

## Índice.

<i><b>Síntesis ejecutiva</b></i> .....	4
<i><b>Objetivos</b></i> .....	5
<i><b>Capítulo 1: Marco Teórico</b></i> .....	6
<i><b>Capítulo 2: Marco Metodológico</b></i> .....	21
<i><b>1<sup>o</sup> Fase: Análisis y diagnóstico de la situación</b></i>	<b>23</b>
<i><b>Capítulo 3: Contexto Externo</b></i> .....	24
<i><b>1. Análisis del Macro entorno</b></i> .....	24
<i><b>1.1 Entorno político y económico</b></i> .....	24
<i><b>2. Análisis del Mercado</b></i> .....	28
<i><b>2.1. Naturaleza del Mercado</b></i> .....	28
<i><b>2.2. Estructura del Mercado</b></i> .....	30
<i><b>2.3. Principales competidores</b></i> .....	34
<i><b>3. Análisis de las fuerzas de Porter</b></i> .....	35
<i><b>Capítulo 4: Contexto Interno</b></i> .....	38
<i><b>1. Historia de la Empresa</b></i> .....	38
<i><b>1.1 Filosofía corporativa</b></i> .....	39
<i><b>2. Comunicación</b></i> .....	42
<i><b>3. Distribución</b></i> .....	45
<i><b>4. Estrategia de precio</b></i> .....	48
<i><b>5. Análisis de las Ventas</b></i> .....	48
<i><b>6. Estudio del mercado meta</b></i> .....	51

<b>7. Atributos y conocimientos del producto .....</b>	<b>53</b>
<b>8. Medición y pronóstico de la demanda .....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo 5: Diagnostico de la situación .....</b>	<b>58</b>
<b>1. Matriz FODA.....</b>	<b>60</b>
<b>2º Fase: Decisiones estratégicas de Marketing</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 6: Objetivos propuestos.....</b>	<b>62</b>
<b>Capitulo 7: Estrategias.....</b>	<b>64</b>
<b>3º Fase: Decisiones operativas del Marketing</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo 8: Programas de Acción.....</b>	<b>70</b>
<b>Capitulo 9: Presupuesto.....</b>	<b>78</b>
<b>Cronograma de acción.....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>83</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>85</b>
<b>Gráficos</b>	
<b>1. Esquema grafico del Plan de Marketing .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Curva de ciclo de vida del producto.....</b>	<b>14</b>
<b>3. Principales demandas de política de apoyo.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Variación mensual y tendencia interanual del Sector.....</b>	<b>31</b>
<b>5. Evolución del empleo.....</b>	<b>33</b>

<b>6. Organigrama de la empresa Inmecar</b> .....	40
<b>7. Folletos de la Empresa</b> .....	44
<b>7.1 Folletos de la Empresa</b> .....	45
<b>8. Mapa de red de distribuidores Inmecar</b> .....	46
<b>9. Croquis de la ubicación de la Empresa</b> .....	47
<b>10. Ventas Mensuales</b> .....	49
<b>10.1 Productos vendidos hasta el mes de Septiembre</b> .....	50
<b>10.2 Cantidad de ventanas vendidas según el tipo</b> .....	51
<b>11. Ventanas</b> .....	54
<b>11.1 Puertas</b> .....	55
<b>12. Matriz FODA</b> .....	60

## **Tablas**

<b>1. Diferenciación entre MKT Industrial y MKT de Consumo</b> .....	8
<b>2. Matriz de crecimiento participación</b> .....	18
<b>3. Relación precio &amp; calidad</b> .....	19
<b>4. Principales competidores</b> .....	34
<b>5. Acciones de comunicación de la Empresa</b> .....	43
<b>6. Descuentos ofrecidos por la Empresa</b> .....	48
<b>7. Principales clientes</b> .....	53
<b>8. Matriz Crecimiento y participación</b> .....	64
<b>9. Relación entre el precio y la calidad</b> .....	67
<b>10. Presupuesto</b> .....	78
<b>11. Flujo de fondos</b> .....	79
<b>12. Flujo de fondos</b> .....	79
<b>13. Flujo de fondos</b> .....	80
<b>14. Cronograma temporal de los planes</b> .....	81

## Introducción.

InMeCaR aberturas (Industria Metalúrgica Carnevalle) comenzó su actividad en un taller metalúrgico artesanal, que se transformó en una verdadera empresa a partir de 1999.

La empresa está ubicada en la ciudad de Córdoba. Posee una planta de 4000m<sup>2</sup>. equipada con tecnología de avanzada y un importante grupo humano.

Por mucho tiempo se comercializaron sólo productos de chapa como ventanas y puertas a través de diferentes distribuidores, llegando a más de trece provincias argentinas.

El segmento al que se dirige son comerciantes intermediarios (clientes B to B) los cuales compran, toman posesión y revenden los productos. Los productos de la empresa están dirigidos a un consumidor final con un perfil socioeconómico medio y bajo.

Desde el año 2009 con la crisis económica del país, la Empresa InMeCaR se vio favorecida ya que los consumidores comenzaron a adquirir productos de bajo precio debido al menor poder adquisitivo.

Ésta situación del país provocó mejoras económicas en la empresa, lo que le permitió diversificarse, apuntando a captar otros segmentos del mercado ya existente. De esta forma lograron diseñar un nuevo producto de más categoría denominado *Línea Full-Híbrida*, el mismo consiste en una abertura (ventana) obtenida a través de la combinación de dos tipos de insumos diferentes, mezcla de chapa y aluminio.

La *Línea Full-Híbrida* se convierte en un desafío para InMeCaR ya que se implementaron nuevas herramientas para su producción, distribución y vinculación de un nuevo segmento del mercado.

El esfuerzo, el sacrificio y la actualización permanente del personal son habilidades que permiten que la Empresa se mantenga en el rubro y se posicione como primera marca, en un mercado altamente competitivo y exigente.

## **Objetivo del Plan de Marketing.**

### ***Objetivo General***

- Elaborar un Plan de Marketing que permita lograr el mejor posicionamiento del nuevo producto Línea Full-Híbrida para la empresa InMeCaR S. A.

### ***Objetivos específicos del plan:***

Representan las acciones que van a permitir alcanzar el cumplimiento del objetivo general.

- Analizar el contexto interno de la Empresa en los años 2008<sup>1</sup> y 2009.
- Analizar el contexto externo del año 2009, para lograr determinar cuales son los factores que afectan a las decisiones empresariales de InMeCaR.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa utilizando la herramienta adecuada para determinar la misma.
- Elaborar planes de acción que posibiliten el cumplimiento del objetivo general.

---

<sup>1</sup> Cabe aclarar que los datos analizados en el año 2008 son necesarios para realizar posteriormente comparaciones del contexto interno de la Empresa.

## Capítulo 1: Marco Teórico.

En el marco teórico se presentarán los ejes conceptuales sobre los que se basará el Plan de Marketing.

### **El Plan de Marketing**

Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Grafico N° 1 Esquema del Plan de Marketing.



Fuente: Sainz de Vicuña, Jose M.

Las fases del esquema ilustrado serán los pilares que guiarán el presente trabajo y las que orienten las acciones destinadas a llevar a cabo el mismo (ver grafico N° 1).

### **1º Fase: Análisis y diagnóstico de la situación**

Comprende el análisis de la situación tanto interna como externa y el diagnóstico de la situación, el cual se realiza a través de la Matriz FODA, oportunidades y amenazas deducidas del análisis *externo*, así como las fortalezas y debilidades extraídas del análisis *interno*.

### **2º Fase: Decisiones estratégicas de Marketing**

Comprende la formulación de los objetivos de marketing a alcanzar y la elaboración y la selección de las estrategias de marketing a seguir.

Los objetivos sirven para guiar la marcha de la empresa, por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser medibles y alcanzables mientras que la estrategia de marketing comprende el *cómo* se lograrán los mismos.

### **3º Fase: Decisiones operativas del Marketing**

Esta fase comprende los planes de acción con su correspondiente presupuesto. Los planes de acción son acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los objetivos propuestos en el Plan de Marketing.

En base a los conceptos estudiados de Marketing se distinguen dos tipos, el *Marketing Industrial* y *Marketing de Consumo*.

#### **Marketing Industrial.**

Se caracteriza fundamentalmente por el tipo de mercados y productos a los que se aplican los principios generales del marketing, se aplica de empresa a empresa: Business to Business (b2b).

En el marketing industrial tiene especial aplicación en el *marketing de relaciones*, que se fundamenta en el mantenimiento relaciones estables y duraderas con los clientes.

La utilización del producto comercializado es lo que distingue al marketing industrial del de productos de consumo. (Kotler y Armstrong ,1996)<sup>2</sup>

Tabla N°1. Diferencias entre el marketing industrial y el de consumo masivo

<b>Características</b>	<b>Marketing industrial</b>	<b>Marketing de consumo</b>
<b>Demanda</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Individual</b>
<b>Volumen de compra</b>	<b>Mas grande</b>	<b>Mas pequeña</b>
<b>Numero de clientes</b>	<b>Pocos</b>	<b>Muchos</b>
<b>Ubicación de compradores</b>	<b>Concentrados geográficamente</b>	<b>Dispersos geográficamente</b>
<b>Estructura de distribución</b>	<b>Mas directa</b>	<b>Mas indirecta</b>
<b>Naturaleza de compra</b>	<b>Mas profesional</b>	<b>Mas personal</b>
<b>Naturaleza de la influencia de compra</b>	<b>Múltiple</b>	<b>Una sola</b>
<b>Tipo de negociaciones</b>	<b>Mas compleja</b>	<b>Mas sencilla</b>

Fuente, INICTEL<sup>3</sup>

En el método de promoción el Marketing industrial se hace hincapié en la venta personal, ya que la compras que se realizan son por lo general grandes cantidades lo que genera mayor compromiso y confiabilidad por parte de la empresa que comercializa. Por esta razón es que los procesos de transacción entre clientes *b2b* aplican el concepto de *Marketing Relacional*.

<sup>2</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary "Mercadotecnia" sexta edición, año 1996.

<sup>3</sup> <http://incubadora.inictel.net/Abril> 2009

### **Marketing Relacional:**

El Marketing Relacional, según Joseph Alet, es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.<sup>4</sup>

“En la actualidad, la práctica del marketing sigue orientándose mayormente por el famoso e increíblemente práctico esquema de las 4 P, publicado originalmente en 1960. Este es un modelo que ayuda a ordenar la toma de decisiones de marketing, resaltando las variables claves para hacerlo. Sin embargo, no es posible realizar marketing *relacional* desde ese esquema. La mezcla de marketing basada en las 4P gira en torno al producto o servicio: su diseño, su precio, el canal en que se vende y cómo se promueve.

En ningún lugar aparece el cliente y la relación con éste. No se consideran decisiones sobre la relación individual, su valor, o su manejo en el tiempo.

De hecho, quizás hasta el propio nombre de la disciplina “marketing” sea engañoso en este sentido. Ya no se trata de “mercadear” productos (nuestro centro de atención ya no son los mercados anónimos); sino el manejar relaciones con una base de clientes identificada.

Podríamos denominar entonces esta nueva etapa de la disciplina, como el de relaciones comerciales que en inglés pudiera rotularse “**relationing**” (Fernández, 2006).<sup>5</sup>

### **Publicidad Industrial:**

La publicidad cumple un papel sumamente importante en la mercadotecnia industrial, ya que las compras se efectúan basándose en normas y especificaciones de calidad. El comprador recibe toda clase de publicaciones profesionales, técnicas especializadas sobre cada uno de los diferentes productos industriales, estos incluyen datos precisos como,

---

<sup>4</sup> Alet i Vilaginés, Joseph; “Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables”; Ediciones Gestión 2000 S.A; Madrid; 1994

<sup>5</sup> Fernández Pablo y Friedmann R.; Harvard Business Review, “No Reste Clientes, Sume Relaciones” América Latina; Febrero 2006.

*capacidad de producción, cualidades del producto diseño, versatilidad, beneficios adicionales, servicios.*

Respecto a estos últimos datos que contienen las publicaciones se pone énfasis en los *beneficios adicionales o servicios*, que son característicos del *Marketing de Servicios*. También se puede inducir a los compradores a solicitar información adicional e incluso requerir demostraciones o muestras del producto para efectuar pruebas.

La publicidad prepara a los clientes potenciales y facilita la labor de venta; esto se logra si se cuenta con una publicidad constante en los medios especializados.

Los productores de estos artículos industriales que efectúan sus ventas por medio de distribuidores deberán convencer a éstos para que dediquen suficiente tiempo a la venta adecuada de sus productos; se logra mediante estímulos publicitarios, tales como: *ayuda económica para estanterías, anuncios luminosos, publicidad en revistas, folletos, volantes, regalos publicitarios pintura del local y rotulación, publicidad compartida.*

Estos diferentes estímulos son aplicados tanto en mercados de consumo industrial como consumo masivo y son propios de acciones de *Merchandising: se define como acciones de marketing tendientes a aumentar las ventas en el punto de venta (espacio físico donde se efectiviza la compra del producto. (Kotler Philip,2001)*<sup>6</sup>

### ***Difusión y adopción de nuevos productos industriales.***

Según lo planteado por Kotler Philip y Armstrong Gary, el proceso de difusión de innovaciones es tanto un proceso de influencia social como económico en el que se alteran los costes, ingreso, estructura económica del mercado y situación competitiva.

La *difusión* es un proceso de comunicación y aceptación del producto por el mercado a lo largo del tiempo. Supone dar a conocer la existencia, características y ventajas del producto. Puede llevarse a cabo de forma verbal y personal, por medio de los vendedores de la empresa o de los propios usuarios del producto.

---

<sup>6</sup> Kotler Philip, "Dirección de Marketing", Edición Milenio 2001

La *adopción* es un proceso de decisión que supone la aceptación del nuevo producto, en una primera compra o en una compra de repetición. (Kotler y Armstrong ,1996)<sup>7</sup>

### ***Decisiones de compra del comprador industrial***

El comprador industrial debe hacer frente a muchas decisiones en la realización de una compra. El número de las mismas depende del tipo de situación de compra.

Hay 3 tipos de situación de compra a las que se le llama "clase de compra":

***Recompra directa:*** consiste en una decisión de adquisición en la que el departamento competente repite una orden de compra sobre una base rutinaria. El comprador escoge los proveedores a partir de una "lista aprobada" ponderando la situación y satisfacción en la compra anterior suministrada por los distintos proveedores, éstos a su vez hacen un esfuerzo por mantener la buena calidad del producto y del servicio "dentro de la lista de proveedores". Hay sistema de pedido automático para que el departamento de compras ahorren tiempo "los proveedores fuera de lista" tratan de ganarse al comprador para obtener un pequeño pedido al fin de ampliar con el tiempo su cuota de compra.

***Recompra modificada:*** el comprador quiere modificar las especificaciones del producto, precios, requerimientos de entrega u otros términos. Implica personas adicionales que participan en la decisión tanto del comprador como del vendedor. Hay una opción para "el proveedor no considerado" la oportunidad de una oferta mejor.

***Nueva compra:*** es la situación en la que se compra un producto por primera vez. Cuanto mayor sea el costo y/o riesgo, mayor será el número de agentes participantes en la decisión cuanto más opciones hay, más tiempo demoran en tomar una decisión, esto constituye para el especialista en marketing el mayor reto y la oportunidad de tratar de conseguir el mayor número de influencias, clave de compra y proveerse de consejo y ayuda útil, en éstos las empresas utilizan la llamada fuerza de ventas. (Kotler, 2001)<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary "Mercadotecnia" sexta edición, año 1996.

<sup>8</sup> Kotler Philip, "Dirección de Marketing", Edición Milenio 2001.

### ***Merchandising para el productor:***

Elementos destinados a llamar la atención sobre el producto y tiene como objetivo que el posible comprador advierta, en primer termino, la presencia de nuestro producto por sobre los productos de la competencia.

Este tipo de merchandising es provisto por quien fabrica el producto, y evidentemente interesado en su venta, de allí su denominación.

El display o exhibidor es un elemento que tiene por objeto presentar el producto sobre los mostradores de farmacias, almacenes, ferreterías etc. Es considerado también como un elemento propio de este tipo de técnica.

Entre los elementos más comunes de merchandising se encuentran, los carteles, cenefas y banderolas. (Editorial IES Siglo21, 2005).

De acuerdo a este concepto se puede hacer una mención al revolucionario concepto de **"TRADE MARKETING"** o *merchandising compartido*, se define como operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor.

Se ha reiterado mucho que el *merchandising compartido* es ante todo un cambio de mentalidad, para enfrentarse a las nuevas tendencias y requerimientos del mercado, del nuevo cliente que ha producido la sociedad de la información. El enfoque central del merchandising compartido es **cooperar para optimizar resultados**.

Los miembros de un canal de distribución trabajan juntos y en coordinación, en lugar de mantener relaciones agresivas de desconfianza. El objetivo del "trade marketing" - ha dicho Jan Jacques Lambin - es tratar al distribuidor como un cliente intermedio, no como un competidor, ni incluso como un compañero de canal de distribución.

Esta cooperación significa dar al proveedor acceso a todos los datos de la empresa distribuidora y de las ventas totales y por local. Adicionalmente el trade marketing requiere

de una coordinación perfecta para hacer entregas "justo a tiempo" en los puntos de venta y al mismo tiempo requiere de inversiones que tanto el proveedor como el distribuidor deben hacer en los puntos de venta y medios informativos, para comunicar las ventajas de sus acuerdos.(Lambin Jacques Jan, 2009)<sup>9</sup>

*Sin lugar a dudas es un concepto muy interesante y positivo, que se debe considerar seriamente, ya que tiene como objetivo final dar pronto y mejor servicio al cliente*

### ***Los fabricantes como proveedores de servicios:***

Las empresas de fabricación están transformando su modo operar, gran parte de su atractivo competitivo ya no es el *producto en si* sino los servicios suplementarios antaño diseñados para ayudar en la venta de equipo-incluyendo consultaría, crédito, transportación y entrega, instalación, capacitación y mantenimiento.<sup>10</sup>

### ***El ciclo de vida de los productos industriales.***

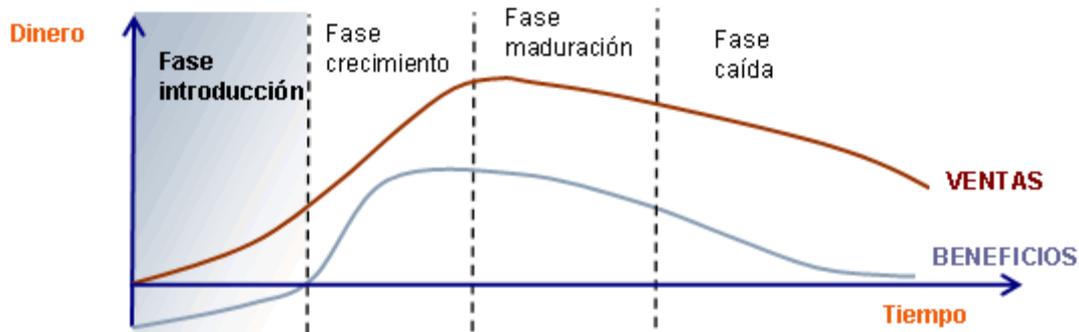
Los productos industriales también presentan un ciclo de vida con crecimiento, madurez y declive, pero estos ciclos de vida son más largos que para los productos de consumo. A medida que el producto se aproxima a la madurez, se incrementa el número de competidores y disminuye el grado de concentración de la competencia, decae la innovación, y se reducen los gastos del marketing.

---

<sup>9</sup> Lambin Jacques Jan ,DIRECCION DE MARKETING (2ª ED) MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO, 2009

<sup>10</sup> Lovelock Christopher H. "Mercadotecnia de servicios";Prentice-Hall Hispanoamericano S.A; Mexico 1997.Pág. 8

Grafico N° 2 Fases del ciclo de vida del producto.



Fuente: Kotler Philip

- **Introducción:** Periodo de crecimiento lento de ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.
- **Crecimiento:** Periodo de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.
- **Madurez:** Periodo en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto a logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.
- **Decrecimiento:** Periodo en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión. (Kotler,2001) <sup>11</sup>

### **Marketing de servicios:**

Debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector.

<sup>11</sup> Kotler Philip, "Dirección de Marketing", Edición Milenio 2001, Pág. 303

En la actualidad la mayoría de las empresas buscan diferenciarse de la competencia otorgando servicios adicionales a sus productos, de esta manera se logra que, en cada transacción cotidiana el cliente quede más satisfecho con su elección.

Por lo tanto una empresa que se preocupa por brindar más valor a su oferta es una empresa exitosa, que consecuentemente marcará un fuerte posicionamiento en el mercado.<sup>12</sup>

***El posicionamiento y diferenciación comienzan en la mente del cliente.***

En un mercado cada vez más exigente, en el que cada vez hay una mayor “MASA” de ofertas, la competencia no es simplemente de productos o servicios, el marketing actual es “Una Batalla De Percepciones”. (Mujeres de empresa, 2010)<sup>13</sup>

El producto o servicio que la mayoría de los clientes “Percibe Como El Mejor” es el que gana esta guerra. Por eso el desarrollo de las estrategias de diferenciación de productos o servicios y el posicionamiento empresarial son cada vez más importantes para las empresas. (Mujeres de empresa, 2010)

Donde primero se produce la diferenciación es en la mente. Las percepciones que tenemos almacenadas en ella la hacen selectiva, no acepta todo lo que se le dice, solo aquello que le encaja. (Mujeres de empresa, 2010)

Consiste en estudiar la manera en que las personas perciben los mensajes y no en lo que es el producto en si mismo, con ello se logrará incrementar en gran medida la efectividad de la comunicación del mensaje, para que “encaje” en la mente de los clientes y prospectos. (Mujeres de empresa, 2010)

Para “conectar” y conseguir entrar en la mente de los clientes y prospectos se deberá:

“Establecer Una Buena Comunicación Al Decir Lo Que Se Debe, A La Persona Adecuada, En El Momento Más Apropiado”. (Mujeres de empresa, 2010)

---

<sup>12</sup> Lovelock Christopher H. “Mercadotecnia de servicios”; Prentice-Hall Hispanoamericano S.A; Mexico 1997. Pág. 6

<sup>13</sup> <http://www.mujeresdeempresa.com/abril> 2010

En pocas palabras desarrollar puentes efectivos de comunicación entre los mensajes y los futuros clientes, esta es la única forma de llegar a esos niveles de conexión.

Sin embargo, la sobre saturación de ofertas y el incremento de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar preferente en la mente de los clientes, porque se está librando una batalla de percepciones y la mente del cliente o prospecto es el campo de batalla donde tienes que luchar. (Mujeres de empresa, 2010)

Los clientes o prospectos tienen entonces dos opciones:

- Comprar los productos o servicios que desean en tu negocio... ó
- Pueden comprárselos a la competencia,

Los clientes o prospectos seguramente se decidirán por aquel que efectivamente “Atrape Sus Sentidos” con una inteligente y bien desarrollada “diferenciación”. (Mujeres de empresa, 2010)<sup>14</sup>

El objetivo fundamental de la diferenciación y el posicionamiento empresarial no es solo crear algo nuevo y diferente, sino “**manipular**” lo que ya existe en la mente de los clientes potenciales, para diferenciarlo y que sean percibidos como la mejor opción del mercado. (Mujeres de empresa, 2010)

La mente humana es muy selectiva, por lo general huye de la complicación y prefiere la simplificación, por eso se debe simplificar el mensaje. (Mujeres de empresa, 2010)

Por lo tanto, para penetrar en la mente hay que simplificar el mensaje, dejando de lado las ambigüedades si se desea causar impresión verdadera.

El posicionamiento se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

---

<sup>14</sup> <http://www.mujeresdeempresa.com/abril> 2010

### **Tipos de Posicionamiento**

- Posicionamiento en base a Precio/Calidad.
- Posicionamiento con respecto al uso: consiste en relacionar al producto con un determinado uso o aplicación.
- Posicionamiento orientado al usuario: este tipo de posicionamiento está asociado con una clase de usuarios.
- Posicionamiento por el estilo de vida: las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.
- Posicionamiento con relación a la competencia (Sainz de Vicuña, 1999)

### **Estrategias de marketing:**

“Una estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales” (Sainz de Vicuña Ancin, 1999)<sup>15</sup>

### **Estrategia de cartera:**

La estrategia de cartera detalla las combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Siempre que la empresa se haya fijado objetivos de crecimiento, se debe recurrir a la matriz Ansoff para definir la estrategia de cartera.

---

<sup>15</sup> José M. Sainz de Vicuña Ancín (1999): “El plan de marketing en la práctica”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, Madrid.

Dicha matriz atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una decisión estratégica de expansión o de diversificación según los casos, como se ve en el siguiente cuadro (Sainz de Vicuña, 1999).

Tabla N° 2 Matriz Crecimiento y participación.

<b>Productos</b> <b>Mercados</b>	<b>Actuales</b>	<b>Nuevos</b>
<b>Actuales</b>	1 Penetración de mercado	2 Desarrollo de nuevos productos
<b>Nuevos</b>	3 Desarrollo de nuevos mercados	4 Diversificación

Fuente: Sainz de Vicuña, 1999

Los recuadros 1, 2 y 3 corresponden a opciones de expansión, lo cual implica aprovechar de manera óptima las posibilidades ya existentes de la empresa.

El recuadro número 4 marca una estrategia de diversificación, que implica desarrollar nuevos productos para mercados no conocidos por la empresa (Sainz de Vicuña, 1999).

**Estrategia de posicionamiento:**

La estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, como quiere la marca que la perciban los segmentos estratégicos elegidos, es decir, con que atributos de imagen quiere que se la identifique en la mente del consumidor.

Hay muchas formas de plantear el posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto (por beneficio), utilizando la personalidad o imagen de empresa, por características de uso del producto y por una situación de consumo o algún tipo de consumidor (por respaldo) (Sainz de Vicuña, 1999).

**Estrategias en función del ciclo de vida:**

En función del ciclo de vida en que se encuentre el mercado al que pertenece un determinado producto, es que se desarrollara una estrategia pertinente en cada caso.

**Estrategia funcional:**

Esta estrategia hace referencia al marketing mix de la marca, es decir: estrategia de producto, de precio, de promoción y de distribución.

• **Producto:**

Según la mezcla de producto las estrategias se pueden clasificar en: extensión de línea, modernización de línea (por cambios de tecnología o necesidades del consumidor) y depuración de línea (que es la decisión de eliminar productos considerados no rentables o dificultosos de producir).

Según las decisiones sobre la marca, las estrategias de producto se pueden clasificar en: marca- no marca, marca del fabricante-marca privada, extensión-no extensión de marca o marca individual, en la cual la empresa puede elegir asignar un nombre para cada producto, una sola marca para todos los productos o una combinación de las anteriores.

• **Precio:**

Según la relación precio-calidad que la empresa desee establecer, las estrategias se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla N°3 Relación precio & calidad

<b>Calidad del producto</b>	<b>Alta</b>	Superior	Valor alto	Supervalor
	<b>Media</b>	Sobre cobro	Valor medio	Buen valor
	<b>Baja</b>	Limitación	Economía falsa	Economía
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
	<b>Precio</b>			

- **Distribución:**

Según el nivel de los canales de distribución, se pueden desarrollar estrategias de canales directos (sin intermediarios) o indirectos (a través de intermediarios).

Según la cantidad de intermediarios, las estrategias de canales de distribución pueden clasificarse en extensiva (que implica la presencia comercial en la mayor cantidad de puntos de venta posibles), selectiva o exclusiva.

Según el sistema de crecimiento seleccionado, las estrategias pueden clasificarse como vertical (se logra la cooperación entre los diferentes miembros del canal actuando como sistema unificado), horizontal o multicanal.

Según la comunicación frente a intermediarios, las estrategias pueden clasificarse como de presión (push), es decir trabajar desde los canales de distribución para que estos promocionen el producto a los consumidores; estrategia de aspiración (pull), trabajar desde los consumidores para que estos soliciten el producto a los canales de distribución; o estrategia mixta, que implica una mezcla de las dos anteriores.

- **Comunicación:**

Según el tipo de interacción que se genere entre la empresa y el consumidor, las estrategias de comunicación pueden clasificarse en personal (utiliza la fuerza de ventas para la comunicación cara a cara con el cliente) o masiva (utilizando medios masivos como TV, radio, prensa escrita, etc.)

## **Capítulo 2: Marco Metodológico.**

### ***Análisis de la situación:***

Comprende el análisis de los contextos externo e interno de la empresa.

Para analizar los mismos se utilizaron diferentes herramientas de recolección y tratamiento de los datos, entre ellas las consultas a fuentes primarias, secundarias y electrónicas de información principalmente.

Las fuentes de Información son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área (educación, salud, artes y humanidades, ciencias exactas, computación, etc.). Cada uno de estos documentos da origen a las fuentes primarias de información, y éstos a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias.

Para desarrollar el análisis del **contexto externo:**

- Se utilizaron fuentes secundarias, que han provisto de información pertinente sobre un relevamiento de las macrovariables importantes del entorno, complementariamente se utilizaran otras fuentes secundarias de información como lo son las publicaciones periódicas, enciclopedias, diccionarios, Internet entre otras.

En el caso del análisis del **contexto interno:**

- Se realizaron entrevistas personales a los directivos de la empresa y a los vendedores (agentes de viaje). Las entrevistas personales son comunicaciones directas en las que se interroga a los encuestados frente a frente. Esta técnica es versátil y flexible es un dialogo entre el entrevistador y un encuestado, de hecho se obtiene información no estructurada y de primera mano. (Ver anexo, Pág. 67)
- Se llevaron a cabo investigaciones cualitativas (ver anexo, Pág. 68) para conocer el mercado meta al que apunta la empresa, para ello se realizaron entrevistas en

profundidad a clientes principales de la empresa InMeCaR con el fin de medir la satisfacción, preferencias y conocimiento sobre la nueva oferta que presenta la empresa y demás productos ya existentes.

Para llevar a cabo las entrevistas se utilizaron dos herramientas, las cuales son indispensables para el lograr esta investigación, las mismas serán el Cuestionario y la Guía de pautas. (Ver anexo, Pág. 68)

*El Cuestionario* es un instrumento utilizado para recolectar información, diseñado para poder cuantificar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista/encuesta.

*La Guía de pautas* es un documento poco estructurado que contiene tópicos acerca de los a tratar.

***La ficha técnica de la mencionada investigación es la siguiente:***

***Técnica:*** entrevistas en profundidad.

***Instrumento de recolección de datos:*** guía de pautas.

***Población:*** clientes actuales de la empresa.

***Muestra:*** 4 clientes principales de la empresa.

***Criterio Muestral:*** No probabilístico por conveniencia.

- No probabilístico, *por conveniencia*: se refiere al procedimiento de muestreo para obtener a unidades o personas cuya disponibilidad es mas conveniente.



## ***1<sup>o</sup> Fase: Análisis y diagnóstico de la situación***

## **Capítulo 3: Contexto Externo.**

### **Análisis del Macro entorno.**

Éste análisis se refiere al estudio de las variables externas y por lo tanto no controlables que influyen o pueden influir en el desarrollo del plan.

#### **Entorno político y económico**

---

Con la economía mundial recuperándose y ciertas señales incipientes de recuperación en Argentina, la cuestión de la competitividad del sector metalúrgico y de las inversiones en el sector es de vital importancia para que la actividad metalúrgica no quede afuera de esta evolución.

Existen diferentes factores que influyen sobre la competitividad empresarial, aparecen nuevamente la presión impositiva de los distintos niveles de gobierno, los costos laborales, los costos de energía y servicios, los costos de materias primas.

Sobre estas últimas, la tendencia es nuevamente a la suba de costos de materias primas relacionadas con los metales, que cayeron fuertemente en los mercados mundiales en medio de la crisis internacional pero están subiendo nuevamente desde comienzos de año. Con un dólar en baja en el mundo y una economía mundial en recuperación, es altamente probable que los precios de las commodities<sup>16</sup> metálicas sigan subiendo.

En este contexto de ciertas perspectivas positivas a nivel macroeconómico pero con problemas de competitividad del sector metalúrgico, el 40% de las empresas metalúrgicas de la provincia de Córdoba todavía está utilizando menos de la mitad de su capacidad instalada.

---

<sup>16</sup> Commodity: Es todo bien que es producido en masa por el hombre, o del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

En las empresas del sector la tendencia a perder rentabilidad viene observándose desde hace varios años. En parte relacionada con los menores niveles de producción de este año y en parte relacionada con pérdidas de márgenes por aumentos de costos.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas por el observatorio de la actividad metalúrgica, elaborado por la consultora MKT a pedido de la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Córdoba., el 85% de las empresas metalúrgicas cordobesas tiene una rentabilidad menor a la de un año atrás, ya impactada por el conflicto con el campo y los primeros síntomas de recesión económica. El 74.1% de los industriales metalúrgicos considera que cerrará el año con menos rentabilidad que al cierre de 2008 (Revista de comercio exterior y empresas, 2009)<sup>17</sup>

### **Obstáculos de crecimiento en las empresas del sector**

Un estudio realizado por el Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA (Asociación de la industria metalúrgica de la República Argentina) conjuntamente con la Universidad Nacional de General Sarmiento, en Abril de 2009 se analizó el comportamiento empresarial del sector metalúrgico argentino.

Son pocas las empresas que manifestaron encontrarse en una situación ventajosa en algún factor.

El estudio reveló que los tres principales problemas que se enfrentan las empresas en la actualidad son los siguientes:

- El **costo laboral** (47%);
- El **aumento de precios de los insumos siderúrgicos** (42%); y
- La **falta de recursos humanos calificados** (38%).

Como obstáculos externos a las firmas, las mismas manifestaron tener *incertidumbre del contexto macroeconómico* (95%), falta de financiamiento a la inversión (59%), pérdida de rentabilidad por aumentos salariales (40%) y falta de políticas de fomento a las exportaciones (35%), como ejes principales.

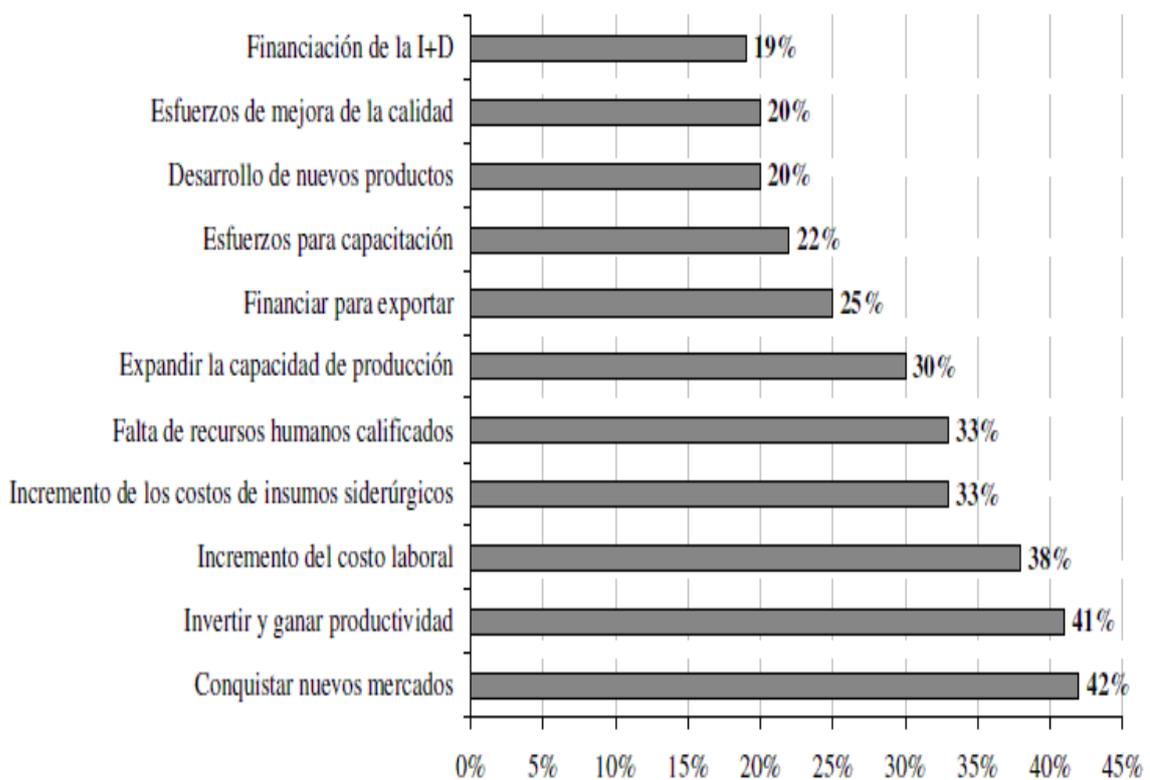
---

<sup>17</sup> <http://www.revistacontainer.com/diciembre> 2009

Frente a estos desafíos presentes, las empresas definieron sus principales acciones para proyectarse en los próximos años. Los ejes mas frecuentes son conquistar **nuevos mercados e invertir para ganar productividad**. (Informes especiales de Adimra, 2009)<sup>18</sup>

Se presenta a continuación un ranking de prioridades establecidas por los empresarios cuando fueron consultados acerca de sus problemas actuales o de sus iniciativas estratégicas que requerían del apoyo de políticas específicas.

Grafico N° 3 Principales demandas de política de apoyo.



Fuente: Informes especiales, Adimra 2009

Las demandas relacionadas con incrementar la I+D (investigación y desarrollo), parecen haber quedado relegadas. Es importante destacar que los empresarios mostraron en esta encuesta una baja efectividad empresarial en materia de actividades innovativas así como también el bajo uso de las políticas existentes. Está claro que una gestión innovadora exitosa

<sup>18</sup> <http://www.adimra.org.ar/Marzo> 2010

requiere contar por ejemplo con capacidades gerenciales tecnológicas y de comercialización de la innovación, así como también con articulaciones con instituciones de I+D que trabajen en forma eficiente y efectiva.

Otro problema relevante mencionado por los empresarios y relacionado con las políticas públicas, tiene que ver con las dificultades para avanzar en los niveles de integración nacional de sus aprovisionamientos. Por otra parte, la mitad de los empresarios mencionó como clave el fomento a la inversión de los proveedores. (Informes especiales de Adimra, 2009)<sup>19</sup>

### **Fuerte repercusión de la crisis financiera en el sector de la Construcción:**

A pesar de la caída del sector en el año 2009, las grandes empresas del sector mantienen la participación fundamentalmente debido al incremento de la inversión Estatal en el área.

Las empresas que más sufrieron el descenso fueron las chicas, dado que la actividad privada, desarrolladora de pequeñas obras, se encontraban paralizadas. Por lo tanto, gran cantidad de micro empresas que operan en el sector dejaron de hacerlo, al menos, temporariamente hasta que la actividad se mostró diferente en el comienzo del año 2010. (Emprendedores news, 2009)<sup>20</sup>

Es de fundamental importancia tener en cuenta la evolución del sector de construcción porque esta directamente relacionado con el crecimiento de las empresas dedicadas a abastecer esta actividad.

### **Tendencias de Crecimiento**

El sector de la construcción tiene un buen comienzo para el año 2010 y las perspectivas futuras son aún mejores. En enero se registró un crecimiento interanual del 5,2 por ciento.

<sup>19</sup> <http://www.adimra.org.ar/noviembre> 2009

<sup>20</sup> <http://www.emprendedoresnews.com/noviembre> 2009

En cuanto a las principales tendencias estratégicas, se enfatizó que:

La actividad del sector será sostenida fundamentalmente por el Estado, enfocándose en obras de infraestructura., la cual crecerá este año un 20 por ciento. En base a datos proporcionados por el ANSES (administración nacional de la seguridad social) se adelantó que el organismo tiene 7000 millones de pesos para financiar obras, de los cuales hay 4000 millones destinados para el plan de viviendas sociales.

En cuanto a la obra privada, el Indec informó que la superficie a construir registrada por los permisos de edificación subió el 9,1 por ciento frente a enero del año 2009, aunque bajó 21,6 respecto de diciembre. (Diario Catamarca, 2010)<sup>21</sup>

Los empresarios del sector remarcan que están “sorprendidos por el repunte en la obra privada”, lo que representa una importante vía de financiamiento. En relación con el acceso al crédito. Según datos obtenidos por el titular de la Cámara Argentina de la Construcción este año el Gobierno está preparando un plan hipotecario más ambicioso que el lanzado en la anterior oportunidad, donde se destinarán casi el doble de recursos. La falta de crédito es un freno fundamental, junto al alto precio de las propiedades, para que los trabajadores de sectores medios o bajos puedan acceder a la vivienda propia. (Diario Catamarca, 2010)<sup>22</sup>

### **Análisis del Mercado.**

La realización del mismo consiste en un análisis externo, en el que se examina el mercado en el que se encuentra la empresa InMeCaR.

#### **Naturaleza del mercado.**

---

Tiene en cuenta a la demanda, osea los segmentos del mercado, la tipología de los segmentos, conducta de compra, dimensión y área geográfica de los mismos.

*Segmentación del mercado.*

---

<sup>21</sup> <http://www.diarioc.com.ar/economia/Marzo> 2010

<sup>22</sup> <http://www.diarioc.com.ar/economia/marzo> 2010

### **Por demografía.**

Empresas según su actividad:

**Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
- **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
- **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final
- **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión (Introducción a la Administración, 1994).<sup>23</sup>

Según la dimensión:

- **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores. (Introducción a la Administración, 1994)<sup>24</sup>.

Según el área geográfica (Argentina):

- **Intermediarios en la zona central del país:** Córdoba, San Luis, Santa Fe, La Pampa.
- **Intermediarios en la zona norte del país:** Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero.

---

<sup>23</sup> Hernandez y Rodriguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.

<sup>24</sup> Hernandez y Rodriguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.

- **Intermediarios en la zona este del país:** La Rioja, Catamarca, San Juan y Mendoza.
- Intermediarios en la zona oeste del país: Buenos Aires y Entre Ríos.

### ***Variables operativas***

Según la conducta de compra:

- **Compradores programados:** compradores que no consideran que el producto sea muy importante para su operación. Ellos lo adquieren como un artículo rutinario.
- **Compradores de relación:** compradores que consideran que el producto tiene una importancia moderada y conocen bien las ofertas competitivas. Ellos reciben un pequeño descuento y una cantidad modesta de servicio.
- **Compradores de transacción:** compradores que ven al producto como algo muy importante para sus operaciones. Ellos son sensibles al precio y al servicio.
- **Cazadores de gangas:** compradores que consideran al producto muy importante y exigen el descuento más sustancial y el mejor servicio. Ellos conocen a otros proveedores y están dispuestos a cambiar si sienten la mínima insatisfacción.(Dirección de Marketing, 2001)<sup>25</sup>

### **Estructura del mercado.**

Hace referencia a la oferta, es decir la delimitación del sector, competencia, situación y evolución del sector en el que se ubica el mercado referente.

*Delimitación del sector.*

InMeCaR se ubica en la Industria Metalúrgica, dedicada específicamente a la producción y comercialización de aberturas de chapa.

*Producción y tendencias de la Industria Metalúrgica.*

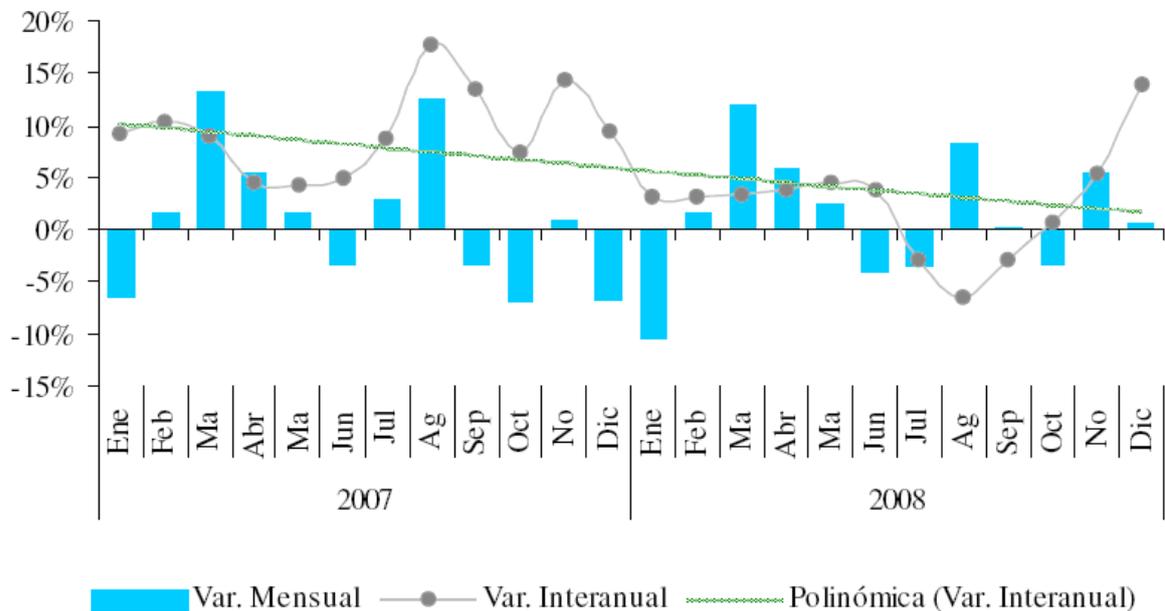
---

<sup>25</sup> Kotler, Philip; "Dirección de Marketing"; Prentice Hall; Edición del Milenio; México; 2001; pág 273

Si bien es claro que los efectos de las crisis internacional del año 2009 tienen un peso sustancial en el desempeño del sector, se advierte que dicho factor ha incidido en forma procíclica, agudizando las trayectorias contractivas que se venían manifestando previamente, en particular a partir del conflicto por las retenciones al agro.

El grafico muestra que mientras en la segunda mitad de 2007 la tendencia de crecimiento mostraba tasas del 9% (similares a las de 2006), en la segunda parte de 2008 se perfiló hacia un 1%.

Grafico N° 4 Variación mensual y tendencia Interanual.



Fuente: ADIMRA en base a Indec.

Actualmente, relevamientos realizados por el Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA (Asociación de metalúrgicos de la República Argentina) muestran que si bien la caída de la producción para el segundo trimestre de 2009 fue del 30% interanual, el ritmo de contracción de la actividad se habría estabilizado, luego de la variación registrada para el primer trimestre del año (-23%), en comparación al cuarto trimestre de 2008.

Si bien este comportamiento sectorial no fue ajeno al promedio de la industria manufacturera, es posible afirmar que la actividad metalúrgica presenta una de las situaciones más críticas.

En Noviembre del año 2008, según datos del Centro de Estudios de la Unión Industrial (CEU), la producción se estancó por primera vez luego de 72 meses de crecimiento interanual consecutivo. Dicha tendencia continúa hasta el presente, donde la mayoría de los sectores productivos del país están enfrentando problemas no sólo de actividad, sino también de mantenimiento de puestos de trabajo.

La Industria Metalúrgica en particular ha experimentado a partir de Octubre de 2007 un abrupto cambio de tendencia que se profundizó en forma negativa a partir de Octubre de 2008. De esta manera, el sector pasó de ser uno de los más dinámicos a tener uno de los peores desempeños en el corriente año.

Según datos de ADIMRA (Asociación de metalúrgicos de la Republica Argentina), en el segundo trimestre de 2009 la producción metalúrgica quedó enmarcada en una utilización de la capacidad instalada que en promedio estuvo en torno al 48%, implicando una caída del 40% respecto al mismo trimestre del año anterior y un leve incremento respecto al primer trimestre de 2009. Este retroceso en los niveles de utilización de la capacidad instalada se explica básicamente por la caída en el nivel de actividad.

Los datos mencionados surgen de la encuesta mensual que realiza el Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA a más de 150 empresas del sector.

### **Empleo, Productividad y salarios**

De acuerdo a relevamientos propios del sector, el nivel de empleo en la Industria Metalúrgica en el tercer trimestre ha mostrado un leve caída del  $-0,2\%$  en relación al trimestre anterior, indicado una fuerte desaceleración en el proceso de reducción de puestos de trabajo iniciado a fines de 2008.

A pesar de esto los resultados estimados para el tercer trimestre son alentadores y, en general, se ha advertido que bajo un contexto de caídas superiores al 40% en la actividad el empleo se ha mantenido. Ello ha implicado por parte de las empresas una decisión explícita por sostener su capital humano, pero también ha requerido una serie de medidas.

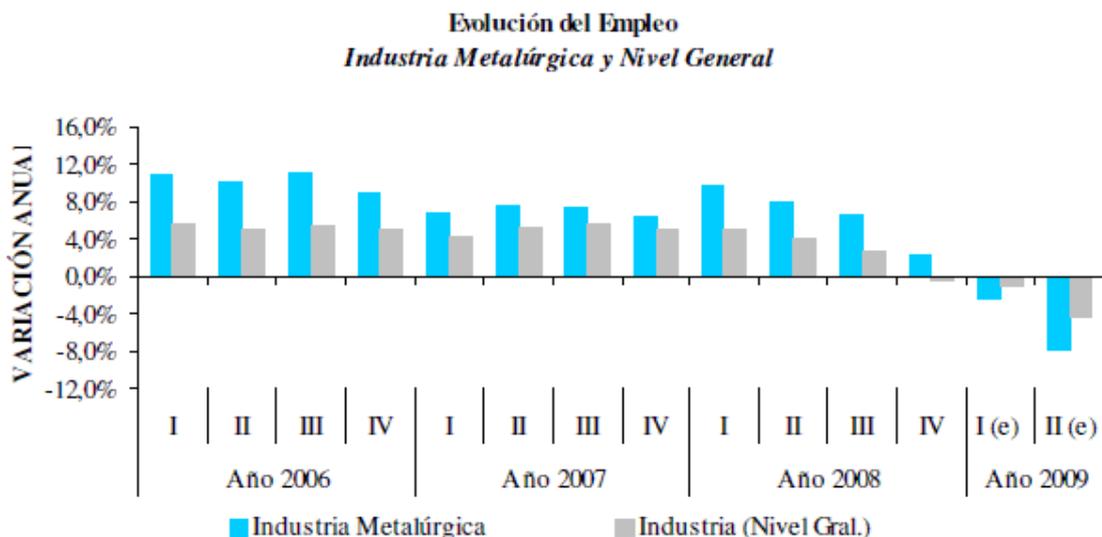
En efecto, casi la mitad de las empresas encuestadas informaron que en el tercer trimestre debieron, ante la caída de la actividad económica, reducir la cantidad de "horas extras" establecidas en períodos anteriores. Por su parte, casi el 20% del panel encuestado solicitó al

Ministerio de Trabajo de la Nación el REPRO (subsidio) y el 12% el proceso preventivo de crisis, evidenciando un grado de mayor dificultad por parte de estas firmas para atravesar la presente coyuntura.

Medidas tales como “suspensión de personal” (10%), “reducción de jornada laboral” (8%), “reducción de premios al personal” (6%) y “reducción salarial” (1%) fueron tomadas por grupos minoritarios de empresas.

Analizando conjuntamente las variaciones de empleo y producto se obtiene una adecuada aproximación de la evolución de la productividad en el período analizado.(ver cuadro N° 5)

Grafico N° 5 Evolución del empleo.



Fuente: ADIMRA en base al Indec.

En cuanto a lo ocurrido en los tres primeros trimestres del 2009, los datos de empleo producción indican que la productividad sectorial ha profundizado su caída dado que los niveles de actividad se han reducido en una mayor proporción que los puestos de trabajo. En materia de salarios, las retribuciones del sector (tanto los nominales como los reales) han mostrado un crecimiento sustancialmente superior a los incrementos de productividad registrados en los últimos años. Entre 2006 y el tercer trimestre del 2009 el salario nominal se incrementó en casi un 90%, implicando desde 2001 una suba real del 92%.

Tabla N° 4 Empresas Competidoras.

	<i>Principales competidores</i>		
<b>Temas de interés</b>			
<b>Segmento al que sirve</b>	Menudeo y minoristas.	Mayoristas, menudeo y minoristas y usuario.	Menudeo y minoristas.
<b>Productos que ofrece</b>	Aberturas de chapa y aberturas en combinación con aluminio	Aberturas de chapa aluminio, y madera.	Aberturas de chapa aluminio, madera y pvc.
<b>Cobertura geográfica</b>	Zona centro y norte del país.	Zona centro y zona sur del país	Todo el país.
<b>Sistema de logística</b>	Propio y tercerizado	Propio y tercerizado.	Propio.
<b>Comunicación</b>	Pagina Web y líneas telefónicas	Pagina web y líneas telefónicas.	Pagina web y líneas telefónicas.
<b>Usuario final al que se dirigen.</b>	NSE bajo, medio-bajo, medio alto.	NSE bajo, medio-bajo y medio	NSE medio, medio alto y alto.
<b>Trayectoria en el rubro</b>	10 años	Mas de 25 años	19 años

Fuente: Elaboración propia en base a investigaciones primarias y secundarias.

Ciclo de vida del producto:

La empresa InMeCaR se encuentra con una categoría de productos en la etapa de madurez, debido a que éstos han logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Pero conforme avanza la tecnología, los productos evolucionan y presentan otras ventajas

con respecto al material que los compone y el diseño, por esto InMeCaR incursiono en el lanzamiento de la *línea full-híbrida*. De acuerdo al ciclo de vida del producto esta nueva línea se encuentra en la etapa de crecimiento debido a la rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.

### **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.**

Se basa fundamentalmente en el modelo propuesto de Porter, que busca conocer el grado de competitividad del sector en el que se encuentra la empresa.. Éste modelo tiene en cuenta cinco fuerzas competitivas; competidores actuales, nuevos competidores, proveedores, clientes y posibles sustitutos.

#### ***Competidores Actuales***

A nivel nacional los principales rivales son Libermet y Nexo Aberturas, pero estas empresas tienen sus plantas establecidas en Buenos Aries y Entre Rios respectivamente lo que representa una ventaja para InMeCaR ya que para ellos se hace mas difícil tener contacto directo con los principales locales especializados en la comercialización de estos productos.

Las empresas competidoras Libermet y Nexo son las principales debido a que estas poseen algunas características similares en cuanto a nivel estructura, con respecto en el interior de la provincia de Córdoba InMeCaR no posee grandes rivales , ya que estos no tienen un gran capital de inversión instalada y por consecuente su capacidad de producción es de menor escala.

Este aparente dominio de InMeCar, ha permitido que la rentabilidad de la empresa esté en ascenso, derivada de la mayor rotación de su mercadería, mayor absorción de sus costos fijos, y la tranquilidad de contar con un endeudamiento muy reducido.

Las barreras de salida no son tan altas, por la flexibilidad de las maquinarias y de la planta para elaborar otros productos.

### ***Competidores potenciales***

A pesar que no existen trabas para entrar al sector, como podrían ser políticas gubernamentales, identidad de marca, acceso a los insumos necesarios, etc., se pueden destacar tres factores que frenan el ingreso de nuevos competidores al sector de fabricación de aberturas estándares, ellos son:

- ❖ La gran inversión inicial que se necesita tanto en maquinarias, como en infraestructura.
- ❖ La economía de escala lograda por el alto volumen de producción.
- ❖ La fidelidad de los distribuidores hacia los fabricantes existentes en la actualidad.

Además al trabajar con márgenes bajos, los retornos a la inversión son poco atractivos.

Sin embargo no deja de ser un potencial competidor el ingreso de aberturas fabricadas en provincias vecinas que entren a través de algún distribuidor influyente.

### ***Compradores***

A pesar de que son grandes distribuidores, existen pocas posibilidades de su integración hacia atrás, principalmente por el margen poco atractivo con el que trabajan los fabricantes; por la inversión de capital que se requiere,

El poder negociador se puede ver inclinado hacia los distribuidores, debido a que absorben un alto porcentaje del volumen total vendido por InMeCar.

De acuerdo a los altos costos de cambio, los compradores se ven desalentados ante ésta situación porque la empresa posee regularidad de precio-calidad, cumplimiento de entregas, precio justo y producción en grandes volúmenes.

Otro factor que favorece a InMeCar, es en cuanto al nivel socio económico del usuario final (medio-bajo) lo que implica el escaso poder de compra en cuanto a mejor categoría de producto, como la madera o el aluminio.

Con respecto a la oferta del nuevo producto, se apunta a una mejor posición económica del usuario final, debido a que éste se clasifica como el que “paga un poco más por mejor diseño y más categoría”.

Cabe aclarar que otro aspecto importante es la demanda inelástica, ya que InMeCar ofrece productos que se diferencien en cuanto al precio-calidad y a otros servicios adicionales que no ofrecen otros proveedores.

### **Sustitutos**

El precio de los sustitutos de las aberturas de chapa son superiores a los de ésta, pero también con mayores beneficios para el consumidor. Como ejemplos, la termicidad que conservan las aberturas de madera, la mayor estética que le da a una casa. Pero también, tiene una desventaja, el alto costo de mantenimiento, ya que el sol y las lluvias las dañan y deben ser conservadas con pinturas, barnices para conservar su buen estado.

En tanto que las de aluminio, van en línea con los gustos de la arquitectura moderna, y no obliga a un gran mantenimiento.

Es importante tener en cuenta que los clientes de InMeCar tienen diferentes públicos objetivos y la probabilidad de sustituir el producto depende principalmente de su poder adquisitivo.

De acuerdo al nuevo producto línea-full Híbrida su posible sustitución es casi nula, ya que en el mercado actual no se comercializa la combinación que presenta el producto. El producto está dirigido a un público que posea un mejor poder adquisitivo que los de productos únicamente de chapa.

### **Proveedores**

Existe un único productor de metales en nuestro país que es Siderar y tiene un alto poder de negociación. Son pocos los sustitutos de éste debido a que los insumos producidos abastecen a casi toda Latinoamérica.

En cuanto a los proveedores de insumos menores (fallebas, bisagras, pinturas, remaches), éstos no poseen un gran poder negociador, por la existencia de muchos fabricantes.

## **Capítulo 4: Contexto interno.**

### **Reseña histórica de la Empresa.**

Esta organización nació a principios de la década del 70', en el rubro metalúrgico, en un pequeño salón ubicado en el Barrio Las Palmas de la Ciudad de Córdoba.

En sus comienzos esta empresa se montó con escasos recursos y su modo de producción era de tipo artesanal, los dispositivos de montaje eran manuales y fabricados por los operarios de forma muy precaria.

Con el paso del tiempo y a través del responsable manejo de lo que era esta pequeña industria, fueron completándose las posibilidades de adquisición de nuevas tecnologías que permitieron aumentar la producción y mejorar cualitativamente sus productos, como así también esto posibilitó aumentar la variedad de los mismos y optimizar los costos de fabricación.

Como consecuencia de la nueva inversión, los propietarios decidieron trasladar la industria al predio actual, que fue construido en el año 1994 con las condiciones óptimas para la fabricación de aberturas, conservando el tradicional espíritu de una empresa familiar. La nueva planta está situada en al Av. Japón 2425 del Barrio Jorge Newbery de la capital cordobesa.

## Filosofía Corporativa.

Mediante un consenso con los directivos de la empresa se propone lo siguiente:

La filosofía de la Empresa define una “Cultura Compartida” por los miembros que la integran y por aquel sueño familiar que todavía sigue creciendo y se muestra abierto a nuevos compromisos empresariales y sociales.

**Visión:** *Ser la empresa numero uno en aberturas de chapa y aluminio en la ciudad de Córdoba y consolidar la participación a nivel Nacional.*

**Misión:** *Brindar a los clientes productos de la mejor calidad, satisfaciendo las necesidades de seguridad, iluminación, cerramiento y ventilación a través de un precio justo, de acuerdo al cumplimiento de los valores establecidos en la política de la empresa.*

### Valores

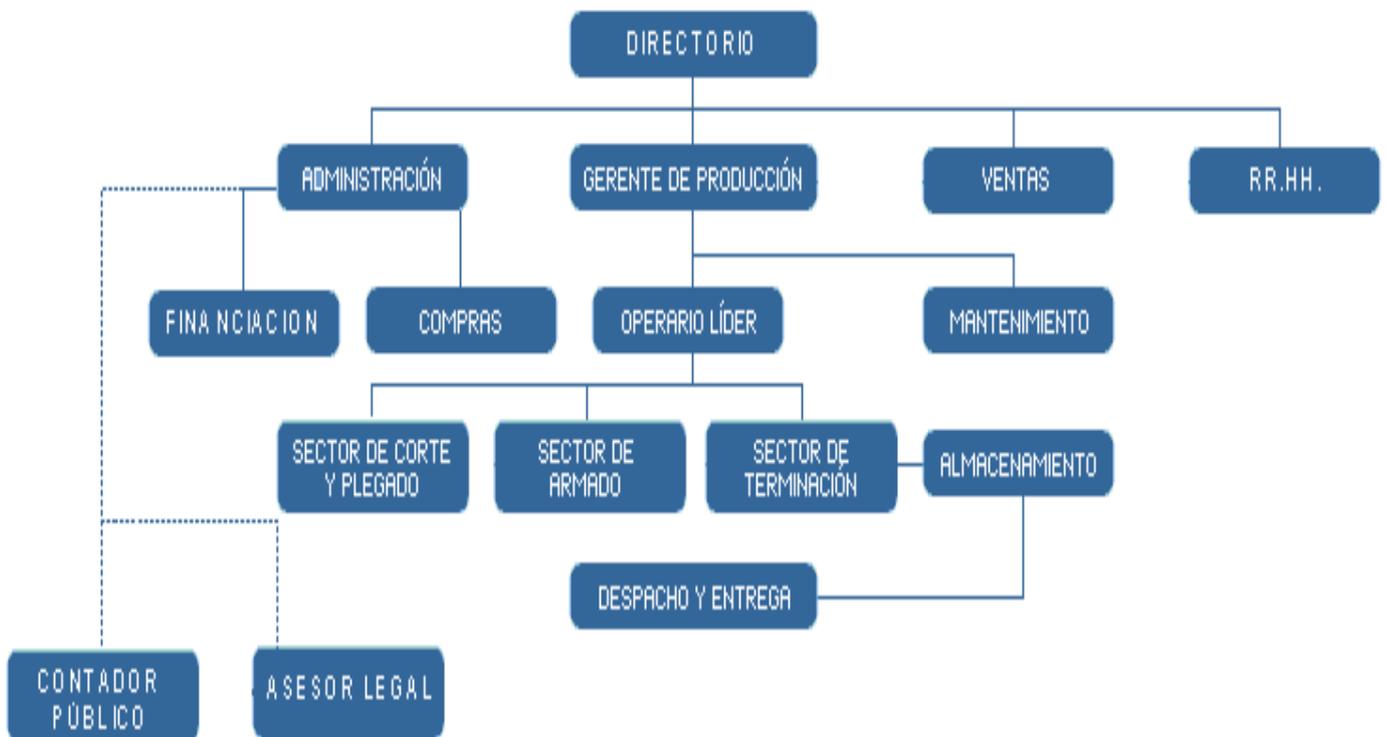


- ❖ **Solidez:** *construcción de un vínculo firme y duradero con los clientes.*
- ❖ **Honestidad:** *asumir transparencia en las acciones emprendidas por los representantes de la Empresa.*
- ❖ **Compromiso:** *a través de una gestión de responsabilidad con la comunidad, empleados, clientes, proveedores y distribuidores.*

### Organigrama de la Empresa InMeCaR.

El siguiente grafico ilustra la estructura organizacional de la Empresa InMeCar, el cual divide las funciones que se cumplen en las diferentes áreas.

Grafico N° 6 Organigrama



*Debido a que el área de Producción es la más desarrollada dentro de la empresa se explicara en forma breve el proceso de la fabricación de los productos.*

Áreas Productivas:

A continuación se detalla el funcionamiento de cada sector explicando las tareas de cada uno siguiendo el proceso productivo desde el ingreso de la materia prima, hasta el despacho de los productos terminados.

- **SECTOR CORTE Y PLEGADO:** En esta área se transforma la materia prima en las piezas iniciales del producto, mediante el uso de guillotinas, plegadoras y balancines. Luego de este proceso las chapas se almacenan para alimentar el área de armado y ensamble. Esta área productiva está compuesta actualmente por tres empleados, donde se requiere que tengan conocimientos previos sobre el uso de estas maquinas específicas.
- **SECTOR DE ARMADO:** El área de armado, se abastece de los distintos componentes necesarios para el ensamblaje del producto, tareas como soldadura de piezas, troquelados de chapas y preparado de componentes, involucrando maquinarias como soldadoras semiautomáticas, balancines y prensas. Luego, los productos resultantes de esta etapa son derivados al sector terminación, donde las piezas están listas para ser almacenadas.
- **SECTOR DE TERMINACION:** Las tareas de acabado son realizadas en este sector donde las piezas reciben el tratamiento que hace a su presentación final. Como por ejemplo la colocación de contravidrios de aluminio, pintado de aberturas, colocación de cierres laterales y cubetas, escuadrado de ventanas. Por ultimo todas las piezas son sometidas a un exhaustivo control de calidad, y una vez aprobado el mismo son almacenadas.
- **SECTOR DE ALMACENAMIENTO:** Las piezas terminadas y almacenadas, forman parte del stock, y están listas para ser trasladadas a los diversos puntos de distribución.
- **DESPACHO Y ENTREGA:** Se realiza mediante camiones propios de la empresa, los cuales están capacitados para cargar grades volúmenes de piezas.

## **Objetivos actuales de InMeCaR.**

- Mantener un diálogo continuo con los clientes para estrechar los vínculos y reforzar la lealtad de los mismos.
- Expandirse en la búsqueda de nuevos mercados, especialmente en la ciudad de Buenos Aires.
- Aumentar el posicionamiento de imagen a nivel Nacional.
- Automatizar todas las áreas de producción a un máximo nivel.

## **Comunicación.**

### **Comunicación dentro de la empresa**

---

En el interior de la fábrica no se disponen espacios suficientes para la presentación del nuevo producto, además los exhibidores de los productos más antiguos se encuentran en mal estado.

### **Comunicación fuera de la empresa**

---

La empresa no realiza grandes proyectos de comunicación debido a que no poseen un área especializada.

Con respecto a las acciones emprendidas las más exitosas son los saludos empresariales por vía mail o visitas personales las cuales son realizadas personalmente o por los gerentes de la planta o los agentes de ventas de acuerdo al vínculo o relación que posean con el cliente, se pueden mencionar visitas esporádicas entregando folletería.

Es importante destacar el esfuerzo en la comunicación ya que los clientes de la empresa valoran por sobre todo la atención y seguridad que InMeCaR brinda a las relaciones personales que se mantienen durante varios años.

En cuanto al mailing, de acuerdo a las entrevistas realizadas la información que se ofrece es redundante con la folletería y se sugirieron modificaciones como por ejemplo noticias del sector, información relacionada al rubro y a la actualidad de la Industria.

Lo más relevante en cuanto a comunicación es la página Web que contiene información acerca de los productos, de la ubicación y de la posibilidad de poder contactarse con los representantes de la empresa. Los visitantes pueden comunicarse con la empresa incorporando sus datos filiatorios y emitiendo un mensaje mediante una consulta.

Con respecto a la comunicación llevada a cabo por los detallistas, la misma es escasa solo en algunos locales hay exhibidores y estos se encuentran en un mal estado.

En cuanto a la comunicación de imagen corporativa, ésta se presenta mediante el slogan "Fabricando calidad". Es importante mencionar que InMeCar participa ocasionalmente de eventos especiales para posicionar la imagen corporativa.

Tabla N° 5 Acciones de comunicación.

<i>Acciones</i>	<i>Contenido</i>	<i>Satisfacción del cliente</i>
<i>Saludos empresariales</i>	Envío de mail con tarjetas virtuales de felicitaciones en los aniversarios o cumpleaños de los gerentes.	
<i>Mailing</i>	Envío de catálogos con los productos y las novedades de la Empresa.	
<i>Visitas personales</i>	Se llevan a cabo por el gerente de ventas u agente de ventas, incluye entrega de folletería.	

Fuente: Elaboración propia mediante entrevistas

Grafico N° 7 Imagen de los productos Inmecar.

### Línea liviana

Marco en chapa N°22  
(espesor 0,65 mm.)



Hoja corrediza de caño  
estructural 20 x 30 mm.



ENCUENTROS PUNTEADOS



BISAGRAS 60 mm.



SISTEMA SOBRE



CON REJAS (Hierro 10 mm.  
y planchuela 3/4 x 1/8)



Terminación en antióxido  
cromado al zinc

---

### Línea reforzada

Marco en chapa N°19  
(espesor 1,10 mm.)



Hoja corrediza de caño  
estructural 25 x 25 mm.



ENCUENTROS SOLDADOS Y PULTOS



BISAGRAS TIPO MUNICIÓN



Terminación en antióxido  
cromado al zinc

---

GUÍA PARA CORTINA DE ENROLLAR





CONTRAMARCO DE ALUMINIO TIPO "F"

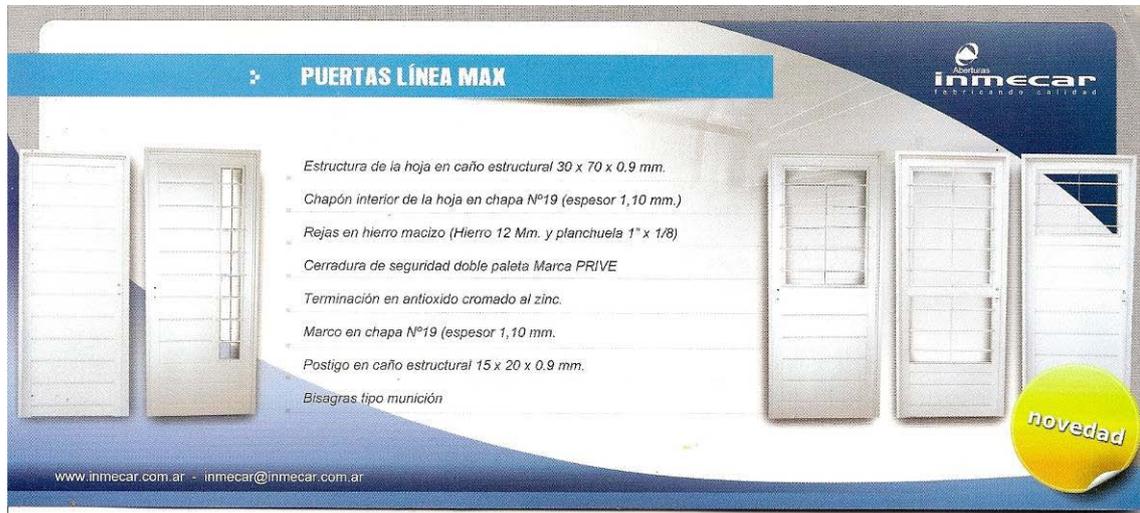


CON REJAS (Hierro 12 mm.  
y planchuela 1" x 1/8)



Fuente: Provista por la empresa.

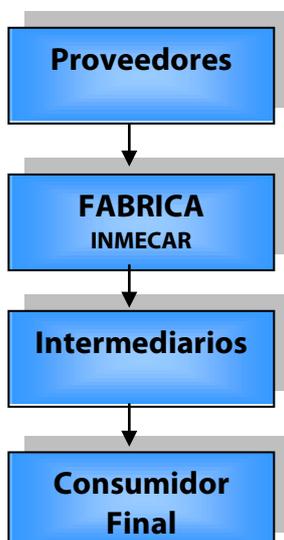
Grafico N° 7.1 Imagen de los productos Inmecar.



Fuente: Provista por la empresa.

### Distribución.

De acuerdo al flujo del canal, InMeCaR posee canales indirectos cortos, ósea que participa un intermediario entre la fabrica y el consumidor final, la mayoría de ellos detallistas, los intermediarios se dividen en, Polirubros, Monorubros y Ferreterías.



Según los niveles de intermediarios la empresa tiene un canal de un nivel, el cual esta representado por la distribución selectiva de los mismos, ósea utiliza mas de unos cuantos pero no menos de todos los intermediarios .

**La estrategia de distribución actual es:**

Sistema Vertical de Marketing Administrado<sup>26</sup>: coordina etapas sucesivas de producción y distribución aprovechando el tamaño y el poder de uno de sus miembros. Este es el caso de InMeCaR debido a que es una fábrica muy poderosa y de gran rentabilidad lo cual le permite lograr una cooperación y apoyo comercial por parte de los revendedores, ya que con cada uno de ellos tiene un vínculo diferencial en cuanto a los tiempos de entrega, disponibilidad de productos, almacenamiento y empaquetamiento de protección.

InMeCaR tiene una red de distribuidores que está ubicada en 13 provincias:

Grafico N° 8



Fuente: Inmecar

Esta red de distribuidores maneja la logística por cuenta propia (fletes), en cambio, en el interior de la Ciudad de Córdoba, la distribución de los productos corre por cuenta de InMeCaR, por medio de los camiones.

<sup>26</sup> Kotler, Philip; "Dirección de Marketing"; Prentice Hall; Edición del Milenio; México; 2001; pág 506.

De acuerdo a la distribución en el interior del país la misma es exclusiva, ya que concede a un número limitado de comerciantes la exclusividad de la distribución de los productos de la compañía.

En casos de que los clientes se encuentren cerca de la zona el pedido es recolectado directamente de fábrica.

Zona Geográfica:

Uno de los aspectos fundamentales a resaltar es la localización de la Planta, ya que se encuentra en una zona donde están la mayoría de los clientes de la empresa y demás fabricas de diferentes rubros, lo que permite tener fácil acceso a insumos que se tercerizan.

Grafico N° 9 Ubicación de la empresa.



Fuente: Provisto por Inmecar

## **Estrategia de precio.**

Al ser líderes en el mercado de aberturas de chapa, el precio esta fijado por la propia empresa pero aun así adaptándose a las consecuencias no previstas por la misma como es el caso del precio de la materia prima. El proveedor más importante de Latinoamérica es Siderar y por consecuencia de su poder como Planta Metalúrgica y Siderurgia es que InMeCaR no tiene poder de negociación.

Actualmente el producto que se comercializa posee características básicas pero únicas en cuanto al material del producto, precio accesible, calidad y terminación y el alto costo de cambio. Éstos motivos son los que permiten atraer a clientes que tienen un publico meta de diferentes niveles socio económicos.

El método de fijación de precios es por sobreprecio, agregando un *sobreprecio* estándar al costo del producto terminado. El porcentaje de ganancia es del 8%, esto explica que el margen de utilidad es muy bajo pero se contrarresta con la alta rotación de los productos, lo que permite mantener el liderazgo de la oferta.

Cabe aclarar ya que el margen de utilidad es bajo, no se realizan grandes descuentos ni ofertas, solamente se hacen en casos puntuales y de compra en grandes volúmenes:

Tabla N° 6 Porcentaje de bonificaciones.

<i>Cantidad de Artículos</i>	<i>Bonificaciones</i>
Mas de 90	9%
Mas de 30 y menos de 90	4%

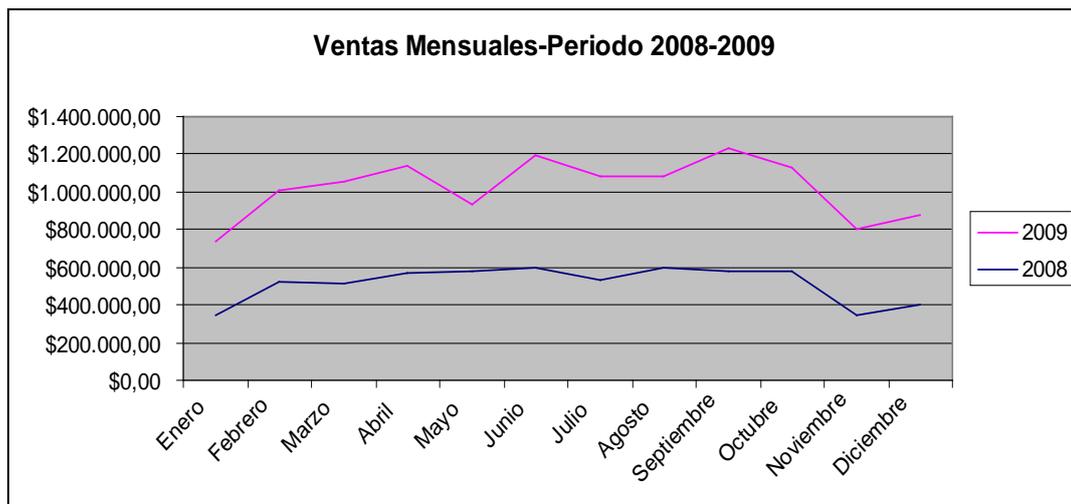
Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por Inmecar.

## **Análisis de las ventas.**

El principal objetivo de analizar las ventas es obtener información de los diferentes productos y datos de ventas para comercializar los productos adecuados a clientes

adecuados. Saber quién compra, que compran y dónde, es vital para asegurar la mejor distribución de tiempos y recursos dentro de la empresa, además para averiguar las tendencias futuras. De acuerdo a los datos obtenidos de InMeCaR se realizó un análisis de ventas comparativo, que esta comprendido entre el año 2008 y 2009.

Grafico N° 10 Ventas mensuales.



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por Inmecar.

De acuerdo al grafico numero 10 el análisis de las ventas comprendido desde el 2008 al 2009, se ilustran diferentes cambios, comenzando con una fuerte caída de las ventas en el mes de Mayo 2009, por las caídas en el sector automotriz y metales básicos (-29,6%), dos de los sectores de mayor contribución al crecimiento industrial y estrechamente vinculados a la Industria Metalúrgica, (cabe destacar hacia el interior de la misma la caída en la producción de bienes de capital). (ADIMRA, 2009)<sup>27</sup>

Luego de este descenso, las ventas se recuperan en los meses de Junio y Julio que coinciden con el aguinaldo de los trabajadores. De acuerdo a la entrevista realizada con el gerente de ventas por lo general las ventas se incrementan en estos meses y a fin de año por las fiestas, donde la mayoría de las personas refaccionan sus casas. Otro factor trascendente para el año 2009 son las ventas del mes de septiembre, éstas subieron con respecto al año anterior

<sup>27</sup> ADIMRA Informe Coyuntural \_2009

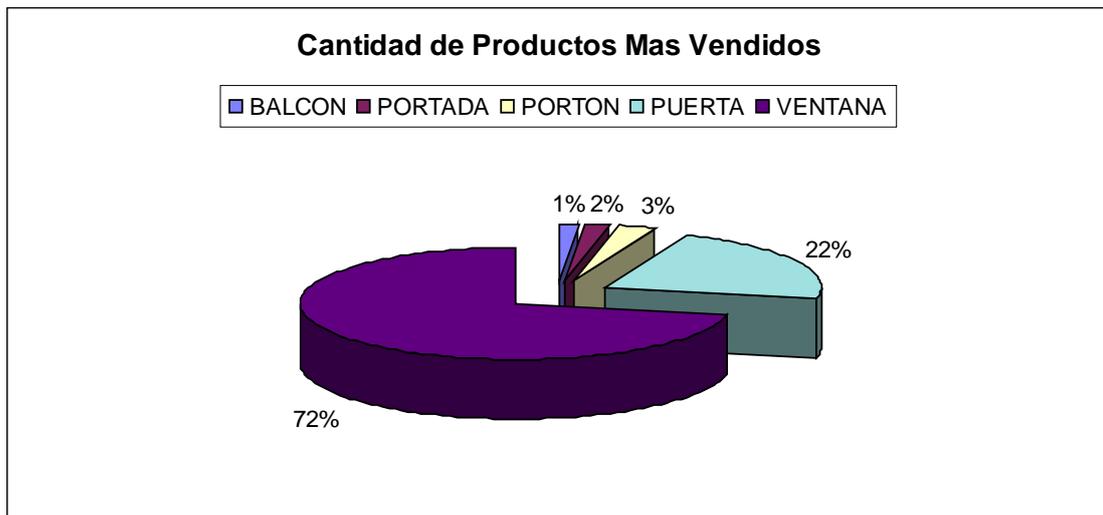
porque se realizó la introducción de un nuevo producto la *línea Full-Híbrida* (ventanas), lo que causó un impacto positivo en el mercado actual.

En relación a la variación de los **Costos Totales** en la industria metalúrgica, de acuerdo a las respuestas de los empresarios, en Agosto de 2009 la mediana fue del 20% interanual, implicando un incremento del 3% en el mes.

En resumen, se observa que a fines del año 2009 el sector continuó afrontando un incremento de los costos que se manifiesta, entre otras cosas, en un deterioro de la competitividad sectorial, lo cual se ilustra en el gráfico número 10 un descenso en las ventas de Inmecar. (Adimra, 2009)<sup>28</sup>

Continuando con el análisis de las ventas se presenta:

Gráfico, N° 10.1 Porcentaje de productos más vendidos.

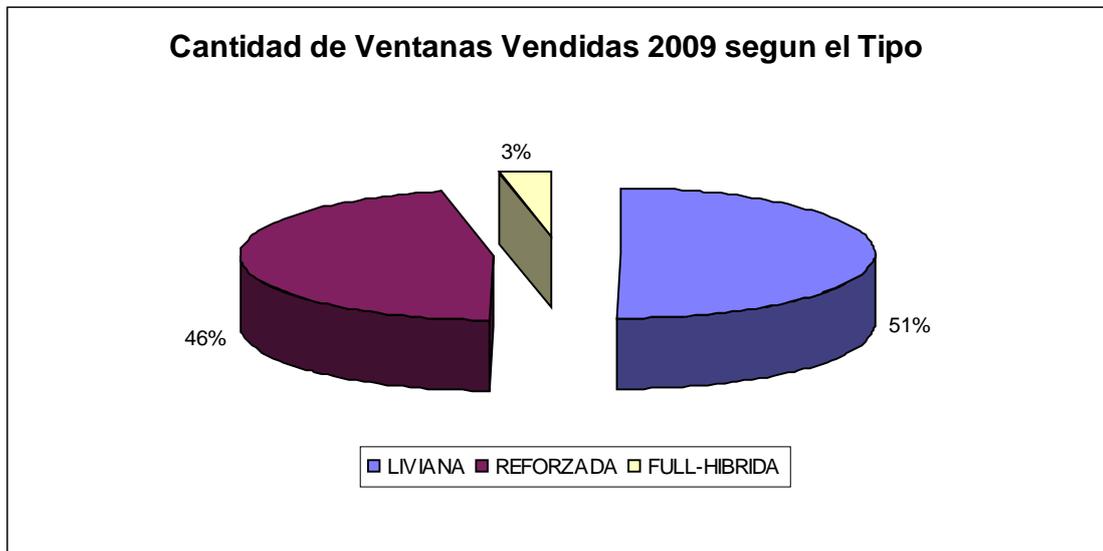


Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por Inmecar.

El producto más fuerte de la empresa InMeCaR es la ventana, representando un 72% de lo más vendido, le sigue en orden de prioridad las puertas con el 22% y el resto se mantiene con el 2% y el 3%.

<sup>28</sup> <http://www.metalurgicoscba.com.ar/estudios-sectoriales> 2009

Grafico N° 10.2 Porcentaje de ventanas más vendidas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por Inmecar.

En función de los tipos de ventana se mantienen con fuerte presencia las ventanas "reforzadas y livianas" con un 46% y 51% de las ventas respectivamente, luego la *línea full-Hibrida* con el 3%, éste porcentaje menor de ventas se debe a que la Hibrida se lanzó al mercado hace 6 meses y se considera que no tuvieron tiempo para posicionarse completamente, pero de acuerdo a las entrevistas realizadas con los agentes vendedores, éstas tuvieron una gran aceptación por parte del mercado a pesar de la situación económica del país se logró cautivar el interés de los clientes.

### **Mercado meta.**

Este análisis pretende conocer el o los segmentos que está atacando la empresa Inmecar en relación a una serie de aspectos tales como la actividad que realizan, la dimensión que tienen y según la conducta de compra que presentan.

#### **Segmento**

El segmento al que se dirige esta compuesto por Minoristas, que a su vez se dividen según actividad que realizan:

-  Corralones.

- ✚ Ferreterías (polirubros).
- ✚ Casas especializadas de ventas de aberturas (monorubros).

### Proceso de compra

---

Los compradores industriales buscan obtener el paquete con el más alto beneficio en relación con los costos de una oferta del mercado.

De acuerdo a lo mencionado el incentivo para comprar de un comprador industrial será mayor cuanto mas grande sea el cociente *beneficios/costos* percibido (Kotler, 2001).

De acuerdo a la situación de compra, el cliente minorista de la empresa InMeCaR realiza:

- **Recompra directa:** situación en la que el encargado de compras o reopositor repite pedidos en forma rutinaria.

### **Conocimiento sobre el comportamiento de compra de los principales clientes**

Los datos se obtuvieron a partir de entrevistas en profundidad con los clientes de la empresa, los cuales destacaron que el servicio de entrega y la relación con el mismo se perciben como el valor agregado más importante.

Los clientes aportaron críticas constructivas en cuanto a la venta del nuevo producto, una de ellas es que los productos de exhibición están viejos y no tienen espacio para el nuevo producto.

En cuanto a la capacidad de venta de los empleados en los locales minoristas es escasa, ya que los mismos no tienen gran conocimiento de las principales características que ofrece la ventana full-hibrida, y por lo general venden por acostumbramiento aquel producto que no tiene muchos detalles técnicos.

Tabla N° 7 Principales clientes de InMeCaR.

<i>Proceso de compra</i>				
<i>Modo de compra</i>	Fax o mail	Fax o mail	Fax o mail	Fax o mail
<i>Frecuencia de compra</i>	2 veces al mes	2 o 3 veces al mes	2 veces al mes	2 o 3 veces al mes
<i>Volumen de compra</i>	200 aberturas promedio, dependiendo de la época del año	Se distribuyen entre las 2 sucursales alrededor de 30 aberturas por local	Se repone a medida que se vende o se hacen pedidos de 30 productos c/ 15 o 10 días	Promedio de 200 o mas aberturas al mes.
<i>Participantes que influyen en la compra</i>	Encargado de compras o vendedores	Encargado de compras y contador.	Encargado de compras o vendedores	Departamento de compras.
<i>Factores que influyen en la compra</i>	Factores interpersonales	Factores interpersonales	Factores interpersonales	Factores interpersonales y organizacionales

Fuente: Entrevistas en profundidad y análisis de datos secundarios.

### **Atributos y conocimientos del producto**

Los productos que fabrica y comercializa la empresa varían entre ventanas, puertas, portadas y portones de chapa y su última innovación es la abertura de chapa y aluminio. Dichos productos son fabricados en medidas estándares y en diferentes modelos, a saber:

Grafico, N°11 Productos Inmecar .

Ventanas		
Reforzadas	Livianas	<i>Full-hibrida</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De abrir</li> <li>• Corredizas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De abrir</li> <li>• Corredizas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corredizas</li> </ul>
		
		 <p>Marco de aluminio con fase híbrida</p>

Fuente: Provista por la empresa.

Grafico N°11.1 Productos Inmecar

<p><b>Puertas</b> (únicamente línea Reforzada)</p>	
Puertas	Portadas
	
Portones	Puerta línea Max
	

Fuente: Provista por la empresa.

### ***Conocimientos de InMeCaR y sus productos:***

Para poder realizar un análisis comparativo sobre la oferta de la empresa, se hizo una investigación exploratoria a los clientes de la empresa, en base de los principales atributos del producto de chapa y la línea *full-híbrida*.

Las siguientes son las conclusiones de l estudio realizado a 4 de los principales clientes de la empresa:

De acuerdo a los atributos de la oferta de chapa se destacaron la calidad y el precio accesible. Una desventaja es el diseño, de acuerdo a las entrevistas realizadas se destacaron que algunos diseños tanto de ventanas como puertas quedaron obsoletos.

En cuanto al conocimiento de la **línea full-híbrida** la mayoría de los clientes actuales se encuentran comercializando la misma y percibieron que ésta es un potencial para atraer clientes nuevos porque tiene diferentes y mejores características en comparación con la oferta de chapa, los atributos se destacaron en orden de prioridad:

- ***Diseño***
- ***Calidad***
- ***Seguridad, porque tiene rejas y celosías.***
- ***Es más hermética.***

A pesar de que el precio de la nueva línea es mayor en comparación a la oferta de chapa, se compensa por otro lado ya que el producto se vende con el vidrio y además requiere de menor costo de mantenimiento a largo plazo, porque el metal soporta diferentes temperaturas que deterioran el producto.

Una desventaja mencionada es que solo se produce en una medida estándar, por lo que no hay variedad de tamaños para cubrir casos específicos.

### ***Respecto al posicionamiento de la empresa y el nuevo producto:***

En cuanto a la imagen, los clientes percibieron que InMeCaR no tiene un respaldo de comunicación institucional, pero que aún así posee gran reconocimiento por parte de ellos.

Con respecto al nuevo producto los clientes percibieron que la promoción y publicidad del mismo es escasa, además mencionaron que la oferta es desconocida por los usuarios finales ya que no posee un fuerte argumento de ventas.

### **Medición y pronóstico de la demanda.**

Debido a que el tiempo transcurrido después del lanzamiento del nuevo producto fue un periodo corto se hace complejo pronosticar la demanda ya que las ventas no alcanzan finalizar un año en el mercado.

Para realizar el análisis de Market Share se obtuvieron las ventas totales del sector Metalúrgico a nivel nacional del año 2008, en dólares 28.728,31 y en pesos 90.860,62 (valores en millones)<sup>29</sup>.

El sector Metalúrgico se divide en muchas categorías, el rubro aberturas se encuentra en el subsector "Productos de Metal para Uso Estructural" que representa el 4,2% de la facturación total del sector. (Fuente, Indec)

En lo que respecta a la Empresa las ventas totales del año 2009 fueron de \$6.202.784 y su participación con respecto al mercado nacional de aberturas es del 0.16%.

El porcentaje calculado es muy bajo ya que el rubro aberturas incluye diferentes especializaciones como ser madera, aluminio y PVC.

---

<sup>29</sup> Lic. Grasso Fernando, Director de Estudios Económicos ADIMRA

## **Capítulo 5: Diagnóstico de la situación.**

### **Diagnostico de la situación**

---

El diagnóstico de la situación es siempre la consecuencia de un análisis previo- análisis que siempre debe ser lo mas profundo y mas riguroso posible- a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definirse estrategias.

Para establecer el diagnostico se utilizará el instrumento principal de todo análisis, el FODA. A partir del cual se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y también se descubrirá aquellos puntos en los que la empresa se encuentra fuerte o débil respecto de los competidores.

#### **Fortalezas:**

- 1.** La empresa InMeCaR posee una larga trayectoria en el rubro de aberturas, lo que representa un factor importante de seguridad y prestigio para sus clientes a la hora de elegir en donde realizar las compras.
- 2.** A lo largo de su trayectoria InMeCaR se ha expandido en más de 13 provincias Argentinas, lo que permitió actualmente determinar el desarrollo potencial de los canales de distribución.
- 3.** De acuerdo a las entrevistas realizadas a los actuales clientes de la empresa se ha llegado a la conclusión de que los precios que ofrecen son competitivos pero con una gran ventaja remarcada, que es el servicio de entrega.
- 4.** En cuanto a la relación que se manifiesta entre la empresa/cliente, la misma es de pura confianza y dedicación por crear lazos mas estrechos.

### ***Oportunidades:***

1. El transcurso inflacionario que vive el país ha producido un fuerte desajuste en el poder adquisitivo de los argentinos, pero esto es una gran ventaja para la empresa porque el mercado consume productos de menor categoría y menor valor económico.
2. El incremento de los delitos contra la propiedad ha sido notoria en los últimos años que vienen viviendo los ciudadanos argentinos, por esta razón es que se propone comercializar el nuevo producto haciendo hincapié en la preocupación por la seguridad residencial.

### ***Debilidades:***

1. De acuerdo a las entrevistas y las observaciones que se realizaron a los clientes y locales respectivamente se destacó que realizan pocos esfuerzos de comunicación y publicidad del nuevo producto.
2. Otro de los aspectos que se destacaron como débiles es la falta o la poca financiación que ofrecen en la venta de sus productos.
3. De acuerdo a las entrevistas realizadas una de las falencias en cuanto al producto en sí, es que el mismo solo posee medidas estándares de las aberturas, lo que implica ajustarse a un determinado público que si o si requiera las medidas estándares, además la terminación del mismo posee algunas fallas sobre todo en la pintura.
4. En la Ciudad de Córdoba, la empresa realiza pocas inversiones en comunicación y publicidad, quedando excluida la zona del Interior de Córdoba y otras zonas incluidas en la red de distribuidores

### ***Amenazas:***

1. En base al análisis del contexto externo la empresa se encuentra amenazada por la crisis del sector construcción el cual presenta un descenso, y perjudica a Inmecar ya que el sector representa un gran porcentaje de ventas de InMeCaR.

2. Actualmente las Empresas están sufriendo la creciente inflación, se puede notar en los aumentos tanto de los costos fijos de producción como de los costos variables, que implican necesariamente un aumento en el precio final del producto.
3. Debido a la gran variedad en tipos de aberturas (madera, aluminio, pvc, etc.) se hace más difícil diferenciarse en el mercado ya que los clientes son muy exigentes y están bien informados.

**Matriz FODA.**

El siguiente análisis permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa:

Grafico N° 11 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Larga trayectoria de la empresa en el rubro.</li> <li>2. Canales de distribución desarrollados.</li> <li>3. Precios competitivos.</li> <li>4. Relación estrecha y confiable con los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencias en el uso de productos de menor categoría debido al menor poder adquisitivo.</li> <li>2. Inseguridad social.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa comunicación de la nueva oferta.</li> <li>2. Escasa financiación.</li> <li>3. Baja variedad de medidas y calidad.</li> <li>4. Escasa o nula publicidad del nuevo producto, en el interior de la provincia de Córdoba y en otras provincias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis financiera del sector construcción.</li> <li>2. Aumento de Inflación.</li> <li>3. Amplia oferta de los competidores, de productos sustitutos.</li> </ol>



## ***2º Fase: Decisiones estratégicas de Marketing***

## **Capítulo 6: Objetivos del Plan.**

Los objetivos de marketing reflejan las diferencias principales entre los tipos de Empresa.

- ✚ **Objetivos de marketing para detallistas:** *afectan al comportamiento del consumidor en un ambiente al por menor.*
- ✚ **Objetivos de marketing para comerciantes de productos empacados:** *hacen hincapié en dos mercados meta, el consumidor y la industria.*
- ✚ **Objetivos de marketing para empresas que venden a otras empresas:** *buscan influir en el comportamiento de otras empresas.*

De acuerdo al tipo de empresa, los objetivos que se plantean para InMeCaR se determinarán teniendo en cuenta el tipo de “Empresas que venden a otras Empresas”:

### **Objetivo de ventas**

---

- ✚ Incrementar las ventas en un 20 % en el periodo que comprende el año 2011.

Se propone este incremento de ventas ya que la industria metalúrgica argentina retomó, desde el pasado mes de octubre del 2009, el camino de crecimiento y la recuperación de su actividad. Los números informados por la Unión Industrial Argentina hablan de un 15 y un 20 por ciento de crecimiento del sector, sin embargo hay una creciente preocupación por el aumento de los precios de los materiales e insumos. (El sector Metalúrgico, 2010)<sup>30</sup>

De acuerdo al crecimiento del sector y al progresivo impacto positivo en las ventas con la introducción del nuevo producto en el mercado se propone este incremento en las ventas.

### **Objetivos Motores**

---

- ✚ Aumentar la venta del nuevo producto de InMeCaR en los puntos de venta.

---

<sup>30</sup> <http://mercado-metalurgico.com/>

- ✚ Reforzar la imagen de marca en la mente de los clientes actuales y potenciales.
- ✚ Mantener un vínculo con los clientes para reforzar e incentivar la lealtad de los mismos.
- ✚ Mejorar la satisfacción de los principales clientes de la empresa mediante acciones de fidelización.

## Capítulo 7: Estrategias.

Las siguientes estrategias fueron diseñadas con el fin de comportarse como guías a seguir para que la empresa logre posicionarse ventajosamente frente a la competencia.

### Estrategia de Cartera.

#### *Estrategia de crecimiento Ansoff*

La siguiente matriz hace referencia al binomio producto-mercado en función de su actualidad novedad.

Tabla N° 8 Matriz Crecimiento y participación

<b>Productos</b> <b>Mercados</b>	<b>Actuales</b>	<b>Nuevos</b>
<b>Actuales</b>	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
<b>Nuevos</b>	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	Diversificación

Fuente: Sainz de Vicuña, 1999.

**Penetración de Mercado:** *esta dirigida a mantener y mejorar el vinculo con el cliente, ofreciendo diferentes beneficios. Aumentar las ventas, con un mayor esfuerzo e inversión promocional y comunicacional, tanto de los productos como de la imagen de marca.*

**Estrategia de Porter.**

En cuanto al enfoque competitivo se sugiere mantener una *estrategia de diferenciación*, ya que el nuevo producto requiere de un gran esfuerzo por ofrecer beneficios que sean importantes y concentrarse en satisfacer selectivamente a sus clientes.

**Estrategia de Segmentación.**

Se basará en la actual estrategia de segmentación de InMeCaR la cual se clasifica como una segmentación de mayor tamaño que son en definitiva el 80% de los clientes de la empresa y a su vez se propone enfatizar la atención del usuario final ya que el mismo no posee conocimiento de la nueva oferta, y es en definitiva quien aprobará el uso del nuevo producto.

Según las características el mercado meta de InMeCaR es:

<b><i>Empresas según su actividad</i></b>	<i>Menudeo y Minoristas.</i>
<b><i>Según la dimensión</i></b>	<i>Micro empresas.</i>
<b><i>Según la conducta de compra</i></b>	<i>Compradores de relación.</i>

De acuerdo al lanzamiento del nuevo producto se propone una *segmentación adyacente* debido a que actualmente la Empresa apunta a otro target con otras necesidades, como es el caso de los que están dispuestos a pagar un poco más por adhesión de mejoras en el producto.

**Estrategia de posicionamiento.**

El actual posicionamiento de InMeCaR como *“líder”* en el mercado de aberturas de chapa en la ciudad de Córdoba permite definir un fuerte posicionamiento de *“respaldo”* en el lanzamiento del nuevo producto (aberturas de chapa y aluminio) ya que la Empresa posee una larga trayectoria en éste rubro.

Otro tipo de posicionamiento que se propone es por *“atributo/beneficio”* debido a que el nuevo producto ofrece mejoras como ser el diseño y la calidad.

- **Proposición de valor** “ Una empresa comprometida con sus clientes que ofrece productos que garantizan la seguridad de su hogar”

**Estrategia de fidelización.**

Mantener la satisfacción de la cartera actual de clientes de InMeCaR es importante, ya que hace que los mismos vuelvan a comprar en la empresa (*lealtad*) y por lo tanto garantiza ventas futuras, además proporcionan publicidad gratuita, ya que un cliente satisfecho le comenta a los demás sus experiencias positivas; y por último, el mismo deja de comprar a los competidores y la empresa gana participación de mercado. Por este motivo se hace hincapié en mantener una relación amigable y confortable con los clientes mediante acciones que estimulen su compra. Acciones en cuanto a la comunicación eficiente de la empresa - cliente y a los beneficios por realizar compras periódicas.

**Estrategia en función del ciclo del producto.**

La selección de la misma se desarrolla en base al tipo de mercado en que se encuentra el producto. De acuerdo a esto se proponen las siguientes estrategias:

<i>Estrategia para mantener la participación del mercado actual</i>	
• <b>Fuerza o defensa de posición</b>	Aumentar la satisfacción, la lealtad y la compra repetida entre los clientes actuales mediante promociones y programas de fidelización.
<i>Estrategia para extender el crecimiento en volumen</i>	
• <b>Penetración acrecentada</b>	Incrementar la proporción de clientes por conversión de los no clientes, mediante esfuerzos en comunicación y agregando valor al producto.

**Estrategia de producto.**

**Estrategia” Mas a medida”:** De acuerdo a las entrevistas realizadas tanto a los clientes (intermediarios) como a los agentes vendedores se destacó principalmente que la reciente modernización del producto requiere de una extensión en cuanto a los tamaños que ofrecen del mismo y la adhesión de mejores terminaciones, principalmente la pintura del producto final.

**Estrategia de precio.**

Según la relación precio-calidad: se propone una estrategia de **Buen Valor**, a pesar de de que el nuevo producto posee mejores características que la habitual oferta de la empresa como son las aberturas de chapa, pero considerando la respuesta por parte de los clientes el precio es *muy* elevado.

Tabla N° 9 Relación precio & calidad.

	<i>Alta</i>	Superior	Valor alto	Supervalor
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	<i>Media</i>	Sobre cobro	Valor medio	<b>Buen valor</b>
	<i>Baja</i>	Limitación	Economía falsa	Economía
<b>P</b>		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
		<b>PRECIO</b>		

Según el parámetro de referencia: la estrategia que se propone esta basada en la competencia, fijando un precio hacia abajo o precio equilibrado, en función de la estrategia de los competidores.

### ***Estrategia de distribución.***

---

De acuerdo a la cantidad de intermediarios se propone continuar con una estrategia *selectiva* a través de canales indirectos, para poder mejorar y mantener el vínculo con los clientes mediante el uso de un sistema vertical, logrando una cooperación y apoyo comercial por parte de los intermediarios.

El nuevo producto presenta un desafío en cuanto al *cómo* se tiene que vender, por este motivo se propuso hacer énfasis en la estrategia de comunicación frente a los intermediarios la cual será *Mixta*, ósea de *presión (push)* por medio de fuerza de ventas para que estos promocionen el producto a los clientes finales, y de *aspiración (pull)* trabajar desde los consumidores finales para que éstos soliciten el producto a los detallistas, ya que los mismos desconocen del nuevo producto.

Cuando se presenta un producto nuevo, se debe informar a los compradores prospectos de su existencia y beneficios, y hay que convencer a los intermediarios de que lo manejen, por consiguiente, tanto la publicidad (entre consumidores) como la venta personal (entre los intermediarios) son cruciales en la etapa de crecimiento del nuevo producto.

Otro factor que influye en la distribución del nuevo producto es la estacionalidad de las ventas, ya que éstas presentan oportunidades para conseguir espacios valiosos en los locales y mejor disposición de la fuerza de ventas para la presentación y exposición del nuevo producto.

### ***Estrategia de comunicación.***

---

Ésta estrategia es fundamentalmente importante ya que el nuevo producto requiere de un buen respaldo comunicacional.

El impacto que se propone generar con el nuevo producto es el de *Notoriedad*, ósea lograr el conocimiento y aceptación por parte de los clientes (intermediarios) y consumidor final.

Ya que los clientes de InMeCaR conocen con anterioridad la trayectoria y la nueva oferta de la empresa, lo que se propone es enfatizar esa relación mediante técnicas de marketing directo, realizando acciones de acuerdo a cada cliente en particular.



## ***3º Fase: Decisiones operativas de Marketing***

---

## **Capítulo 8: Programas de acción.**

### **Programa N° 1**

---

**Titulo:** "Capacitación x 2"

**Introducción:** Consiste en el aprendizaje de diferentes argumentos y técnicas de venta para los clientes y sus empleados.

**Objetivos:**

- *Aumentar la participación de marca y presentación del nuevo producto en los distribuidores.*
- *Aumentar la capacidad de venta de los empleados de los distribuidores mediante estímulos.*
- 

**Metodología:** Se organizarán reuniones en la Empresa InMeCaR, donde se invitarán a los diferentes clientes, seleccionando a los mismos de acuerdo al tamaño y volúmenes de compra que realizan, se dividirán en tres grupos grandes, medianos y pequeños comercios. Las reuniones se llevarán a cabo durante los primeros meses del año 2011, los disertantes serán el agente de ventas de InMeCaR y el encargado de compras, estos realizaran su exposición mediante el uso de diapositivas e iniciativas de debates entre los clientes. Por ultimo se obsequiaran CDS que contendrán las bases principales de los argumentos de venta expuestos en las charlas, estos se dirigen a los empleados de los distribuidores con el fin de asegurar que los mismos tengan conocimientos y técnicas precisas para mejorar las su capacidad de negociación y venta.

**Control:** Se llevara a cabo un conteo en cada mes de la cantidad de pedidos del nuevo producto por cada local, teniendo en cuenta la dimensión de cada uno el distribuidor que mas pedidos tenga en tu haber recibirá mayores bonificaciones y estímulos a sus vendedores.

**Responsables:** Encargado de recursos humanos y agente de ventas.

**Presupuesto:**

Tareas a realizar	Gastos
Catering	\$200 por cada reunión (x3)
Material de estudio( impresión de filminas	\$250
Copia de 60 CDS	\$420
<b>Total</b>	<b>\$1270</b>

**Programa N°2**

---

**Titulo:** "Comunicación full"

**Introducción:** En la realización de este programa se requerirán técnicas de merchandising, se basa en introducir comunicación institucional y publicación grafica en los puntos de venta de los clientes mejores posicionados en la ciudad de Córdoba.

**Objetivos:**

- Captar la atención de los usuarios actuales y potenciales.
- Aumentar el posicionamiento de la imagen de la Empresa.

**Metodología:** Este programa requiere de una restructuración e innovación de los displays donde están ubicados los productos de InMeCaR, se realizará en 3 de los principales clientes de la empresa,( Zarate, Las Magnolias y Peña Aberturas) brindado una llamativa decoración dentro del lay out con graficas de la marca, anuncios del nuevo producto y restauración de los exhibidores de InMeCaR , más folletería adicional dirigida a los consumidores finales. El programa se gestionará en los primeros meses del año 2011 junto con el programa "Capacitación x 2" ya que uno es el complemento del otro.

**Control:** seguimiento de la cantidad de compras por parte de los clientes que recibieron los beneficios de la comunicación y restauración de los exhibidores.

**Responsables:** Gerente de ventas y arquitecto.

**Presupuesto:**

<i>Tareas a realizar</i>	<i>Gastos</i>
Ploteos de imagen de Marca tamaño medio(50 cmx90cm) x 3	\$ 37 cada uno
Ploteos con anuncio del nuevo producto(40cm x1mtr) x 3	\$48 cada uno
Restauración de los exhibidores (incluye pintura e iluminación) x3	\$ 450 x cada local.
Folletería (Tamaño 11x17 cm. Papel 150 grs.) x 1000 unidades	\$190
<b>Total</b>	<b>\$1.795</b>

**Programa N° 3**

---

**Titulo:** “Campaña línea full-hibrida”

**Introducción:** En base a las investigaciones realizadas, los clientes conocen a la Empresa InMeCaR y creen que ésta tiene una gran trayectoria en el rubro pero también creen que necesita una buena campaña de comunicación para promocionar la venta del nuevo producto y reforzar la presencia de marca en la mente de los clientes actuales y potenciales.

**Objetivos:**

- Reforzar la imagen de marca en la mente de los clientes actuales y potenciales.
- Incrementar el volumen de ventas del nuevo producto.

**Metodología:** Comunicar por medio de publicidad masiva en vía publica utilizando afiches que contengan fotos del nuevo producto destacando la novedad del mismo y las ventajas que ofrece. La publicidad se realizara en dos zonas de la Ciudad de Córdoba, Barrio Poeta

Lugones y camino a Pajas Blancas, por un periodo de 15 días en los meses junio y julio del año 2011.

**Control:** Realizar una investigación de mercados para medir posicionamiento de marca luego de 1 año de realizado el programa de acción y medir las ventas mediante facturaciones antes y después de lanzada la campaña comunicacional

**Responsables:** Gerente de ventas.

**Presupuesto:**

Tareas a realizar	Gastos
Publicidad en vía publica x 15 días (dos zonas)	\$6.570
<b>Total</b>	<b>\$13.140</b>

**Programa N°4**

---

**Título:** "Porque nos importas mucho"

**Introducción:** Se trata generar un vínculo amistoso entre la empresa y sus clientes mediante diferentes acciones que logren potenciar esta relación.

**Objetivo:**

- *Reforzar la relación de la empresa con los clientes, para retenerlos e incrementar su volumen de compra.*
- *Desarrollar la participación inmediata de los clientes.*
- *Mantener informados a los clientes de noticias relativas al sector y de la Empresa.*

**Metodología:** Consiste en crear un programa de fidelización.

El mismo se llevará a cabo mediante un acceso desde la página web a un Newsletter, el cual estará compuesto por información del sector metalúrgico e industrial y sobre novedades de InMeCaR. Estará conformado por aquellos clientes que mantienen su comportamiento de compra en la empresa y que generen grandes volúmenes de compra.

Cada uno de ellos poseerá un código de suscripción que se les otorgará por mail, el cual le permitirá tener acceso. Además en este programa se estimulará la participación mediante un foro de debates que exponga mensualmente diversos temas de interés.

El programa se realizará en el mes de junio del año 2011 hasta diciembre para dar un refuerzo a los planes realizados en el mismo mes.

**Control:** Programar un contador de visitas que identifique el acceso de cada cliente mediante su código de suscripción. Mientras más visitas posea el cliente participarán de los regalos empresariales.

Estos regalos están dirigidos al personal de los clientes de InMeCaR, para las mujeres el obsequio es una percha para carteras mientras que para los hombres son llaveros.

**Responsables:** Diseñador multimedia y gerente de ventas.

**Presupuesto:**

<i>Tareas a realizar</i>	<i>Gastos</i>
Diseño y aplicación de Newsletter	\$750
Llaveros de cuero y metal(x30)	\$6,50
Perchas para carteras (x20)	\$10
<b>Total</b>	<b>\$ 1.145</b>

## **Programa N°5**

---

**Titulo:** “A ponerse la camiseta”

**Introducción:** Este programa requiere el soporte de dos áreas, como ser el sector de Recursos Humanos y de Marketing, se propone la organización de un torneo de futbol donde participarán diferentes equipos.

**Objetivos:**

- *Motivar al personal de la empresa InMeCaR.*
- *Motivar a los empleados de los principales clientes de InMeCaR.*
- *Comunicar una imagen de empresa que se preocupa por incentivar la aptitud psico-física de su staff y el de sus clientes*

**Metodología:** La organización de este torneo comprende de la participación de los actuales empleados (incluido los gerentes) de la fabrica InMeCaR, empleados y gerentes de Peña Aberturas, de Las Magnolias y de Zarate.

El campeonato se llevará a cabo en las canchas camino a San Carlos, es para todo público y se realizará 3 veces al mes los días viernes por la mañana, el torneo durará 6 meses desde junio hasta diciembre del año 2011.

Los equipos deberán conformarse por 11 jugadores y 4 suplentes de cada empresa, los mismos recibirán de regalo camisetas que incluyan el nombre de la empresa a la que pertenecen y como sponsor la marca InMeCaR.

**Control:** Grado de motivación de los participantes con el torneo, el cual se medirá por la asistencia a la jornada del mismo.

**Responsables:** Gerente de recursos humanos.

**Presupuesto:**

<i>Tareas a realizar</i>	<i>Gastos</i>
Camisetas con estampa c/u (x60)	\$12 cada una
Alquiler x día de la cancha (3 veces al mes durante 6 meses)	\$115 cada día por la mañana
<b>Total</b>	<b>\$2.790</b>

**Programa N°6**

---

**Titulo:** "Refuerzo publicitario"

**Introducción:** El propósito de éste programa es brindar un soporte o refuerzo a dos planes de acción desarrollados anteriormente, "Campaña línea full-hibrida" y "A ponerse la camiseta", mediante una propuesta de publicidad no pagada, la cual no buscara directamente influir en el comportamiento de un mercado meta, sino en dar a conocer en forma positiva el producto o la compañía.

**Objetivos:**

- *Conseguir exposición del nuevo producto a través de la radio y periódico durante el periodo de ejecución del plan de acción "Campaña línea full-hibrida".*
- *Obtener cobertura en un programa televisivo de Estudio Canal de la provincia de Córdoba durante el periodo de ejecución del programa "A ponerse la camiseta"*

**Metodología:** Se confeccionará un comunicado de prensa el cual se dirige a los periodistas con la intención de que sea publicado en los medios de comunicación.

El objetivo final del comunicado de prensa no es un periodista ni un medio, sino la audiencia que este tiene.

El contenido del mismo se desarrollará teniendo en cuenta la información de la organización, el producto nuevo y los beneficios que hacen una diferencia de éste con el resto vinculando las características del nuevo producto con el problema de la inseguridad residencial que atenta a los vecinos argentinos. La realización del mismo será en el mes de

junio / julio y noviembre /diciembre del año 2011, que coinciden con el aguinaldo y preparativos de las fiestas respectivamente.

**Responsables:** Gerente de recursos humanos y técnico de relaciones publicas.

**Presupuesto:**

<i>Tareas a realizar</i>	<i>Gastos</i>
Redacción y confección del comunicado de prensa.	\$150
<b>Total</b>	\$150

## **Capítulo 9: Presupuesto.**

El método seleccionado se basa en identificar las tareas propuestas en el plan de marketing y a partir de allí estimar los costos de cada una de ellas.

El presupuesto que se desarrolla a continuación contiene el costo total de cada programa de acción ya que anteriormente se detalla los costos específicos de cada tarea.

Tabla N°10 Presupuesto.

<b>Programas de acción</b>	<b>Costos</b>	<b>% del total</b>
1. "Capacitación x 2"	\$1.270	6,26%
2. "Comunicación full"	\$1.795	8,85%
3. "A ponerse la camiseta"	\$2.790	13,75%
4. "Porque nos importas mucho"	\$1.145	5,64%
5. "Campaña línea full-hibrida"	\$13.140	64,76%
6. "Refuerzo publicitario"	\$150	0,74%
<b>TOTAL</b>	<b>\$20.290</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Se estima que el programa N° 5 es el más importante debido a su implicancia en el presupuesto del 64,76% del costo total del programa. Seguido de éste se encuentra el programa N° 3 con un peso de 13,75%. Finalizando, los programas N° 1, 2, 4 y 6 son de menor envergadura y por lo tanto menos importantes en el resultado del costo total del programa.

## Flujo de Fondos

A continuación se desarrollará el flujo de fondo teniendo en cuenta el movimiento de efectivo en montos totales:

Tabla N° 11 Flujo de fondos.

Ganancias en pesos periodo 2009	GANANCIAS 2009 (20%)	Incremento en las ganancias	GANANCIAS 2009 (15%)	Incremento en las ganancias
\$186.083,52	\$37.216,70	\$223.300,23	\$27.912,53	\$213.996,05

Fuente: elaboración propia mediante información provista por la Empresa.

Para el desarrollo del flujo de fondos se utilizaron dos objetivos de ventas, los cuales representan diferentes escenarios un optimista (20%) el propuesto para el plan de marketing y un pesimista (15%) que representa el peor de los casos.

Durante el periodo 2009 la empresa InMeCaR registró una ganancia neta de \$186.083,52, con el objetivo propuesto de un aumento en las ventas del 20% la ganancia incremental fue de \$ 37.216,70, lo que arroja un total de \$223.300,23. Para el objetivo de ventas del 15% el incremento en la ganancia fue de \$27.912,53 dando un resultado de \$213.996,05.

Para evaluar si el plan de marketing es viable se procederá a realizar la estimación del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR)

Tabla N°12 Flujo de fondos

	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Incremento en un 20%</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-20.290</b>	<b>37.216,70</b>	<b>13.543,36</b>	<b>83%</b>

<b>Tasa de descuento</b>	<b>10%</b>
--------------------------	------------

En el caso propuesto se tomó una tasa de descuento del 10% (tasa pasiva del Banco Centra de la Republica Argentina, 2009).

Teniendo en cuenta la misma se podría llegar a la conclusión de que ante un incremento en las ventas de un 20%, el valor actual neto estimado es igual a \$13.543,36, con una tasa interna de retorno del 83%. Ambos cálculos determinan que ante una escenario optimista el proyecto es viable ya que tenemos una VAN positiva y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento (83% es mayor que 10%).

Tabla N°13 Flujo de fondos.

	<b>Inversión inicial</b>	<b>Incremento en un 15%</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-20.290</b>	<b>27.912,53</b>	<b>5.085,03</b>	<b>37,56%</b>

<b>Tasa de descuento</b>	<b>10%</b>
--------------------------	------------

Se puede observar que en el escenario pesimista el VAN sigue siendo mayor a cero lo cual nos indica que nuestro proyecto es viable.

### **Conclusión flujo de fondos:**

El valor actual neto (VAN), es el valor actualizado de todos los saldos de los flujos futuros esperados netos de inversión. Mediante una inversión de \$20.290, se generan los flujos de caja anteriormente expuestos a lo largo de 1 año.

- El VAN para la empresa Inmecar, es mayor a 0 en ambos escenarios, lo cual significa que se recuperará la inversión inicial.
- La TIR, que es la tasa que iguala la suma de los flujos futuros esperados a la inversión inicial, arroja un valor de 83% para el escenario optimista y 37,56% para el pesimista, lo cual es mayor a la tasa exigida que es de 10%. Por lo tanto se llega a la conclusión de que el Plan de Marketing es rentable y por lo tanto es aconsejable invertir.

### Cronograma de acciones.

Es un esquema donde se organizarán en forma de secuencia temporal el conjunto de programas diseñados a lo largo del Plan de Marketing.

Tabla N°14 Secuencia temporal de los planes.

<b>Gestión de programas</b>												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>2011</b>	<b>Comunicación full</b>											
		<b>Capacitación x 2</b>										
					<b>Campaña full-hibrida</b>							
						<b>Porque nos importas mucho</b>						
						<b>A ponerse la camiseta</b>						
						<b>Refuerzo publicitario</b>					<b>Refuerzo publicitario</b>	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la facturación de las ventas mensuales de la empresa se determinó que la puesta en marcha de los diferentes programas poseerán éste orden teniendo en cuenta la estacionalidad en las ventas del año 2009. Destacando los meses de Junio y Julio que coincide con el aguinaldo de los trabajadores y noviembre y diciembre previo a las fiestas, donde la mayoría de las personas planean refaccionar sus hogares.

## Conclusiones y recomendaciones.

Luego de revisar el presente plan, se observa el logro de los objetivos planteados; pues comenzando con una inversión de \$20.290 en la implementación del plan, las ventas crecen un 20% más en promedio que en el año 2009. Asimismo, el proyecto propuesto es viable financieramente, esto significa que se recupera la inversión de los programas de acción y resulta más alentador para la empresa invertir el dinero en este proyecto y no en otro.

Con respecto a las conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico de la situación de la empresa, ésta presenta una gran ventaja ya que ofrece a los clientes un nuevo producto de mejor calidad con otras características y destinada a otro público (usuario), lo que adquiere importancia de acuerdo a las prioridades establecidas en la industria metalúrgica, sobre iniciativas estratégicas como esfuerzos en mejoras de la calidad (20%) y desarrollo de nuevos productos (20%).

Actualmente el país se encuentra atravesando una etapa de crisis económica, donde los precios de los bienes suben asiduamente y los consumidores reemplazan a los productos de alta calidad por otros que ofrecen mejores precios, como es el caso de la ventana **full-híbrida** que se lanzó al mercado.

Otro aspecto de relevancia, es la recuperación del sector construcción y el crecimiento que se espera para el año vigente, lo que implica un potencial crecimiento para la empresa si se aprovechan las oportunidades de manera eficiente.

Como complemento del presente plan se recomienda a la empresa, realizar *publicidad masiva de mantenimiento* con el fin de lograr dos propósitos:

- Que los clientes (intermediarios) y consumidores finales tengan presente la marca.
- Lograr aumentar la imagen de la empresa en otras partes del país que no están siendo exploradas por la empresa.

Como una última recomendación para este plan propongo que se deberían definir estrategias para recuperar los clientes perdidos y conquistar a los clientes potenciales.

## **Bibliografía.**

- Alet i Vilaginés Joseph (1994): "Marketing Relacional: "Cómo obtener clientes leales y rentables", Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona.
- Fernández P. y Friedmann R.; "No Reste Clientes, Sume Relaciones", Harvard Business Review, América Latina; Febrero 2006.
- Hernández Y Rodriguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.
- Kotler Philip (2001): "Dirección de Marketing", Editorial Prentice Hall, México.
- Lovelock Christopher H. (1997): "Mercadotecnia de Servicios", Tercera Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- Sainz de Vicuña Ancín José M. (1999): "El plan de marketing en la práctica", Cuarta Edición, Editorial ESIC, Madrid.
- Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. (2001): "Administración Estratégica", Undécima Edición, Mc Graw Hill, México.

## **Agradecimientos.**

Ante todo me gustaría expresar mi agradecimiento a cada integrante de mi familia, a mis padres Alberto y Marta por brindarme su apoyo en cada etapa de mi carrera y por alentarme a no desistir nunca, a mi hermana Carolina que me enseñó a no desesperarme y a terminar lo que se empieza, y en especial a mi hermana Eugenia que me acompañó todos estos años de estudio y sacrificio que al fin valieron la pena.

Además quiero agradecer a mis amigos, Sofi por dedicar tiempo a explicarme algunos temas aburridos, por tu enorme paciencia y por supuesto tu amistad, Pachi "al fin juntas" pero tuviste que volver a casa, Orne Dios bendiga a tus "resúmenes" y tu constante buena onda, Fabi por hacerme el aguante con tantos litros de mate, Tincho sos un gran amigo y compañero y Juancito a pesar de tu distanciamiento recuerdo aquellas charlas en inglés. También quisiera hacer mención para aquellas personas que participaron en la elaboración de mi trabajo final, nuevamente a mi hermana Eugenia que sin tus diseños y creatividad era todo muy sobrio, Pame por tus aportes y Ale por ayudarme a terminar a tiempo.

## Anexos.

### **Modelo de Cuestionario (anexo1)**

Nombre del vendedor Inmecar:

Buenos/as días/tardes, mi nombre es Maria Natalia, estudiante de Marketing de la Universidad Empresarial Siglo XXI, estoy realizando una investigación sobre los atributos que tiene la nueva oferta de la empresa InMeCar. Le ruego me regale unos pocos minutos de su tiempo para responder estas preguntas.

1. ¿A que categoría de clientes se dirigen?
2. ¿En que zonas realizan las visitas?
3. ¿Con que frecuencia visitan a los clientes?
4. ¿Que categoría de producto es la mas vendida?
5. ¿Qué piensas del nuevo producto que lanzo la Empresa? ¿tiene éxito?
6. ¿Los precios son accesibles?
7. ¿Ofrecen buenos financiamientos? En caso de que no, ¿piensas que deberían hacerlo?  
¿Por qué?
8. ¿Qué influye en el cliente a la hora de elegir comprar los productos Inmecar?
9. ¿Recibieron quejas de los clientes? ¿Cuáles?
10. ¿Que opinan acerca de la empresa? (atributos)
11. ¿Piensan que hay que mejorar algo? (sugerencias)

## **Guía de pautas (anexo2)**

Buenos/as días/tardes, mi nombre es Maria Natalia, estudiante de Marketing de la Universidad Empresarial Siglo XXI, estoy realizando mi trabajo final de tesis, que consiste en un estudio de investigación exploratoria. Le ruego me conceda unos pocos minutos de su tiempo para responder estas preguntas, le aseguro que sus fines serán solo académicos.

### 1. Evaluación general de la Empresa:

*Nombre de la Empresa....*

*\*Rubro*

*\*Productos que comercializa.*

*Datos personales del cliente*

### 2. Evaluación del producto Inmecar(en orden de prioridad)

*Atributos más importantes (del producto de chapa)*

*\*Calidad, terminación, durabilidad, precio*

*\*Conocimiento del nuevo producto (características) Línea-full híbrida*

*\*Calidad, terminación, durabilidad, precio*

### 3. Proceso de compra:

*Decisión de compra*

*\*Modo de compra*

*\*Frecuencia de compra*

*\*Volumen de compra*

*\* Participantes que influyen en la decisión de compra. (Gerentes, vendedores clientes)*

*\*Factores del entorno que influyen en la compra (Ej., aumento en las tarifas de luz, tendencias modas)*

*\*Capacidad de la fuerza de venta. (Los empleados están bien capacitados, ofrecen buena atención)*

### 4. Evaluación de la competencia:

*Lealtad o no hacia alguna Empresa que sea o no Inmecar.*

5. Evaluación de los usuarios finales:

*Conocimiento del perfil de los clientes finales.*

6. Evaluación de InMeCaR:

*Conocimientos y atributos de la Empresa. (Imagen corporativa)*

*Atributos intangibles más importantes*

*\*Atención al cliente, servicio post venta, entrega a tiempo, financiación, precio accesible, ofertas, comunicación etc.*