



Diversificar mercados para crecer, el desafío de las Pymes metalmecánicas

Trabajo Final de Grado

Ramiro Perez Pardo – DNI 23.473.465

Legajo: MKT04717

Carrera: Licenciatura en Comercialización

2020

Tutor: Javier Romero

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Análisis de Situación	8
<i>Mercado Mini Casas</i>	8
<i>Mercado Industrial</i>	11
<i>FODA y Diagnóstico</i>	16
Marco Teórico	18
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de Implementación	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Objetivo 1 y Plan de Acción</i>	23
<i>Objetivo 2 y Plan de Acción</i>	25
<i>Objetivo 3 y Plan de Acción</i>	28
<i>Presupuesto</i>	30
<i>Retorno de Inversión (ROI)</i>	31
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	34
Anexo	35

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Matriz de perfil competitivo (MPC)	12
Gráfico 2 - Pestel	13
Gráfico 3 – Análisis Pestel	13
Gráfico 4 – 5 Fuerzas de Porter.....	14
Gráfico 5 – Matriz Foda	16
Gráfico 6 – Redes Sociales	25
Gráfico 7 – Presupuesto	30
Gráfico 8 – Diagrama de Gantt	31
Gráfico 9 – Estrategias de Crecimiento.....	37
Gráfico 10 – Presupuesto Detallado	40

Índice de Imágenes

Imagen 1 – Blog Steel Pampa	35
Imagen 2 – Blog Steel Pampa	35
Imagen 3 – Publicidad Steel Pampa	36
Imagen 4 – Publicidad Steel Pampa	36
Imagen 5 – Presupuesto Expo Construir 2019	39
Imagen 6 – Presupuesto Estilo Córdoba 2019	39

Resumen

El objetivo del presente reporte de caso es demostrar, a partir de un trabajo de investigación y análisis, la importancia que tiene contar con una mirada enfocada en la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocios que permitan diversificar riesgos y también crecer. Mostrando que este tipo de acciones no es sólo una cuestión de las grandes empresas, que las Pymes también tienen hoy la necesidad y posibilidad de actuar de la misma manera. Además, se muestra la importancia que tiene para las empresas Pymes contar con una mirada más orientada al mercado y los clientes, entendiendo que ya no alcanza simplemente con tener un buen producto y buenos vendedores, hoy el mundo pide “algo más” y que para ello es de vital importancia contar con una planificación de marketing para ser competitivos en mercados cada vez más exigentes. Como consecuencia de todo ello, este reporte cuenta con el desarrollo de un plan de marketing aplicado al lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Palabras clave: diversificación, crecimiento, marketing, estrategias, planificación.

Abstract

The main point of this case report is to demonstrate, based on research and analysis, the importance of making focus on the research for new business opportunities to diversify risks and also grow. Showing that these actions are not just a matter for big companies, Pymes today also have the need and the possibility to act in the same way. In addition, it shows the importance for Pymes to have a more market and customer-oriented point of view, it is no longer enough to have good products and good salespeople, the world today demands "something more" and this is what Marketing planning is critical to be competitive in an increasingly demanding market. As a consequence, this report includes the development of a marketing plan for the launch of a new product.

Keywords: diversification, growth, marketing, strategies, planning.

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar con 25 años de trayectoria en el rubro metalúrgico produciendo bienes y servicios industriales destinados a empresas de diferentes sectores productivos. Creada en la ciudad de Córdoba a principios de los años noventa por Luis Mansilla, con el correr de los años la empresa fue transformándose y adquiriendo nueva tecnología, gracias a la cual incorporaron nuevos productos y servicios que le permitieron convertirse en proveedora de importantes empresas automotrices e industriales. Actualmente es gerenciada por los hijos de su fundador quienes tienen a su cargo la toma de decisiones estratégicas a nivel de inversiones, desarrollo de nuevos productos/servicios, y demás decisiones de impacto en el mediano y largo plazo. Su cartera de clientes está compuesta por AIT (35% de producción), Volkswagen (30%), Metalpartc, Petrak y Scania (20%) y el resto de la producción (15%) es destinada a clientes menores. Una concentración muy riesgosa en pocos clientes.

Han inaugurado una nueva planta industrial que les permite duplicar su capacidad productiva y proyectar nuevas unidades de negocios. En 2014, certificaron la norma ISO 9001 permitiéndoles cumplir con los requerimientos que exigen los clientes actuales y potenciales.

En un **mercado industrial** muy concentrado, donde el factor costo es una de sus principales valoraciones, MANSER logra competir no solo en precio, sino que también hace foco en la producción, la **calidad**, la **innovación** y fundamentalmente la **relación con el cliente**. Cuenta un Management calificado, pero con poca capacidad de delegación de tareas, lo cual a veces la transforma en una empresa burocrática y poco ágil.

El objetivo de este Reporte de Caso es realizar un **Análisis de Potencial de Mercado** con el fin de desarrollar **nuevos mercados** desarrollando **nuevos productos** que le permita la empresa diversificar su cartera de clientes, incrementando sus ingresos, permitiéndole contar con un flujo de caja sin fluctuaciones y **disminuyendo riesgos**. Se trabajará para ello con un **Plan de Marketing** que le dará un detallado conocimiento del mercado y sus competidores, como consecuencia de ellos se podrán detectar oportunidades para el crecimiento, brindando soluciones innovadoras, sustentables y

enfocada en la satisfacción del cliente y comprometida con el medio ambiente y la comunidad, logrando de esta manera mejorar la imagen en el mercado y frente a sus clientes.

Si bien MANSER cuenta con importantes clientes, tiene una cartera comercial muy acotada en la cual en sólo 2 clientes (AIT y Volkswagen) concentra el 65% de su producción y venta, y uno de ellos (Volkswagen) suele reducir la demanda en período estival, al igual que Scania. Por otro lado, centra sus acciones comerciales casi con exclusividad en la provincia de Córdoba. Esta situación genera un **riesgo muy alto** con un impacto negativo ante la posible pérdida del cliente o bien ante la una caída en la demanda como ocurrió por ejemplo en 20018 debido a las fluctuaciones cambiarias. Actualmente cuenta con un posicionamiento bien definido basado en la **atención al cliente, la calidad y la innovación**, pero no cuenta con acciones de marketing planificadas. Las mismas se suscriben únicamente a alguna publicación en algunos sitios web del sector. Esta situación ubica a la empresa en una posición de desventaja respecto a sus competidores.

Según un estudio realizado de Percepción Económica de Pymes en Chile, el crecimiento de su rubro en otros países (42%), diversificar las fuentes de ingreso y reducir la exposición a un solo mercado (29%), además de ser parte de una estrategia a largo plazo (25%) y rentabilizar ahorros (4%), son las principales razones que motivan la expansión de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. (Diario La Tercera – 2018 – <https://n9.cl/1wio2>)

El caso emblemático e inspirador de empresas que crecieron gracias a las estrategias de diversificación como una forma de diversificar sus riesgos, es la coreana Samsung. Sus inicios fueron en la venta de pescados, frutas y verduras. Con el correr de los años y con un espíritu emprendedor empezó en el negocio del arroz. A ver el mismo que con el mismo no obtenía rentabilidad y que esto generaba una situación de riesgo, creo una empresa de camiones. En 1953 fundó una empresa de alimentación con cuyas ganancias y sus ganas de crecer adquirió empresas de auto, ropa y hasta una aseguradora. Recién en el año 1967 la empresa ingresa en el sector de electrónica a partir de la fusión con Sanyo. La historia de crecimiento a partir de allí es conocida por todos. (Revista Expansión – 2018 - <https://n9.cl/4gke>)

La diversificación de mercados no es sólo para grandes empresas, las Pymes también se animan a tomar la decisión estratégica de expandirse a través de dicha estrategia. Tal es el caso de la empresa Simón, una pequeña empresa argentina que comenzó creando un emprendimiento de fabricación y comercialización de fundas para computadoras. Sus comienzos fueron auspiciosos, pero luego, al ver sus ingresos disminuían se animaron a incursionar también en el desarrollo de nuevas líneas de productos como pantuflas, paraguas, etc. apuntadas a nuevos mercados como una forma de incrementar su cartera de clientes, maximizar sus ingresos y disminuir riesgos. (El Cronista – 2018 <https://n9.cl/s1e6z>)

Se han realizado muchos estudios a lo largo de los años en relación a los beneficios de la diversificación como una forma de crecer por parte de las empresas. Según un estudio realizado sobre 133 empresas mexicanas, muestra que, si bien la estrategia de concentración es la más elegida por las empresas, aquellos que definieron realizar una estrategia de diversificación no relacionada, entendieron que para que la misma sea beneficiosa es importante que se utilicen estratégicamente los activos de la empresa para su desarrollo. (Universidad de Zulia – 2018 - <https://n9.cl/535oh>)

A partir de este Reporte de Caso se podrá analizar la importancia y beneficios para las empresas PYMES de **diversificar mercados**, ampliando su cartera de clientes y reduciendo así los riesgos comerciales de concentrar sus ventas en unos pocos clientes. A nivel del Management permitirá demostrar los beneficios para las empresas Pymes de contar con un **Plan de Marketing** como guía para enfrentar la demanda de mercados altamente competitivos como los de hoy.

A su vez es conveniente este estudio porque muestra que la decisión estratégica de tener una visión hacia el mercado, permite que las empresas Pymes puedan, a partir de un análisis detallado, tomar decisiones estratégicas de relevancia en cuanto a su posición en el mercado y el potencial de nuevos desarrollos asociados a su competencia distintiva.

Análisis de situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa que hace más de 25 años trabaja produciendo bienes y servicios en el mercado metalúrgico. Con el tiempo fue creciendo e incorporando nueva tecnología que le permitió ampliar su oferta y transformarse en proveedora de grandes empresas. Cuenta con importantes clientes como ser AIT, Volkswagen, Scania, entre otros. Si bien el mercado B2B donde actúa la empresa es muy concentrado y complejo, han logrado competir no solo en bajo costo sino también en calidad e innovación. Han ampliado su infraestructura incorporando una nueva planta industrial que permite duplicar su capacidad de producción o bien desarrollar nuevos productos. Como se dijera anteriormente, si bien cuenta con importantes clientes, tienen una concentración muy riesgosa de su cartera comercial en la cual, por ejemplo, en 2 clientes concentra el 65% de sus ingresos y también una concentración geográfica de sus operaciones. Por otro lado, no cuenta con una planificación en marketing que les permita conocer en profundidad el mercado, sus componentes, necesidades y así poder desarrollar acciones que apoyen a la tarea comercial.

Actualmente se encuentra en proceso de desarrollo de una **nueva unidad de negocios diversificando su oferta**. Este proyecto se destaca por la realización de mini cabinas habitacionales. Un concepto nuevo de viviendas pequeñas sustentables.

Mercado Mini Casas

Existe en el mundo un movimiento social que lo denominan *Tiny Houses* que busca reducir los espacios de construcción y lograr a su vez una mayor conexión con la naturaleza sobre un nuevo concepto de casas sustentables.

Las características principales de las mini casas es el tamaño, su funcionalidad ya que fueron diseñadas de forma eficiente, el bajo precio y ecológicas ya que su funcionamiento es a través de energía sustentable. Existen diferentes tipos de mini casa dependiendo su uso y funcionalidad pueden ser de hormigón, de madera, prefabricadas, modulares, de 1 o 2 plantas, remolcables. Los beneficios están relacionados a su precio, la posibilidad de instalarlas en cualquier espacio, lo que brinda una conexión con la naturaleza y menor espacio para limpiar. Si bien es una corriente que nace en Estados Unidos, ya cuenta con un importante desarrollo en varios países de Europa. En Argentina

el mercado de *Tiny Houses* o Mini Casa se encuentra poco explotado, existen pocos competidores que ofrece dichos productos en el mercado local.

CASSARELLA TINY

Producto: Ofrece varias líneas de productos de Mini Casas trasladables, ya sea para desarrollo de complejos turístico, oficinas móviles, casas de fin de semana y desarrollos a medida. Los modelos son Terra – Brisas y modelos a Medida, todos desarrollados en madera. *Precios:* los productos ofrecidos arrancan en \$ 1.6 millones. - *Comunicación:* Web www.casarellatiny.com.ar, Instagram, Facebook, Youtube, Blog, Revista Propia - *Canal de distribución:* realizan sus ventas de forma directa, no hay información disponible sobre posibles representantes.

TINY THERMOLAM

Producto: ofrece tres modelos de mini casa móviles, Vivanco, Lolog y Zelandia todos desarrollados en paneles termoacústicos de alta densidad. *Comunicación:* Web www.thermolam.com.ar, Instagram. *Precios:* s/d. – *Canal de distribución:* realizan sus ventas de forma directa

SUSTENTIC HOUSE

Producto: ofrece el modelo Oxalis de 25m² desarrollados en hierro y madera. *Precios:* U\$S 19.900. *Comunicación:* Web www.sustentichouse.com, Instagram y Facebook. *Canal de distribución:* realizan sus ventas de forma directa

MINICASAS ARGENTINA

Producto: ofrece un modelo de mini casa móvil (con ruedas) y un modelo estático ambos desarrollados en madera– *Comunicación:* Web www.minicasasarg.com.ar, Instagram. *Precios:* \$46.000 x m² – *Canal de distribución:* realizan sus ventas de forma directa

Como referencia a nivel regional y con potencialidad de ingresar a competir en el mercado está la empresa chilena

TECNOFAST – TINY CABINS

Producto: ofrecen en el mercado 2 modelos: Tinyny Cabin Assadi y Tiny Cabin Klotz. - *Comunicación:* Web www.tinycabin.cl, Instagram, Facebook, Youtube - *Canal de distribución:* realizan sus ventas de forma directa, no hay información disponible sobre

posibles representantes. - *Precios*: los productos ofrecidos arrancan en U\$S 25.000 (\$1.9 millones)

Existen empresas que ofrecen el mismo concepto de módulos, pero no para uso habitacional sino para uso de SUM, oficinas, estudios, etc.

REVA SPACES

Producto: ofrecen en el mercado 2 modelos: Reva2 y Reva3 - *Precios*: los productos ofrecidos arrancan en \$ 309.000 - *Comunicación*: Web www.revaspaces.com, Instagram, Facebook. *Canal de distribución*: realizan sus ventas de forma directa.

SUMBOX

Producto: ofrecen en el mercado 4 modelos: SB10, SB13, SV20 y SB26 - *Comunicación*: Web www.sum-box.com, Facebook - *Canal de distribución*: realizan sus ventas de forma directa. - *Precios*: los productos ofrecidos arrancan en U\$S 350 x m2.

Es difícil definir la **posición competitiva** de la empresa ya que aún se encuentra en etapa de desarrollo del prototipo. Por el análisis realizado, el principal competidor del mercado y quien tienen el mejor posicionamiento es Cassarella Tiny por ser una de las pioneras, contar con una amplia cobertura de mercado y llegada a todo el país. Tanto Thermolam como Sustentic House son empresas que tienen un enfoque más regional. Lo que está claro es que para competir eficientemente en este mercado y lograr una posición competitiva, Manser deberá presentar un producto innovador, precios accesibles y principalmente deberá cambiar su mentalidad empresarial y comenzar a pensar de forma estratégica ya que, a diferencia de los mercados industriales adonde compete actualmente, los mercados de consumo masivo requieren un enfoque más hacia el mercado, implementando acciones de marketing que le permitan penetrar en los nuevos segmentos de mercado a los cuales estará dirigida la oferta.

En relación al mercado podemos decir que al ser un **mercado incipiente** genera buenas perspectivas y oportunidades de negocios para aquellos que deseen desarrollarlo. Cuenta con potenciales segmentos de mercado a desarrollar, desde el sector turismo, para oficinas comerciales, vivienda sustentable, inversión para renta. Existen muchos públicos interesados en las características de bajo costo, necesidad de poco espacio y principalmente el concepto ecológico y sustentable de las casas. A su vez, y a diferencia de las casas de construcción tradicional, las mini casas pueden ser trasladadas por lo cual puede ser un bien transferible para ser ubicado en otro lugar por su nuevo propietario.

También puede ser una oportunidad para Manser la posibilidad de ingresar a competir en los mercados adonde se encuentra los sustitutos ya que son productos que pueden ser desarrollados fácilmente y con menores especificaciones.

Si bien el mercado de mini casas es un mercado incipiente y poco desarrollado, podría entenderse, tomando como parámetro el volumen de venta del principal competidor del mercado (12 unidades en 2018 y 24 unidades durante 2019), estimando que cuenta con el 40% de las ventas en el mismo y teniendo en cuenta la duplicación de ventas año a año, que el potencial del mercado es, con un pronóstico moderado, de 125 unidades para el año 2021, con un valor unitario promedio de \$ 1.6 millones, lo cual el tamaño del segmento de mercado ascendería a \$200 millones.

Los **competidores** corren con la ventaja de haber sido los pioneros en un mercado prácticamente en desarrollo y en un concepto de negocio innovador. El ingreso de **nuevos competidores** al mercado es una amenaza que la empresa debe tener en cuenta ya que el mercado se encuentra en plena etapa de desarrollo y las barreras de entrada son bajas. Los productos **sustitutos** constituyen también una amenaza ya que pueden fácilmente ingresar a competir en el mercado si logran incorporar cocina y baño a los modelos ofrecidos. Los **clientes** si bien tienen la decisión de compra, al existir actualmente poca oferta en el mercado no tienen mucho poder.

Mercado Industrial

Los mercados industriales tienen la particularidad de estar compuestos por consumidores que no son los que consumirán finalmente los mismos, sino que utilizan esos bienes para producir nuevos productos o servicios. Son mercados altamente jerarquizados, profesionales y sofisticados en los cuales las empresas que deseen ingresar a vender en ellos deberán tener la capacidad de adaptarse y ser flexible a los requerimientos de cada uno de sus clientes y brindar un servicio post venta de calidad. Existen pocos competidores directos en el mercado.

TRANSFIL - Av. Circunvalación 3043. Córdoba, Argentina - Ph: +54 (351) – 4650687
Productos: Maquinaria Industrial -Transporte Industrial de viruta- Lavadoras Industriales - Tratamiento de Fluidos - Hornos para la industria del vidrio y la metalúrgica general - Automatización para procesos industriales de transporte de la industria automotriz y metalúrgica. **Servicios:** Corte - Servicios de corte por plasma y plegado de chapa de todo espesor. (Empresa Plasmart). **Algunos Clientes:** Siderúrgica - Acindar, Aluar, Siderar,

Tenaris, Garibaldi, Aceros Zapla, Tubhier, Oto, Voith, Borroni. *Automotriz, Petroleo y Electrodomésticos - Comunicación:* Transfil - Web (dinámica y actualizada), Facebook (desactualizado), Whatsapp, - Plasmart – Instagram

EISAIRE - Av. A. M. Padre Claret 6025 / Córdoba – Argentina Tel +54 (3543) 422449

Productos: Sistemas de Lavado - Amplia línea de cabinas, túneles u gabinetes de lavado para la industria Petrolera, Alimenticia, Automotriz, Metalmecánica, Farmacéutica, Algunos clientes: Mercedes Benz, Peugeot, Sohipren, Metalurgica Roma, Scania, Secco, John Deere, Perkins, Lanss, Techint, Power Train, Sipar, Spar, Virutex, Unicoín, Benito
Comunicación: Web (dinámica y actualizada), Facebook (actualizado), Youtube (tutoriales)

EMPREMET - Avda. O'Higgins 5970 - Córdoba, Argentina - Teléfono: (351) 464-7666

Productos: Corte a pantógrafo – Corte plasma – Prensa – Serrucho – Soldaduras – Plegado y Rolado – Estructuras y carpintería metálica – Maquinas para molienda
Cientes: Sin información - *Comunicación:* Web (estática)

Para realizar la presente Matriz de perfil competitivo (MPC) – Se tomaron los siguientes FCE dada la información disponible.

FCE – Factores críticos para el Éxito	Peso	Manser		Transfil		Eisaire		Empremet	
		Calificación	Peso Ponderado						
Cobertura de mercado	0,3	2	0,60	4	1,2	4	1,20	2	0,60
Amplitud de oferta	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50	1	0,25
Innovación	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Comunicación – Marketing	0,20	1	0,20	3	0,60	3	0,60	1	0,20
Total	1,00		2,15		3,10		2,90		1,45

Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1= debilidad principal, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal.

Gráfico 1 (Diseño propio – datos recabados por el autor)

Al analizar a los competidores advertimos que Manser se encuentra en una posición competitiva que no es la mejor. Si bien se encuentra mejor posicionado que Empremet, sobre los factores analizados podemos ver que tanto Transfil como Eisaire cuentan con un mayor desarrollo en cobertura de mercado y principalmente en todos los aspectos relacionados con el marketing, como por ejemplo la comunicación en la cual la competencia es muy fuerte.

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar a aquellos factores del macroentorno general que pueden llegar a afectar o influir en el comportamiento de la empresa ya sea de manera positiva como negativa. Permite identificarlos y clasificarlos según el tipo de impacto que pueden tener, como así también el momento en que ese impacto tendrá relevancia.

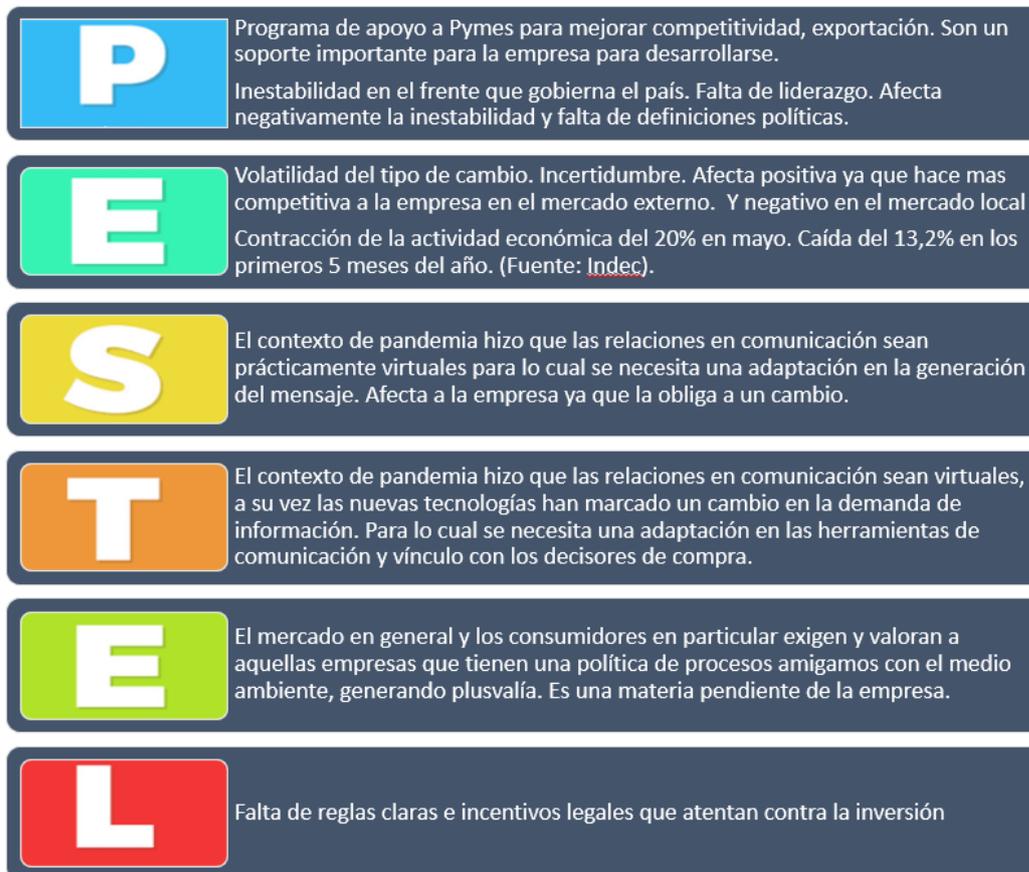


Gráfico 2 (Diseño propio – datos recabados por el autor)

ANÁLISIS PESTEL						
Factor	Aspecto	Tiempo de impacto (Años)			Tipo de impacto	
		Corto (1-2)	Med (3-5)	Largo (5+)	Positivo	Negativo
Político	Programa de apoyo a Pymes – Competitividad y Exportación		✘		✘	
	Inestabilidad y falta de definiciones políticas.		✘			✘
Económico	Volatilidad del tipo de cambio	✘			✘	✘
	Contracción de la actividad económica del 20% en mayo		✘			✘
Social	Pandemia - comunicación virtuales .Se necesita una adaptación en la generación del mensaje	✘				✘
Tecnológico	Las nuevas tecnologías han marcado un cambio en la demanda de información.			✘		✘
Ecológico	Mercado y consumidores valoran a empresas con política de procesos amigables con el medio ambiente,			✘		✘
Legal	Falta de reglas claras e incentivos legales que atentan contra la inversión		✘			✘

Gráfico 3 (Diseño propio)

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede identificar el poder de los actores del microentorno de la empresa y las posibilidades de ingreso de nuevos actores a competir.

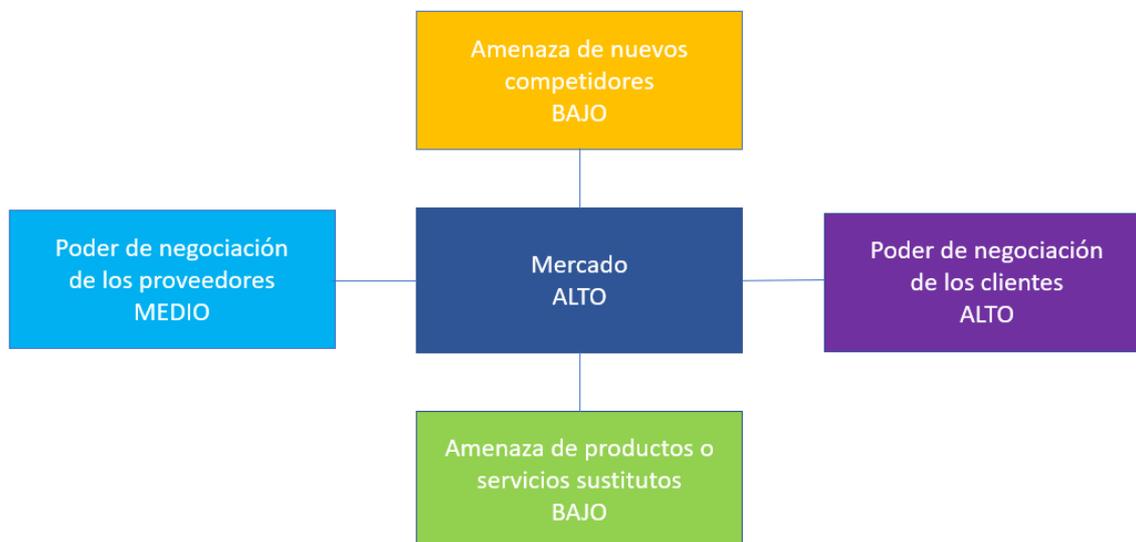


Gráfico 4 (Diseño propio – Análisis sobre Industria Metalmeccánica)

Como se puede apreciar y dadas las condiciones en la que se encuentra la industria metalmeccánica, una etapa madura, las barreras de entrada aumentan por ello la entrada de nuevos competidores es baja. Por otra parte, también es bajo el ingreso de sustitutos que deben realizar importantes inversiones para poder ingresar a competir. Manser debe tener mucho cuidado con competidores actuales que cuentan con estrategias de comunicación y posicionamiento más desarrollados y por otra parte los clientes que cuentan con un poder de negociación alto, ya que en esta industria tan concentrada habitualmente tienen gran injerencia en la fijación de precios.

Razón social: MAN-SER S. R. L.

CUIT: 33-71543991-9

Ramo de actividad/sector: metalúrgico. –

Cantidad de empleados: 30

Ubicación geográfica: calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Córdoba.

Es una empresa que se especializa en el manejo controlado de viruta dentro de la industria y ofrece al mercado una amplia gama de productos para el cuidado de equipos

y servicios. Su equipamiento y organización le permite ofrecer una amplia variedad de servicios integrales que hacen posible, junto a la colaboración de sus clientes, el desarrollo de proyectos de abastecimiento de producción en serie para empresas industriales.

Visión - “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”.

Misión – “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.”

Su posicionamiento está orientado al servicio al cliente, brindando productos y servicios de calidad y con foco en la innovación. Su estrategia comercial está enfocada en bajo costo y claramente con una centralidad geográfica en la provincia de Córdoba. En el año 2012 inauguró una nueva planta industrial que le permite duplicar su producción actual. Cuenta con la capacidad para desarrollar nuevos productos orientados a los mercados actuales como así también de diversificar productos.

Cuenta con una cartera de clientes muy acotada y concentra el 65% de sus ingresos en solo dos de ellos. Y uno de ellos suele disminuir la demanda durante el verano. Lo cual genera un riesgo innecesario que la empresa debería evitar.

Tiene una amplia gama de **productos** (P) y **servicios** (S) orientados a los mercados industriales.

Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas. (P) - Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la máquina correspondiente. (P) - Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets. (P) - Cintas transportadoras. (P) - Compensadores para transformadores eléctricos. (P) - Retrofitting de máquinas lavadoras. (S) - Servicios de reparación y mantenimiento industrial. (S) - Corte, plegado y punzonado de chapa. (S) - Mecanizado. (S) - Soldaduras especiales (S).

Actualmente se encuentra en desarrollo de una nueva unidad de negocios que es un concepto de mini casas sustentables. Su denominación es Steel Pampa y ya cuentan con varios bocetos si bien aún no cuentan con precios de venta ni una planificación.

En relación al **canal de distribución**, no cuenta con intermediarios, realiza las ventas de manera directa a los compradores industriales, contando para ello con un equipo de vendedores propios que reportan a la gerencia de ventas.

Su política de **precios** se encuentra claramente orientada a competir en bajo costos con el objetivo de maximizar las ventas y fidelizar a sus clientes.

La **comunicación** la realizan exclusivamente a través de un sitio web muy estructurado en el cual se encuentran destacados solamente los productos y servicios e información de la empresa. Suele, de forma esporádica, realizar algunas acciones de comunicación en sitios web especializados del sector.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con una planificación estratégica de marketing ni con acciones de comunicación orientadas al mercado.

El **Management** está a cargo de los hijos del fundador quienes tienen a su cargo las definiciones estratégicas de la empresa. Si bien es calificado, al igual que ocurre en la mayoría de las empresas familiares, no tienen la capacidad de delegar, por lo cual todas las decisiones que se toman tienen que pasar por sus manos lo que, a veces, la hace poco reactiva.

Para realizar el análisis y diagnóstico se partirá de la Matriz FODA.

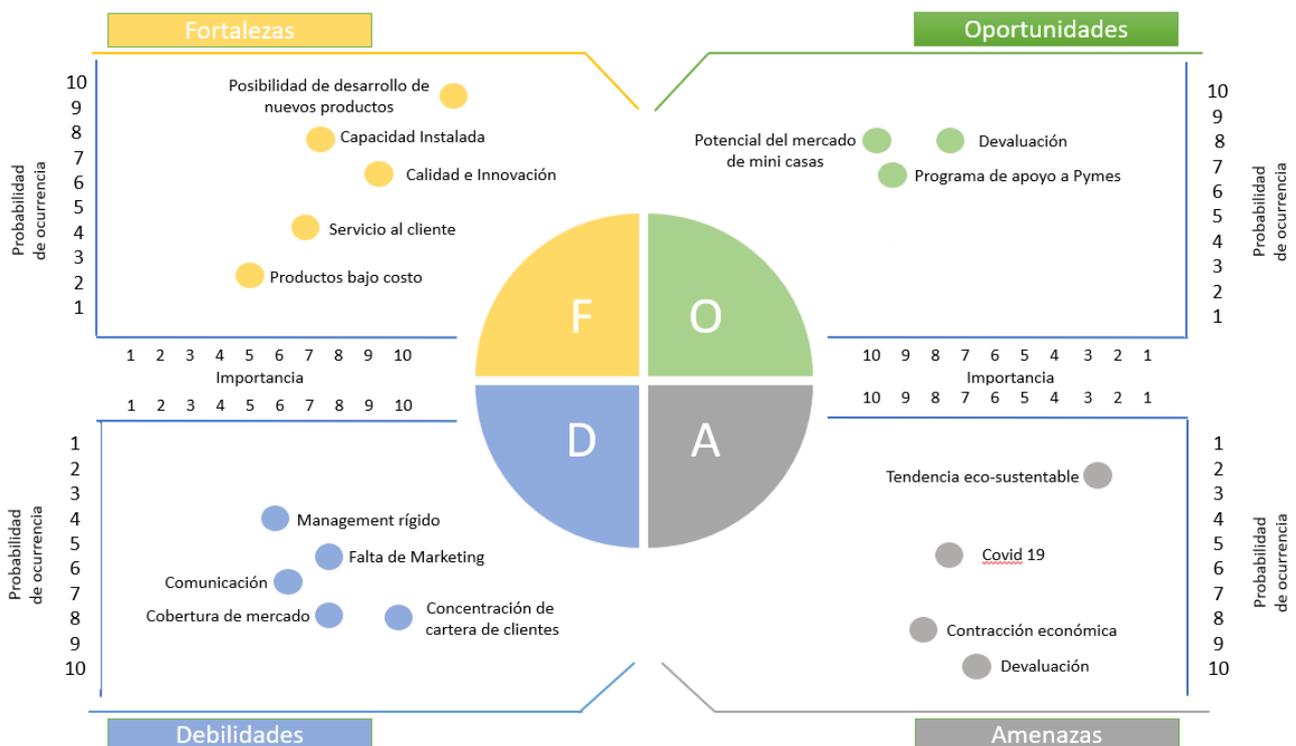


Gráfico 5 (Diseño propio)

Como se puede apreciar en la matriz, existe una correlación entre las mayores debilidades de la empresa y las amenazas del entorno. A mayor contracción de la economía, más riesgoso es tener tanta concentración de facturación en pocos clientes y tener poca cobertura de mercado. Por otro lado, aprovechar el potencial del mercado de las mini casas, la capacidad instalada que puede ser muy importante a la hora de evaluar potenciales desarrollos y los programas e incentivos para las empresas Pymes para promover su desarrollo. Hay una variable que es la devaluación que fue tomada como una amenaza y también como una oportunidad ya que, si se la desde el punto de vista local, es un aumento en los costos, pero si se toma desde el punto de vista internacional ello hace a la empresa más competitiva.

En este informe, se realizaron mayores análisis que permitieron hacer una mejor evaluación de la problemática como ser la **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)** que sirve para analizar la competitividad de los actores del mercado, esto permitió tener una valoración de los competidores del mercado y como se ubica Manser en comparación a ellos. Por otra parte, se trabajaron **las 5 fuerzas de Porter** que permite mostrar la influencia de los actores del microentorno, con lo cual se pudo detectar la fuerza e influencia que tienen los clientes y proveedores de Manser que serán tenidos en cuenta a la hora de la definición de las estrategias.

La información volcada en los análisis fue trabajada a partir de una investigación a partir de **información secundaria** tanto internos de la empresa como externos que fueron obtenidos de diversas fuentes. Por otro lado, se trabajó con **información primaria** generada a partir de una entrevista con el Gerente General de la empresa Gustavo Mansilla y con unos intercambios de email con la Gerenta Comercial Melina Mansilla que permitieron conocer en profundidad las características de la empresa y sus proyectos de desarrollo de nuevos productos.

Marco Teórico

El presente apartado permite entender, desde una base teórica, los fundamentos con los cuales se definirán los planes de acción a desarrollar en este reporte de casos. Se realiza un compilado de las definiciones más relevantes de los principales referentes del marketing, de los temas a abordar, a fin de analizar y entender los caminos que serán planteados.

Existen diversas formas de poder lograr los objetivos de crecimiento, una de ellas es utilizando las estrategias creadas por Igor Ansoff quien propone, a partir de una matriz asentada sobre los ejes de producto y mercado, cuatro estrategias de crecimiento. Santesamses Mestre, M. (2012), las explica diciendo que en la estrategia de *penetración de mercado* se busca aumentar la cuota de participación en el mercado actual con el producto actual. La estrategia de *desarrollo de mercados* busca, con su producto actual, ingresar a nuevos mercados. La estrategia de *desarrollo de producto* ofrece al mercado actual nuevas variedades de productos, y la estrategia de *diversificación* desarrolla un nuevo producto para a un mercado totalmente nuevo.

Sainz de Vicuña, J.M. (2015) considera que matriz de Ansoff es una herramienta muy útil para las empresas que buscan alternativas que le permitan lograr el crecimiento deseado, mientras que para Lamb, C, Hair, J y McDaniel, C (2011) las mismas le permiten al Management detectar oportunidades de negocios, por lo cual su utilización otorga un gran soporte a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Entendiendo la *estrategia de diversificación* como la incursión con un producto nuevo en un mercado desconocido para la empresa, es pertinente plantear cuál será su posición competitiva en el mercado, para ello se pueden utilizar las estrategias competitivas de Porter, las cuales, según Santesamses Mestre, M. (2012), se pueden clasificar de acuerdo a las ventajas competitivas de la empresa. Las mismas pueden estar entadas al costo o bien a la diferenciación. A su vez, pueden tener un concepto de enfoque que las mismas pueden estar enfocadas a determinado nicho específicos de mercado.

Para Kotler, P. y Keller, K. (2006) es difícil para una empresa estar en contacto con todo el mercado, por lo cual es necesario dividirlo en grupos homogéneos en cuanto a deseos o necesidades. Esta división se la conoce como segmentación de mercado, mediante la cual la empresa podrá definir el mercado objetivo y trabajar sus acciones de

manera focalizada. Para Lamb, C, Hair, J y McDaniel, C (2011), la segmentación de mercado constituye una gran herramienta y juega un papel fundamental a la hora de definir las estrategias de marketing a desarrollar. Santesmases Mestre, M. (2012) agrega, que una empresa que desea satisfacer la demanda debe presentar una estrategia diferenciada para cada segmento a desarrollar.

La segmentación se realiza partiendo de criterios objetivos como ser localización geográfica, edad, género, ingresos, ocupación, etc. y también criterios subjetivos relacionados con la conducta del consumidor, la personalidad, su estilo de vida, gustos, etc. Para que un segmento sea viable debe ser *medibles o cuantificable*, *accesible* para la empresa, *sustancial* para que pueda ser realmente redituable para que le empresa haga el esfuerzo de desarrollarlo y que sea *diferente* en relación a otros segmentos.

Una buena segmentación permite conocer mejor las necesidades de los consumidores y adaptar la oferta para captar su interés, desarrollando el mix de marketing adecuado para cada segmento, siempre dependiendo de la estrategia comercial que desee implementar y las necesidades a satisfacer.

Lambin, J. (1995) hace referencia a la pirámide de necesidades de Maslow como un reflejo del nivel de importancia de las necesidades de las personas. Las mismas pueden clasificarse partiendo de la base con las necesidades *fisiológicas*, seguida por las de *seguridad* relacionadas a la familia, salud, etc.; en el medio de la pirámide está la necesidad de *pertenencia* vinculada con los amigos, afectos; llegando a la cima tenemos las necesidades de *reconocimiento* como ser el respeto, la confianza y por último las necesidades de *autorrealización* que son aquellas relacionadas con metas aspiracionales.

La demanda, según Kotler, P y Keller, K (2006), está compuesta por personas con ganas de tener determinado producto y con los recursos para hacerlo. Santesmases Mestre, M. (2012) agrega, que la misma se encuentra condicionada por todas las acciones desarrolladas por las empresas para captar su atención. La demanda puede desagregarse en la *demanda actual* compuesta por todas las personas que han adquirido un bien determinado y la *demanda potencial* que está compuesta por el total de las personas que pueden tener interés en dicho bien y que la empresa estaría en condiciones de ofrecerlo.

La demanda puede medirse de varias maneras, por un lado, por *unidades vendidas* de un producto o bien por su *valor monetario* que surge de multiplicar la cantidad de productos que se vendieron por el valor de cada uno. Dependiendo del tipo de producto,

el tamaño del mercado o segmento al cual este dirigido, la zona en que se encuentra o el período de tiempo, es que se define que la forma de medición más adecuada.

Para determinar la demanda es preciso analizar la influencia de algunos factores, algunos de ellos son controlables por la empresa como pueden ser las estrategias de marketing. Otros factores que no son controlables como las acciones de los competidores o bien factores del entorno. Poder explicar la influencia de los mismos permitirá cuantificar su efecto. Por ejemplo, en una economía inflacionaria como la argentina, la misma termina produciendo un aumento en los precios y como consecuencia se genera una disminución del poder adquisitivo, esto provocará una disminución de la demanda. A su vez estos saltos en los precios requieren que la demanda sea medida en volumen ya que la unidad monetaria fluctuará constantemente y no será confiable.

Kotler, P y Keller, K (2006) mencionan que, al evaluar las oportunidades de un mercado, siempre es importante comenzar calculando la *demanda del mercado* que está compuesta por el volumen total de un producto que puede ser comprado por mercado, definidos en un período de tiempo, bajo condiciones determinadas del entorno y expuesto a acciones de marketing determinadas. Por otro lado, la *demanda de la empresa* está íntimamente relacionada con las acciones de marketing que realiza en un segmento de mercado determinado y que son comparadas con las de sus competidores, bajo las mismas condiciones y período de tiempo.

Para calcular la demanda potencial del mercado en valor monetario se deben tener en cuenta determinadas variables como son la cantidad de compradores existentes, la cantidad de unidades compradas por comprador y el precio del producto. Para conocer el volumen de ventas se utilizan las variables de cantidad de compradores y las unidades vendidas. Para obtener estos datos se requiere trabajar recopilando información secundaria de estudios ya realizados y también generando información primaria a partir de la utilización de herramientas de investigación de mercado que pueden ser cualitativas y cuantitativas. A partir de contar con esta información la empresa está en condiciones de saber qué porcentaje de ese mercado está en condiciones de abastecer de acuerdo a su capacidad de producción y los ingresos que representan.

La diferencia entre hacer marketing y no hacer marketing, como plantea Levaggi, G (2007) está dada justamente en la investigación y análisis del mercado, tanto de las necesidades del consumidor como de su posible demanda. Es el primer paso que se debe tener en cuenta para poder desarrollar el producto de acuerdo a la necesidad del mercado conocer su potencial. No investigar y analizar el mercado es no hacer marketing.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis realizado previamente se puede determinar con precisión que uno de los principales problemas detectados en la empresa MANSER es la alta concentración de sus ingresos en muy pocos clientes lo que genera una situación de alto riesgo por no contar con estrategias de crecimiento alternativos que permita disminuir o eliminar esos riesgos.

A su vez la ausencia de una estructura o bien un plan de marketing, conspira con la posibilidad de desarrollar acciones para mejorar su posición competitiva en el mercado, dar soporte a la fuerza de venta o bien detectar nuevas oportunidades de negocios, lo cual, sumado a lo anteriormente mencionado, pone a la empresa en una posición de mucha fragilidad e incertidumbre de cara al futuro.

Como se ha descrito en el diagnóstico, existen muchos factores, tanto internos como del entorno, que justifican la necesidad de la MANSER de realizar un análisis estratégico sobre la necesidad de diversificar los riesgos que suponen la concentración de clientes que posee actualmente. Todas estas situaciones ponen seriamente en riesgo a la empresa, por lo cual se justifica la necesidad de desarrollar una estrategia de crecimiento que permita diversificar los riesgos.

Por la posición competitiva actual de la empresa no sería recomendable desarrollar una estrategia de penetración de mercado, por otro lado, el mercado actual se encuentra muy complicado por lo cual pensar en desarrollar nuevos productos para ofrecer allí no es una buena alternativa. Por lo cual quedaría las posibilidades de desarrollar estrategias enfocadas en el desarrollo de mercados haciendo foco en el comercio exterior o bien hacia la diversificación. Entendiendo la complejidad que representaría para una empresa de las características de Manser lanzarse a la conquista de mercados internacionales y conociendo la capacidad instalada de la empresa y el proyecto del desarrollo de una nueva unidad de negocios como son las mini casas es que se justifica la implementación de una estrategia de diversificación.

Como se mencionó en los antecedentes, existen muchos casos de empresas que, teniendo la problemática de diversificar riesgos como Manser, han implementado la estrategia de diversificación que no solo les permitió disminuir ese riesgo, sino que se transformó luego en una alternativa estratégica para mejorar sus ingresos. Además,

muchas de las que obtuvieron mejores beneficios, supieron utilizar de forma estratégica sus activos para desarrollar nuevos negocios.

A partir de la problemática planteada y entendiendo que existe evidencia positiva en relación a las ventajas de utilizar las estrategias de crecimiento como herramienta para diversificar mercados y reducir riesgos es que se proponen las siguientes soluciones para la empresa Manser.

Se trabajará bajo el paraguas de la **diversificación** como estrategia de crecimiento basados en el desarrollo de las mini casas y la marca Steel Pampa. Definiendo las estrategias competitivas, los segmentos de mercados a los cuales estará dirigida la oferta y analizando el potencial del mismo, utilizando para ello las herramientas de marketing que sean necesarias tanto a nivel estratégico como de investigación de mercado.

Con este trabajo se logrará conocer el potencial del mercado, la rentabilidad que supondrá para el proyecto, la opinión de los potenciales compradores y las condiciones de competencia que deberá enfrentar la empresa, lo que permitirá evaluar si el producto cumple con las exigencias del mercado o necesita una adaptación y si el esfuerzo a realizar para desarrollar el mercado tendrá correlación con rentabilidad a obtener.

Plan de Implementación

Objetivo General

Incrementar un 35% la facturación anual de Manser (\$56M a \$75M) durante 2021 con el lanzamiento de las mini casas Steel Pampa en la provincia de Córdoba y región de Cuyo con el fin de disminuir la riesgosa concentración actual de la cartera de clientes.

Alcance

Este plan de acción busca generar la demanda necesaria que permita el aumento de ingresos y la ampliación de la cartera de clientes de MANSER. Se realizará un plan de marketing con acciones de comunicación y planificación comercial sobre la base de la estrategia de crecimiento de **Diversificación**. Dadas las características del proyecto, el mismo tendrán un enfoque en **Diferenciación**. Para definir los mercados meta a los cuales se dirigirán las acciones, se realizó una segmentación del mercado para lo cual se definieron criterios que permitieron definirlos como **Turismo, Inversión y Vivienda**. A su vez se definieron las estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción (ver anexo).

Las acciones del presente plan tendrán como alcance geográfico la provincia de Córdoba y la región de Cuyo (Mendoza, San Juan y San Luis) y se desarrollarán durante un período de tiempo de 1 años.

Objetivo 1

Aumentar en un 300% el tráfico a la web www.man-ser.com.ar para el primer semestre de 2021 con el fin de posicionar Steel Pampa como referente del mercado de mini casas previo al lanzamiento.

Plan de acción 1

Acción A – Incorporación Analista de Marketing + Inducción

Para el buen desarrollo de los planes de acción se contratará un analista de marketing quien reportará a la Gerencia General. Tendrá la responsabilidad de coordinar y velar por el buen desarrollo de los planes y el cumplimiento de los objetivos.

Perfil a contratar: estudiante de los últimos años de la carrera de Marketing. Conocimiento de redes sociales, Google Analytics, Diseño gráfico, generación de videos. Experiencia previa (deseable). Buena redacción, inglés intermedio (no excluyente). Trabajo part time (medio día).

Responsables: Recursos Humanos – Gerencia Comercial

Presupuesto Total: \$ 385.000 (contrato de 11 meses de trabajo con un salario mensual bruto de \$29.000 + cargas sociales). Referencia: Sueldo promedio del mercado \$40.000 bruto jornada completa. Fuente: Bumern.com.ar

Indicadores: Contratación de 1 analista de marketing

Acción B –Desarrollo del Ecosistema de Marketing Digital

El armado del ecosistema digital consiste en rodear al sitio web de Manser a diferentes plataformas digitales que permitan, a través de contenidos estratégicamente definidos y desarrollados, generar mayor tráfico generando una mejor posición y ranqueo de la empresa en buscadores y a su vez posicionará a Steel Pampa como referente del mercado de mini casas previo su lanzamiento. El tráfico generado significa gente interesada en la propuesta Steel Pampa (Leds), qué, a través de un tratamiento comercial durante el resto del año, se intentará transformarlos en potenciales compradores. La acción continuará durante todo el año acompañando y apoyando los trabajos comerciales.

Se desarrollará el blog Steel Pampa (ver anexo) al que se accederá desde la web Manser en donde se encontrará información de producto, soluciones, contactos y notas de interés sobre tendencias a nivel mundial de Tiny Houses. Las plataformas a desarrollar serán Instagram, Youtube y Facebook. Cada una de ellas contará con objetivos estratégicos tanto de contenidos como de medición y presupuestos para acciones publicitarias pagas que se segmentarán de acuerdo a los perfiles definidos.

A su vez se realizarán fuertes campañas de posicionamiento SEO y SEM en buscadores a partir de palabras claves estratégicamente definidas.

Para la creación de las piezas publicitarias de toda la campaña digital (20 piezas) y para la campaña off line que se desarrollará en paralelo (20 piezas), se contratará un diseñador gráfico free lance durante 3 meses

Los mensajes estarán orientados a lo innovador del proyecto, sustentabilidad, la conexión con la naturaleza y la vuelta a conectar son lo simple y esencial. Principalmente enfocado a revolucionar el concepto de turismo a partir de experiencias únicas en contacto con lo natural y en cualquier tipo de entornos. A su vez se trabajará en la generación de expectativa en relación al futuro lanzamiento. (Ver anexo)



Gráfico 6 – Redes Sociales (Diseño propio)

Responsables: Marketing (generación y planificación de contenidos, generación de fotos y videos, community management) – Gerencia Comercial (aprobación de contenidos y seguimiento).

Presupuesto - Diseñador gráfico (40 piezas): \$ 80.000 (\$ 2.000 por pieza)

Pauta en redes: \$132.000 - Campañas SEO – SEM: \$ 40.000

Presupuesto Total: \$ 272.000

Indicadores: - Cantidad de Seguidores y engagement rate (me gusta, comentarios y compartir publicación) por plataforma

- Tráfico a la web derivada por plataforma y ranqueo en buscadores (Google Analytics).

Objetivo 2

Concretar la venta de 7 unidades de mini casas para los segmentos Turismo, Inversión y Vivienda en la provincia de Córdoba, logrando obtener un 6% de participación de mercado potencial durante los primeros 12 meses.

Plan de Acción 2

Acción A – Plan Anual de comunicación off line (gacetillas, publicaciones)

Como complemento de las acciones de comunicación digital, se realizarán acciones off line. Si bien las publicaciones en medios de prensa digitales han ganado terreno, las mismas están llegando a un punto de saturación para los lectores, lo cual hace que los mismos se sientan invadidos por este bombardeo publicitario, con consecuencias negativas para las marcas.

Por ello se decidió, en esta etapa pre y post lanzamiento, que la publicidad en medios sea off line. Se seleccionará la revista Destinos y Hoteles (referente en el sector turismo) y los diarios La Voz - Suplemento Voy Viaje y La Mañana – Especial Turismo en los cuales se realizará una pauta bimestral (3 bimestres) hasta el lanzamiento. Una vez realizado el lanzamiento se realizarán publicaciones mensuales en diarios (1 por mes) durante 4 meses fin de apoyar el trabajo comercial. Todas las piezas se desarrollarán con mensajes sustentables, y de vida en contacto con la naturaleza. Para ser consecuentes con el mensaje, cada pieza desarrollada para medios de papel llevará una mención de la importancia del reciclado del papel. (ver anexo).

Se realizarán acciones de prensa a partir del desarrollo de Gacetillas con temas de interés tanto de los productos, turismo ecológico, etc. Las mismas serán enviadas a los principales medios locales para su difusión, para lo cual se desarrollará una base de datos de contactos a los cuales entre los cuales se distribuirán las Gacetillas.

Responsables: Marketing (coordinación de proveedores, armado de base de datos de potenciales clientes), generación de contenidos para gacetillas, etc.) – Gerencia Comercial (generación de contenido comercial). Ventas (gestión comercial para convertir la de base de datos en clientes)

Presupuestos - Revista \$60.000 (\$20.000 por 1/6 de página 5,7x12 cm) (*)

Diarios (*) - La Voz (tirada domingo 37.000) – 2 módulos (6,92 x 6,92 cm) \$ 11.846 x publicación x 7 = \$ 82922

La Mañana (tirada domingo 24.000) 2 módulos - \$ 7683 x publicación x 7 = \$ 53781

(*) Presupuestos obtenidos de la central de medios TotalMedios.com

Presupuesto total = \$ 196.703

Indicador: Cantidad de consultas realizadas por la publicación – Cantidad de ventas realizadas

Acción B – Lanzamiento

Para el lanzamiento del producto se realizará una acción de experiencia. El lanzamiento se realizará en las instalaciones de MANSER, el mismo será transmitido en vivo por todas las plataformas Instagram, Facebook, Youtube. De la misma participarán, aparte de los ganadores del concurso, el personal de MANSER,

Se implementará una fuerte campaña de comunicación en redes sociales destinadas a informar sobre el lanzamiento del producto e invitando a todos los seguidores a un sorteo para aquellos que quieran estar presentes ese día y vivir la experiencia Steel Pampa. Para ello se realizará un sorteo entre todos los inscriptos que hayan completado los requisitos (poner me gusta, compartir la publicación y @ a 2 personas).

Se realizará una Gacetilla de Prensa invitando a los referentes de medios locales a participar del lanzamiento y realizar la cobertura del mismo.

Con esta acción se busca informar sobre el lanzamiento del producto, generar una experiencia a clientes potenciales, comunicar a través de la prensa y ampliar la base de datos de potenciales clientes.

Responsables: Marketing (coordinación y comunicación del evento) – Gerencia General (anfitrión del evento) Recursos Humanos (coordinación de invitación a personal Manser).

Presupuesto - 30 Brochures de prensa: \$ 2.550 (impresión) (*)

2 banners: \$ 6000

Preparación de las instalaciones (luces, sonido, etc.): \$ 25.000

Catering: \$ 54.000 (estimado \$ 600 x persona - 90 personas)

(*) Presupuestos obtenidos de www.tarifario.org

Presupuesto total: \$ 87.550

Indicador: Cantidad de nuevos seguidores generados en la campaña – Cantidad de visitas a las transmisiones en vivo – Cantidad de notas de prensa publicadas antes y después de la campaña.

Acción C – Presencia y participación en eventos relacionados al turismo.

Como acompañamiento a la campaña de comunicación, soporte de los equipos comerciales y para tener una llegada directa al mercado, se realizará una planificación de presencia en 2 eventos relacionados al sector Construcción y Arquitectura en la provincia de Córdoba. La propuesta, dependiendo de las características de los predios, es instalar en el mismo una Mini Casa a fin de crear una experiencia vivencial de la misma.

Se tendrá presencia con material de comunicación (folletos y brochures), pantalla con videos institucionales y 2 personas (ventas y marketing) a cargo del stand para entrega de material, recolección de datos y asesoramiento.

Con esta acción se busca generar una experiencia a clientes potenciales, y ampliar la base de datos de potenciales clientes (marketing), conversión de potenciales clientes en ventas (ventas).

Eventos: Expo Estilo Casa Córdoba y Expo Construir. Debido a la pandemia las fechas y lugares serán a confirmar, estimando para el segundo semestre de 2021.

Responsables: Marketing (coordinación de proveedores varios, armado de stand, presencia en evento) – Ventas (presencia en evento, seguimiento y conversión de contactos en ventas)

200 Brochures: \$14.000 (diseño) + \$17.000 (impresión) = \$ 31000 (*)

2 banners: \$6000

2.000 folletos dípticos: \$ 6.050 (diseño) + \$8,400 (impresión) = \$ 14450 (*)

Inscripción + stand Expo Construir: \$ 170.000 (estimado marzo 2021) (**)

Inscripción + stand Estilo Casa: \$ 160.000 (estimado marzo 2021) (***)

(*) Presupuestos obtenidos de www.tarifario.org

(**) Presupuesto basado en costos Expo Construir 2019 + inflación 2019/2020 (ver anexo)

(**+) Presupuesto basado en costos Estilo Casa 2019 + inflación 2019/2020 (ver anexo)

Presupuesto total: \$ 381.450

Indicadores: Cantidad de contactos generados durante el evento. Cantidad de contactos generados posterior al mismo. Cantidad de ventas realizadas.

Objetivo 3

Desarrollar el canal de distribución en la región Cuyo (3 representante - 1 por provincia Mendoza – San Juan – San Luis) durante el segundo semestre de 2021 que permitan la venta de 3 módulos durante en 2021 en la región para el segmento Turismo.

Plan de Acción 3

Acción A – Definición de perfiles, investigación - Selección, presentación de propuesta.

Para la comercialización de Steel Pampa en la región Cuyo, se desarrollará una red de representantes comerciales en cada ciudad capital de las provincias mencionadas según la estrategia de canal (ver anexo). Para ellos se procederá a definir de forma

detallada las características y requerimientos que deberán cumplir los potenciales representantes.

Entendiendo que el objetivo estará enfocado, en una primera etapa, al segmento Turismos se trabajará en la identificación de empresas proveedoras de productos o servicios dentro del sector que puedan, a través de su conocimiento del mercado, ofrecer una nueva solución a sus clientes actuales y desarrollar nuevos clientes.

Identificadas las empresas, se realizará una selección cualitativa de las mismas y se llevará a cabo la presentación de la empresa y las oportunidades de Steel Pampa. Para lo cual se desarrollará un Brochure Técnico/Legal/Comercial con toda la información pertinente.

Identificados los interesados y habiendo hecho una selección de los mismos, se realizarán reuniones presenciales en cada provincia conocer la empresa.

Luego de una evaluación final se seleccionarán a los 3 representantes a los cuales se los invitará, todos juntos, a Córdoba para la firma del contrato de representación, planificar de forma conjunta las acciones y realizar las capacitaciones técnico/comerciales necesarias para el lanzamiento de Steel Pampa en la región.

Responsables: Marketing (investigación y armado de base de datos de potenciales representantes, armado de material de comunicación) – Gerencia General (evaluación y selección de candidatos). Ventas (capacitación en técnicas de venta del nuevo producto)

Presupuesto:

30 Brochures: \$14.000 (diseño) + \$3.500 (impresión) = \$ 17.500 (*)

6 banners: \$18000

3.000 folletos dípticos: \$12.600 (impresión) (*)

Gastos de Viajes 2.000 kms - \$ 22.000

Viáticos 1 semana de viaje 2 personas: \$ 20.000

Gastos Alojamiento: \$ 88.480 (**)

(*) Presupuestos obtenidos de www.tarifario.org

(**) Datos de alojamiento obtenidos en Despegar.com, 1 noche en San Luis (2 habitaciones), 2 noches en Mendoza, 2 noches en San Juan. 6 noches en ciudad de Córdoba.

Presupuesto total: \$ 178.580

Indicador: Cantidad de empresas identificadas, cantidad de representantes desarrollados.

Acción B - Plan de comunicación on y off line (gacetillas, publicaciones) como apoyo a representante comercial de la zona.

Como apoyo a la tarea comercial de los representantes regionales, se seleccionará 1 diario local de cada provincia, Diario Los Andes en Mendoza, Diario de Cuyo en San Juan y El Diario de la República en San Luis) en los cual se realizará una pauta por mes (4 meses). El material gráfico a utilizar será el mismo que en la provincia de Córdoba, adaptando los datos de contacto. Se trabajarán las piezas con mensajes sustentables, y de vida en contacto con la naturaleza. Conjuntamente se realizarán acciones pagas de las plataformas digitales segmentadas geográficamente con mensajes como “Ahora también podés tener tu mini casa en Mendoza”. Se replicarán las acciones de prensa previamente mencionadas.

Responsables: Marketing (coordinación de proveedores, armado de base de datos, generación de contenidos para gacetillas) – Representante Comercial (seguimiento y conversión de contactos en ventas)

Presupuesto

Diarios: Los Andes (Mendoza) Suplemento Turismo – Tirada día domingo 36.000

1 módulo - Presupuesto x 4 publicaciones \$ 45356 (*)

Diario de Cuyo (San Juan) – Especial Turismo – Tirada día domingo 6.412

Presupuesto x 4 publicaciones \$ 8540 (*)

El Diario de la República (San Luis) – Suplemento – Tirada día domingo 1.648

Presupuesto x 4 publicaciones \$ 5380 (*)

(*) Presupuesto obtenidos de la central de medios TotalMedios.com

Presupuesto total = \$ 59.276

Indicador: cantidad de consultar realizadas por la publicación. Cantidad de ventas realizadas.

Presupuesto Total

PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Plan de acción 1	Acción A	Incorporación Analista de Marketing + Inducción	\$ 385.000
Plan de acción 1	Accion B	Diseño gráfico de piezas publicitarias	\$ 80.000
Plan de acción 1	Accion B	Ecosistema de Marketing Digital	\$ 192.000
Plan de accion 2	Accion A	Plan de comunicación off line	\$ 196.703
Plan de accion 2	Accion B	Lanzamiento	\$ 87.550
Plan de accion 2	Accion C	Presencia y participación en eventos relacionados al turismo.	\$ 381.450
Plan de accion 3	Accion A	Definición de perfiles e identificación, Selección, presentación de propuesta.	\$ 178.580
Plan de accion 3	Accion B	Plan de comunicación on y off line	\$ 59.276
TOTAL			\$ 1.560.559

Gráfico 7 (Diseño propio) (ver presupuesto detallado en Anexo)

ROI = Rentabilidad (Ingresos-Costo) – Inversión

Inversión

Precio unitario = \$ 1.6M x 10 unidades vendidas = \$ 16M

Rentabilidad (35% del precio unitario en venta directa) = \$ 560.000

x 7 unidades vendidas = \$ 3.92M

Rentabilidad (25% del precio unitario venta x representante = \$ 400.000

x 3 unidades vendidas = \$ 1.2M

Inversión = \$ 1.56M

\$ 5.12M - \$ 1.56M = 228%

\$ 1.56M

A partir de la 4ta unidad vendida de forma directa, la empresa comenzará a obtener rentabilidad.

Diagrama de Gantt

OBJETIVO	ACCION	DESCRIPCION	RESPONSABLES	INICIO Mes	FINALIZACIÓN Mes	2021												
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Plan de accion 1	Acción A	Incorporación Analista de Marketing + Inducción	Recursos Humanos + Gerencia General	1	2	■	■											
Plan de accion 1	Accion B	Diseño gráfico de piezas publicitarias	Marketing + Diseño Gráfico	3	5		■	■	■									
Plan de accion 1	Accion B	Ecosistema de Marketing Digital	Gerencia Comercial + Marketing	2	12			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de accion 2	Accion A	Plan de comunicación off line	Gerencia Comercial + Marketing	3	11			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de accion 2	Accion B	Campaña Lanzamiento	Marketing + Ventas	6	7						■	■						
Plan de accion 2	Accion B	Lanzamiento	Marketing + Recursos Humanos + Gerencia General	7	7						■							
Plan de accion 2	Accion C	Presencia y participación en eventos relacionados al turismo.	Marketing + Ventas	8	12							■	■	■	■	■	■	■
Plan de accion 3	Accion A	Definición de perfiles e identificación - elección, presentación de propuesta	Gerencia Comercial + Marketing	7	8							■	■					
Plan de accion 3	Accion B	Plan de comunicación on y off line	Representante Comercial + Marketing	9	12									■	■	■	■	■

Gráfico 8 (Diseño propio)

Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis realizado, se detectó un evidente escenario de riesgo como consecuencia de la alta concentración de la cartera de clientes. Para lo cual se plantea la necesidad de actuar de forma certera a partir de la toma de decisiones estratégicas que permitan modificar esta situación por demás incómoda para la empresa.

La falta de una buena posición competitiva en el mercado actual, sumado a la falta de decisiones claras orientadas al desarrollo de acciones de marketing, la condicionan para poder mejorarla dicha posición. Por otra parte, la contracción de la economía actual y su impacto en el mercado llevan a la necesidad a buscar rápidas soluciones.

Sabiendo que la empresa cuenta con una importante capacidad instalada fruto de la reciente construcción de una nueva planta productiva y, a su vez, desarrollando un nuevo producto de Mini Casas denominado Steel Pampa, generan un escenario muy favorable que abre las puertas para hacer el esfuerzo e intentar incursionar en este nuevo negocio. Esta es una alternativa válida que cuenta con muchos casos de referencia de empresas que han demostrado la importancia de buscar nuevas alternativas que permitan diversificar los riesgos y continuar creciendo.

A partir de una definición orientada claramente hacia un crecimiento sostenido en el tiempo, se considera necesaria la aplicación de estrategias que desemboquen en la generación de nuevas oportunidades de negocios para la empresa. A su vez es de vital importancia trabajar con un enfoque hacia el mercado, para lo cual se deberá realizar un análisis en profundidad de los nuevos segmentos de mercado a atender, así como su demanda potencial que demuestren la viabilidad de los esfuerzos a realizar para desarrollarlos.

Por todo ello es necesario desarrollar una planificación que contengan objetivos claros de crecimiento, con metas desafiantes y planes de acción que permitan la consecución de los mismos. Como consecuencia de los cuales trabajar en programas que se encuentren orientados a posicionar el nuevo lanzamiento el mercado, a través de una campaña de comunicación que englobe todas las posibilidades disponibles, desde

acciones de marketing digital, las tradicionales acciones off line, como así también las nuevas tendencias en comunicación a través de redes sociales.

Todo este nuevo desarrollo por parte de la empresa, no solo generará nuevos ingresos y la ampliación de la cartera de clientes, sino que también le permitirá comenzar a gestionar recursos estratégicos que anteriormente no gestionaba como ser el análisis de mercado, de los competidores y una mirada profunda a los deseos y necesidades de los clientes actuales y potenciales.

En relación a recomendaciones a tener en cuenta para un futuro, es importante destacar la importancia de realizar ajustes en el mercado actual que le permita mejorar su posición competitiva. Para ello será de vital importancia empezar a planificar de forma estratégica acciones de marketing con el mismo espíritu con el cual se trabajó el lanzamiento de Steel Pampa. Es importante entender que el marketing cumple un rol muy importante brindando soporte a las distintas áreas de una empresa. **¿Para qué?** Para aportar una visión integradora del negocio y así poder hacerla crecer. **¿Cómo?** Con investigación, estrategia, planificación, comunicación y diseño, más un poco de innovación y creatividad. Contar con un Plan de Marketing es la primera de muchas decisiones a tomar para obtener cambios significativos en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

- KOTLER, P; Keller, K.** (2006) *Dirección de Marketing* (12º Edición). México: Prentice Hall, México.
- LAMBIN, J.** (1995) *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill
- LAMB, C.; HAIR, J.; McDANIEL, C.** (2011) *Marketing*. South-Western, Cengage Learning
- LEVAGGI, G.** (2007) *Herramientas para el análisis de marketing estratégico*. Ugerman Editor
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, M.A.** (2015) *El plan de marketing en la práctica*. Editorial Ecic
- SANTESMASES MESTRE, M** (2012) *Marketing – Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide
- Arango Herrer, E.** 2018. Diversificación como estrategia de expansión. *Universidad de Zulia* – Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775005/html/index.html>
- Efraín Moraga.** 2018. Estudio: 65% de las pymes desea expandir su negocio. *Diario La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/estudio-65-las-pymes-desea-expandir-negocio-al-extranjero/341286/>
- Medina, A.** 2018. Empresas que se reinventan para alcanzar el éxito. *Revista Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/2018/11/18/5bf196d4e5fdeaaa1a8b45da.html>
- Victoria Cuno.** 2018. Diversificar, la clave para mejorar la rentabilidad y disminuir riesgos. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Diversificar-la-clave-para-mejorar-la-rentabilidad-y-disminuir-riesgos-20180829-0002.html>

Anexo

Blog Steel Pampa



STEEL PAMPA
Conecta con lo natural

INNOVACIÓN SUSTENTABLE

INICIO
SOLUCIONES
CONTACTO



Mini Casas Steel Pampa

En MANSER creemos que la vida está hecha para disfrutarla
Por eso desarrollamos un nuevo concepto en viviendas modulares sustentables.

Una solución innovadora, rápida, y eficiente de conectarse con la naturaleza a través de nuestro modelos de mini casas.

Sistema fácil y rápido de instalar, totalmente sustentable, permite su traslado en caso de mudanza, es un bien transferible.

Apto para vivienda, complejo turístico, oficina comercial, stand de exposición, punto de

Oficinas

2 de Septiembre 4724
Barrio San Pedro Nolasco -
Córdoba
rperezpardo@yahoo.com
0351 4932077

Imagen 1 (Diseño propio)



STEEL PAMPA
Conecta con lo natural

INNOVACIÓN SUSTENTABLE

INICIO
SOLUCIONES
CONTACTO



Soluciones

Las Mini Casas Steel Pampa fueron desarrolladas para brindar una amplia variedad de soluciones.





Turismo - Nuestras mini casas son

Inversión - Adquiriendo uno de

Vivienda - Solución de vivienda en

Imagen 2 (Diseño propio)

Publicidad



Imagen 3 (Diseño propio)



Imagen 4 (Diseño propio)

Estrategias de Marketing

Entendiendo las características distintivas del producto como ser la innovación, calidad, el concepto novedoso de vivienda sustentable y el servicio a brindar, la estrategia competitiva de la nueva unidad de negocios Steel Pampa tendrá un enfoque en **Diferenciación**

A partir de los objetivos definidos y entendiendo la necesidad e intención de lograr un crecimiento en el mediano y largo plazo es que se utilizarán como alternativas las estrategias de crecimiento de Ansoff. A partir del proyecto Steel Pampa de desarrollar una nueva unidad de negocios enfocada en un nuevo mercado, es que se decide utilizar la estrategia de **Diversificación**.



Gráfico 9 – Estrategias de Crecimiento (Diseño propio)

Estrategia de Segmentación

A partir de la estrategia de diversificación definida anteriormente, y entendiéndolo las necesidades y deseos que satisface el producto Steel Pampa, se trabajará en esta primera etapa enfocada en tres segmentos de mercado, creando una propuesta de valor específica para cada uno de ellos.

Segmento Turismo

Necesidad a abordar: ampliación o creación de oferta habitacional sustentable para emprendimiento turístico.

Solución ofrecida: solución en módulos habitables sustentables, conexión con la naturaleza, fáciles de instalar, posibilidad de ampliación, reubicables, poco espacio, transferibles para recupero de inversión, monetización de terreno.

Perfil 1: emprendimientos turísticos/hoteleros con necesidad de ampliar su capacidad de camas/habitaciones/cabañas.

Perfil 2: propietarios de terrenos/estancias con potencial turístico. Monetiza tu terreno/estancia, con las mini casas Steel Pampa puedes desarrollar tu propio emprendimiento turístico.

Segmento Vivienda

Necesidad a abordar: vivienda, alojamiento temporario

Solución: solución de vivienda en módulos habitables económicos, fáciles de instalar, sustentables, reubicables, necesita poco espacio, posibilidad de venta.

Perfil 1: jóvenes de 20 a 35 años, ABC1, inquietos, con necesidad de vivienda, que buscan independencia, con espíritu hacia lo sustentable.

Perfil 2: mujeres/hombres, 50-70 años. ABC1, con terreno de fin de semana y necesidad de vivienda no estable.

Segmento Inversión

Necesidad a abordar: generación de renta a partir del alquiler

Solución ofrecida: alquiler de los módulos Steel Pampa para obras, oficinas comerciales, stand exposición, punto de venta móvil, etc.

Perfil: empresas proveedoras de soluciones para empresas, eventos, etc.

Estrategias Funcionales

Producto - Se trabajará sobre 2 dimensiones del producto

Producto real: vivienda, sustentabilidad, movilidad.

Producto aumentado: se trata de brindar un valor diferencial brindando el mejor asesoramiento previo y el mejor servicio post venta.

Beneficio esperado: innovación, conexión con la naturaleza, exclusividad.

Precio: se utilizará una estrategia de lanzamiento en la cual se hará una reducción en el precio de lista para lograr acelerar su penetración en el mercado. Luego de alcanzar el 50% del objetivo de ventas del primer año, se aumentará a los precios de lista original

Plaza: para la provincia de Córdoba las ventas se realizarán de forma directa. Dada las características del producto, para la región Cuyo se trabajará con una red representantes comerciales que no deberán mantener stock del mismo y trabajarán a comisión de ventas.

Promoción: se implementará un mix de herramientas de comunicación tanto off como on line y acciones promocionales de marketing de experiencia.

Presupuesto Expo Construir 2019



PARTICIPACIÓN CON STAND

	VALOR PROMOCIONAL Hasta el 14/4	VALOR REGULAR A partir del 15/4
9 m ²	\$ 47.916	\$ 59.895
12 m ²	\$ 63.888	\$ 79.860
16 m ²	\$ 85.184	\$ 106.480
32 m ²	\$ 170.368	\$ 212.960

	VALOR PROMOCIONAL	VALOR REGULAR
Valor del M2	\$ 5.324	\$ 6.655

*Los precios no incluyen IVA

CARACTERÍSTICAS DEL STAND

- › Utilización del espacio durante el tiempo de armado, exhibición y desarme de la Exposición.
- › El stand se entrega con la alfombra original del hotel.
- › Panelería lateral de 2,50 m de altura.
- › Servicio de electricidad con tablero secundario.
- › 1 Spot de luz cada 2m.
- › Toma corriente múltiple de 220v instalado.
- › Limpieza, vigilancia e iluminación general de áreas comunes.
- › Credenciales ilimitadas como expositor.
- › Logo en el Catálogo de la Exposición.

Imagen 5

Presupuesto Estilo Córdoba 2019

INVERSIÓN	PRECIO	FINANCIACIÓN
Post Lanzamiento	\$2600 finales x m ²	3 PAGOS

Cada stand incluye:

- *Provisión de corriente eléctrica de 220 V (50 W por m² y su consumo). **No incluye** tablero propio con llave térmica y disyuntor. **No se proveen** artefactos de iluminación, los mismos deberán ser exclusivamente LED.
- *Credenciales e invitaciones en proporción al metraje arrendado.
- *Vigilancia y limpieza en áreas comunes.
- *Playa de Estacionamiento sin cargo (1 Credencial cada 15 mts² contratados).
- *Emergencia médica en el Predio.
- *Asesoramiento general.

REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN

- * Completar y firmar la SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN.
- * Formas de pago: 30% en el momento de la contratación y el saldo en cuotas mensuales, iguales y consecutivas.

FORMAS DE PAGO

- *En EFECTIVO.
- * En CHEQUES (Favor de no enviar cheques "No a la Orden")
- * Por TRANSFERENCIA BANCARIA a la cuenta de la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (Solicitar datos). Enviar comprobante de transferencia a administracion@expoestilocasa.com.ar

Imagen 6

Presupuesto Detallado

PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Plan de acción 1	Acción A	Incorporación Analista de Marketing + Inducción	\$ 385.000
Plan de acción 1	Accion B	Diseño gráfico de piezas publicitarias	\$ 80.000
	Accion B	Presupuesto Instagram	\$ 66.000
	Accion B	Presupuesto Facebook	\$ 66.000
	Accion B	Presupuesto Youtube	\$ 20.000
	Accion B	Campaña SEO - SEM	\$ 40.000
Plan de accion 2	Accion A	Pauta Revista Destinos y Hoteles	\$ 60.000
	Accion A	Pauta Diarios La Voz del Interior	\$ 82.922
	Accion A	Pauta Diatrio La Mañana	\$ 53.781
Plan de accion 2	Accion B	30 Brochures	\$ 2.550
	Accion B	2 banners	\$ 6.000
	Accion B	Preparación Instalaciones	\$ 25.000
	Accion B	Catering	\$ 54.000
Plan de accion 2	Accion C	200 Brochures	\$ 31.000
	Accion C	2 banners	\$ 6.000
	Accion C	2000 folletos	\$ 14.450
	Accion C	Inscripción + Stand Expo Construir	\$ 170.000
	Accion C	Inscripción + Stand Expo Estilo Casa	\$ 160.000
Plan de accion 3	Accion A	30 Brochures	\$ 17.500
	Accion A	6 banners	\$ 18.000
	Accion A	3000 folletos	\$ 12.600
	Accion A	Gastos viajes	\$ 22.000
	Accion A	Viaticos	\$ 20.000
	Accion A	Hotelería	\$ 88.480
Plan de accion 3	Accion B	Pauta Diario Los Andes	\$ 45.356
	Accion B	Pauta Diario de Cuyo	\$ 8.540
	Accion B	Pauta Diario de la República	\$ 5.380
TOTAL			\$ 1.560.559

Gráfico 10 (Diseño propio)