

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

Licenciatura en Comercialización

**MERCADO *TINY HOUSE* EN ARGENTINA, UNA PROPUESTA DE
INNOVACIÓN PARA MAN-SER.**

Autor: Daniel Gregorio García Collino

DNI: 40814947

Legajo: MKT02516

Tutor: ROMERO SEGURA, Javier

Córdoba, abril 2020

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	5
Marco Teórico	8
Análisis de Situación	12
Diagnóstico y discusión.....	21
Planes de Acción	22
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	34
Bibliografía.....	35

INDICE DE TABLAS Y DIBUJOS

Tabla 1. Matriz Ansoff	9
Tabla 2. Comparación de los modelos Casarella.....	13
Tabla 3. Comparación de los modelos Sustentic House.....	14
Dibujo 1. Organigrama de MAN-SER	17
Tabla 4. Matiz F.O.D.A. de MAN-SER	19
Tabla 5. Costo del Programa A	25
Tabla 6. Costos del Programa B	28
Tabla 7. Costos del Programa C	31
Tabla 8. Costo del Plan de Marketing	31
Tabla10. Diagrama de Gantt.....	32

Resumen

El presente reporte de caso tiene como finalidad el análisis del potencial de la empresa MAN-SER para introducirse en el rubro de las viviendas móviles en el mercado argentino. La organización, perteneciente a la industria metalúrgica y ubicada en la provincia de Córdoba, se caracteriza por ser una empresa con experiencia en el rubro, y con una amplia trayectoria en el manejo de piezas de metal, construcción de partes para los sectores agroalimentarios y autopartistas

A través de un análisis situacional externo, se ha comprobado que MAN-SER se encuentra favorecida por las nuevas tendencias, en construcción y diseño de viviendas, y por el arribo de nuevas modalidades laborales, forzadas en gran medida por el avance del virus SARS-Cov-2. Sin embargo, el análisis interno realizado, denota la falta de experiencia de la empresa en la comercialización de productos enfocados en el consumidor final. La falta de un área de marketing dentro de su estructura, también es una importante falencia. Estos últimos puntos dificultarían en gran medida un posible desarrollo por parte de la empresa, para comercializar en el mercado masivo.

Teniendo en cuenta lo analizado, y con el fin de lograr una expansión hacia el mercado de las Tiny House, se proponen tres planes de acción. El primero, enfocado en crear el espacio en la organización para desarrollar el producto. El segundo, en comunicar mediante canales on-line la nueva propuesta de valor de la empresa. Y, por último, en darse a conocer en el ámbito del diseño y la arquitectura, como una nueva opción a la hora de adquirir una vivienda.

Palabras Clave: Nuevo Mercado, Diversificación, Tiny House

Abstract

The purpose of this case report is to analyze the potential of the MAN-SER company to enter the field of mobile homes in the Argentine market. The organization, belonging to the metallurgical industry and located in the province of Córdoba, is characterized by being a company with experience in the field, and with a long history in handling metal parts, construction of parts for the food industry and auto parts sectors.

Through an external situational analysis, it has been proven that MAN-SER is favored by new trends, in construction and design of houses, and by the arrival of new

labor modalities, largely forced by the advance of the SARS-Cov-2 virus. However, the internal analysis carried out denotes the lack of experience of the company in the marketing of products focused on the final consumer. The lack of a marketing area within the company structure is also a major flaw. These last points would hinder to a great extent a possible development of the company to be commercialize in the massive market.

Taking into account the analyzed, and in order to achieve an expansion into the Tiny House market, three action plans are proposed. The first, focused on creating the space in the organization to develop the product. The second is to communicate through online channels the new proposition of the company. And finally, in making itself known in the field of design and architecture, as a new option when purchasing a home

Key Words: new market, diversification, Tiny House

Introducción

En el presente reporte de caso se analizará el potencial de mercado de las viviendas prefabricadas, de tipología *Tiny House* en el mercado argentino, basado en el caso de la Empresa MAN-SER SRL. En un principio se desarrollará un análisis en profundidad del entorno y de la organización en cuestión, a partir del cual se realizará un diagnóstico detallado con el fin de evaluar la viabilidad de una expansión de la organización hacia el mercado de las casas prefabricadas deslocalizables.

MAN-SER tuvo sus orígenes en la década de los años noventa en donde el Sr. Luis Mansilla, fundador de la empresa, comienza a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas, dando inicio a la metalúrgica. Con la implementación de tecnologías creó nuevas unidades de negocio, constituyéndose como en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales.

En el año 2009 la dirección de la empresa cambio a los hijos del fundador, quienes inauguraron el año 2012 una nueva planta industrial, con el doble de la superficie de producción que la ubicación anterior. Sumado a la política que lleva la empresa de inversión en tecnologías, permitió ampliar sus unidades de negocio, permitiendo generar importantes relaciones comerciales con empresas energéticas y petroleras.

Actualmente la empresa la empresa provee productos como lavadoras industriales, extractores de viruta, cintas transportadoras y protectores telescópicos para máquinas. Aunque los productos que le dejan una mayor rentabilidad son los “productos seriados”, productos homologados para la industria energética. Además, realiza trabajos más pequeños, de diseño y producción de piezas, para clientes de la industria petrolera e industrias de menor tamaño.

La problemática que se desarrollar este trabajo final es la posibilidad de expansión de MAN-SER al mercado de las viviendas prefabricadas móviles, denominadas *Tiny Houses*, involucrándose en su producción y comercialización, como una nueva unidad de negocios dentro de la organización.

Estas viviendas están caracterizadas por ser de pequeña superficie (entre 25 y 65m²), su construcción toma entre 30 y 45 días y son trasladables, ya que poseen ruedas y son remolcables por otros vehículos.

En gran parte de sus procesos de construcción involucra cortado, doblado y soldadura de grandes piezas de metal, actividades en las que MAN-SER tiene muchos años de experiencia, ya que es la base de la mayoría de los productos y servicios que ofrece al mercado.

Las tendencias que dan origen a esta nueva forma de vivienda, como el minimalismo, la sustentabilidad, la reducción de los núcleos familiares numerosos y la búsqueda de mayor libertad, no son locales, la mayoría son originarias de países desarrollados como Estados Unidos y La Unión Europea. Según publicaciones, en 2018, el total de países que impusieron restricciones al consumo de energía de las viviendas ascendió a 88. Además, se espera que para 2030 el 43% de los hogares de todo el mundo estén formados por solo una o dos personas (*The Boston Consulting Group*, 2019).

Es por esto que podemos encontrar proyectos mucho más desarrollados e importantes en estos países. Si bien en España, el Movimiento *Tiny House* todavía es incipiente, hay varias organizaciones dedicadas a su creación. *Serena.House*, es uno de los principales referentes en lo que denominan “Mini Casas”. Esta Cooperativa no solo produce las viviendas para venderlas, también las alquila como una opción de “vacaciones ecológicas”, y también las ofrecen como una oportunidad de inversión (*serena.house*, 2020). No cuentan con modelos estandarizados, sino que ofrecen diseñarlas a medida de sus clientes.

En Estados Unidos se calcula que hay cerca de 10 mil de estas viviendas (Clarín, 2019) y 78 diseñadores y productores (Small House Society, 2020). Un ejemplo es *Tumbleweed Tiny House Company*, Una de las mayores productoras y comercializadoras de *Tiny Houses* en Estados Unidos, que ofrece 20 modelos estandarizados (Small House Society, 2020), pero además ofrece la posibilidad de que cada cliente diseñe su propia “*Tiny*”.

En Argentina hay muy pocos productores de *Tiny Houses*. Uno de los que más destaca es Casarella, una constructora que en 2018 entro al mercado de las casas prefabricadas móviles, con su unidad de negocios “Casarella Tiny” (Casarella Tiny, s.f.). Ofrecen sus dos modelos no solo para la venta a particulares, sino que también los hacen a complejos turísticos, ofreciéndolos como una alternativa a construir una cabaña u otra edificación para hospedar a sus huéspedes.

Como se puede observar en los diversos ejemplos internacionales, las tendencias tanto de construcción y diseño, como demográficas y de valores culturales, avanzan a cambiar el modelo tradicional de vivienda. Dichas tendencias arribaran plenamente en el corto y mediano plazo al mercado argentino, es por esto que el análisis del potencial de desarrollar este mercado es de suma importancia para la empresa MAN-SER. Ya que, basados en sus conocimientos en el manejo de materiales como el metal, uno de los elementos más importantes en la estructura y armazón de las *Tiny Houses*, y en la escasa competencia que presenta el mercado actual, podrían llegar a posicionarse como uno de los grandes diseñadores y productores de estas viviendas innovadoras. Permitiéndoles ser creadores de un nuevo mercado, aún incipiente en Argentina, pudiendo desarrollar *Estrategias de Océano Azul* (Kim & Mauborgne, 2015).

Este estudio resulta importante ya que le permitirá a una empresa del rubro metalmecánico, enfocado en cliente industriales, reinventarse y comenzar a introducirse en un mercado enfocado principalmente en consumidores finales. Captando así más valor, en un mercado donde las oportunidades de escalar el negocio son mucho más grandes, desprendiéndose de la burocracia de los grandes clientes, y de sus exigencias, que generan la pérdida de valor y rentabilidad.

Respondiendo, además, a una necesidad generalizada en varias industrias, de generar nuevas unidades de negocio, para diversificar el riesgo, en épocas de inestabilidad e incertidumbre, dejando de depender de un único negocio para su subsistencia.

A nivel de la disciplina, es relevante ya que demuestra que la aplicación de métodos y teorías, ya probados, pueden permitir a una industria poco relacionada con la comercialización a los consumidores finales, incursionar y desarrollar una unidad de negocios totalmente dedicada a un mercado nuevo, aprovechando sus capacidades y conocimientos ya desarrollados.

En base a los resultados del análisis se desarrollarán planes de acción dedicados a orientar la expansión de MAN-SER al mercado de las *Tiny Houses*. Con la utilización de la matriz de Ansoff (Igor Ansoff, 1957), se identificarán las posibilidades de crecimiento, para finalmente recomendar la aplicación de estrategias de diversificación concéntrica.

Marco Teórico

En con el finde de permitir una mejor comprensión sobre el presente reporte, se procederá al desarrollo de algunas cuestiones teóricas relacionadas con la problemática analizada.

El primer concepto que se debe introducir es el concepto de demanda, ya que este es el concepto central sobre el cual se trabajará, ya que lo que se abordara en este trabajo es como abordar a una demanda existente con una propuesta de valor generada por MAN-SER.

Demanda es un término utilizado en diferentes diciplinas, sobre todo, las relacionadas con la economía. Para definirlo correctamente es necesario primero aborda el termino mercado, que puede entenderse como el punto donde convergen la oferta y la demanda. Es el lugar (físico o virtual) donde se realizan los intercambios de valor, los ofertantes proponiendo productos o servicios y los demandantes, pagando un determinado valor a cambio de acceder a ellos (generalmente en alguna moneda comúnmente aceptada). Entonces, la demanda puede entenderse como “la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar” (Mankiw, 1997).

Desde el punto de vista del marketing, la demanda puede definirse como “deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago” (Kotler & Keller, 2006). Básicamente, la demanda está conformada por aquellas personas que tienen el deseo de consumir un bien o un servicio, y a su vez cuentan con los recursos suficientes para adquirirlo.

Una variante de la demanda, es la demanda insatisfecha. Que es aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que puede ser cubierta. Ósea, aquella demanda que por alguna razón no ha sido abordada por ningún oferente aún. Puede ser por la inexistencia de un oferte en el mercado o también por la falta de alguna propuesta de valor enfocada en ese segmento.

Este último termino es muy importante ya que al identificar un segmento que se encuentra desatendido, se puede elaborar un proyecto que satisfaga sus necesidades con una propuesta de valor, captando así el valor que puede generar ese segmento. Esto puede representar una oportunidad de crecimiento para una organización.

Potencial de crecimiento, aplicado al Marketing y al *Management*, se refiere al incremento o crecimiento potencial que una empresa podría ver en sus ventas o en su participación en determinado mercado. El análisis del potencial de crecimiento es una herramienta clave para determinar el futuro de la empresa en un mercado, ya que arroja información de cómo podría ser la situación de la organización en el futuro, con respecto al mercado. Muchas veces es utilizado a la hora de definir donde y cuanto invertir dentro de una industria.

Lo siguiente para analizar es la matriz de crecimiento de Igor Ansoff, también conocida como Matriz Ansoff o “matriz producto-mercado”. Desarrollada por Igor Ansoff (1957), es una herramienta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Ayuda a tomar decisiones sobre la expansión de una empresa.

Dentro de esta matriz se relacionan dos variables, productos y mercados, y mediante la conjugación de ambos, se busca dar dirección al crecimiento de la empresa, evitando esfuerzos sin sentido o inconsistentes con las estrategias de la organización.

Tabla 1. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: elaboración propia en base a la matriz de Igor Ansoff

La matriz aconseja estrategias pre establecidas para cada conjugación de producto-mercado. Permitiendo elegir entre:

- Estrategias de “penetración de mercado”: que consiste en no desarrollar ningún producto nuevo, y tampoco innovar en nuevo mercado. Sino, lo que recomienda es ampliar la participación de los productos actuales en los mercados que actualmente se manejan. Muy utilizada ya que es la estrategia que menos riesgo presenta. En caso de optar por esta estrategia de recomienda aumentar el consumo

por cliente, pudiéndose optar por acciones de venta cruzada, impulsar programas de prueba de producto o intensificar las acciones de publicidad y promoción.

- Estrategias de “desarrollo de nuevos productos”: Consiste en innovar con productos en los mercados que actualmente son atendidos. El objetivo es atender otras necesidades insatisfechas dentro del mercado actual, mercado al que ya se conoce, ya que es con el que se trabaja habitualmente. Se debe buscar lanzar nuevos productos, o modificar y actualizar los productos que actualmente integran la cartera, con el finde satisfacer más necesidades.
- Estrategias de “desarrollo de nuevos mercados”: esta opción implica el atender a mercados que actualmente no son atendidos. Pero con los productos actuales. Pudiendo ser una expansión geográfica o una expansión a un nuevo segmento o nicho del mercado. Es recomendable estudiar los nuevos segmentos a los cuales se puede expandir, para llegar a capturar su valor. Abrir una nueva sucursal en otra ciudad, Enfocar la publicidad en un nuevo segmento, son algunos ejemplos.
- Por último, se encuentran las estrategias de “diversificación”: esta es la opción más arriesgada, ya que involucra lanzarse con un nuevo producto a un mercado que actualmente no es atendido. Por esa característica es que es la última en ser tenida en cuenta. Esta estrategia puede a su vez desagregarse en sub-estrategia:
 - Diversificación Horizontal: consiste en desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, pero los nuevos mercados a los que apuntan guardan relación con los mercados a los que se atienden actualmente.
 - Diversificación Vertical: esta estrategia apunta a crecer en la cadena de valor de los productos. Ya que consiste en convertirse en su cliente o en su proveedor, generando sus insumos o estableciendo, por ejemplo, puntos de venta al público de sus productos.
 - Diversificación Conglomerada: supone la creación de nuevos productos que no guaran ninguna relación con los productos actuales de la cartera, ni tecnológicos, ni técnicos ni el rubro.
 - Diversificación concéntrica: consiste en desarrollar nuevos productos que guardan relación, en el rubro o en la tecnología que involucran, con los productos que actualmente se manejan en la cartera.

Esta última es la que debería aplicar MAN-SER en caso de incursionar el mercado de las *Tiny Houses* ya que deberían crear un nuevo producto, que si guarda relación con

los productos que maneja actualmente en su cartea, ya que la base de esta tipología de vivienda es el armado, plegado y soldado de piezas de metal. También, estarían dirigido a un mercado distinto al que actualmente apunta, ya que no serían sus clientes corporativos (automotrices y energéticas) las que consumirían este nuevo producto.

El presupuesto de ventas es un informe que redacta la organización, donde muestra las expectativas de ventas de la misma para un período de tiempo futuro, por lo general se elabora anualmente. En otras palabras, es un documento donde los directivos detallan las expectativas de lo que se va a vender en el futuro, dadas ciertas condiciones, o supuestos. A la hora de desarrollar un proyecto, esta información es importante para poder tener una aproximación de cómo serán los ingresos futuros del mismo.

Otro termino importante a tener en cuenta, dada la naturaleza del trabajo que se desarrollara, es el “plan de marketing o “plan de mercadotecnia”. El plan de Marketing es un “documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing” (Kotler & Keller, 2006)

La elaboración del plan consta de 4 etapas principales, aunque hay variantes y modificaciones dependiendo del caso al que se aplicara, o de las características propias de la problemática que se intenta abordar.

- Diagnostico Situacional: comienza con un análisis exhaustivo de la empresa, tanto su estructura interna, como también el entorno donde se desenvuelve, destacando aquellos factores que son de influencia para el desarrollo de la actividad principal de la organización.
- Determinación de Objetivos: Esta es una etapa crucial, ya que guaira el resultado final del plan.
- Plan de acción: establecer planes de acción concretos, que se hará, quien el responsable a cargo, cuando debe hacerse, que recursos se requerirán, cuáles son los plazos de cada acción. Es importante que los planes se relacionen íntimamente con los objetivos.
- Control del plan: Por último, debe establecerse cuáles serán las métricas y procesos para el control del plan, con esto se busca determinar si se cumplieron o

no los objetivos planteados. Además, en caso de no haberse logrado, debe ser capaz de indicar cuales fueron las desviaciones y cuáles fueron sus causas. Todas estas etapas serán tenidas en cuenta en el desarrollo de este trabajo con el fin de permitir una correcta aplicación de los recursos que la disciplina puede aportar a la organización para su crecimiento.

Análisis de Situación

En el mercado argentino, al igual que en otros mercados más desarrollados, los productores y desarrolladores de proyectos “Tiny House” se agrupan de manera informal, su contacto es mayormente en *blogs* o sitios en internet propios, poco publicitados y muy específicos. Esto causa que la única manera de conocer o tener contacto con la mayoría de los productores sea mediante el ingreso a estos sitios y *blogs*. La gran mayoría de estos desarrollistas no producen las viviendas con fines comerciales, las construyen para sí mismos, y comparten sus experiencias en los espacios antes mencionados.

Anuqué en Argentina el movimiento(tendencia) de las viviendas *Tiny Houses* sea aún muy débil y poco conocido, comparte gran parte de sus características con un movimiento que, si está más desarrollado, el de las casas rodantes y los *Motorhome*. Si bien no pueden ser tratados como iguales y competencia directa, ya que las “*tiny*” tiene un fin habitacional más prolongado, mientras que las casas rodantes son buscadas como mayormente como una opción para vacacionar, por lo menos dentro del mercado argentino, sí que hay personas que las eligen como vivienda permanente. “Según se desprende del último censo, la cantidad de casas rodantes aumentó un 21,45 por ciento; se pasó de contabilizar 3855, en 2001, a 4682 unidades, en 2010” (LA NACION, 2012).

Los principales consumidores a nivel mundial de estas innovadoras tipologías de viviendas son las nuevas generaciones, generaciones que no están dispuestas a esperar mucho para tener su vivienda propia y buscan opciones que maximicen sus presupuestos (LA NACION, 2019). Según el último relevamiento de le INDEC el segmento de personas de entre 20 y 35 años corresponden al 56% de la población total del país (2010).

Las razones culturales por las que eligen este tipo de viviendas pueden ser varias, las nuevas generaciones son reconocidas por llevar como estandarte la flexibilidad y la conciencia por medio ambiente. Estas tendencias se ven reflejas en sus decisiones a la hora de elegir vivienda, la tipología “*Tiny House*” ofrece estas características como uno

de sus principales diferenciales con las casas tradicionales. Permitiendo reubicar la vivienda y garantizando una reducción importante en su impacto ambiental frente a su par tradicional.

Una tendencia demográfica que apoya el desarrollo de estas viviendas, las familias argentinas se alinean con las tendencias de los países desarrollados, caracterizados por una reducción en la tasa de natalidad, y la reducción del número de integrantes de cada familia (Ambito, 2019)

Dentro del mercado nacional existen poco competidores, ya que la mayoría de los productores son demasiado chicos y desconocidos. Por lo general se dedica a hacer trabajos chicos y solo para consumo propio, participan en el mercado bajo la modalidad de “autoconstrucción”, dando a conocer parte de su trabajo en redes sociales, blogs dedicados al tema y plataformas de video como *YouTube*.

Dentro de los competidores que si tienen la infraestructura y *know-how* para diseñar, producir y comercializar *Tiny Houses* destacan 2:

- *Oeste Group S.A.*: es una constructora ubicada en Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires. Con más de 11 años en el mercado de la construcción, son especialistas en construcciones en seco, utilizan “*steel framing*”. Bajo el nombre de fantasía “Casarella” construye y comercializa las viviendas tradicionales, y con una unidad de negocios dedicada que abrió en 2018, “Casarella Tiny”, realiza la construcción y comercialización a nivel nación de *Tiny Houses*. Esta empresa traslado sus conocimientos en construcción con armazón de metal a su unidad de negocios dedicada a las mini casas. Cuenta con redes sociales y página de ventas, activas y actualizadas. Actualmente comercializa 2 productos “*Tiny*” estandarizados:

Tabla 2. Comparación de los modelos Casarella

Nombre	Mt2	Cantidad máxima de personas	Plantas (niveles)	Precio base
Tiny Terra	18	4	1	16.000USD (2019)
Tiny Brisa	22	5	2	20.500USD (2019)

Fuente: elaboración propia

- *Hernan Busquets Construcciones*: Una empresa dedicada a la industria de la construcción, ubicada en San Carlos de Bariloche, provincia de Rio Negro. También tiene sus raíces en la construcción tradicional y trabajan con “*steel framing*”, conocimiento que también trasladaron en 2018 a la construcción de mini casas. Producen y comercializan *Tiny Houses* bajo la denominación “Sustentic House”. Poseen una pagina web, pero no cuentan con redes sociales activas.

Actualmente producen 2 modelos estandarizados:

Tabla 3. Comparación de los modelos Sustentic House

Nombre	Mt2	Cantidad máxima de personas	Plantas (niveles)	Precio base
Oxalis y O'hana	25	4	2	24.000USD (2019)
Nómade	25	4	2	27.000USD (2019)

Fuente: elaboración propia

“El modelo Nómade es la variante de los modelos Oxalis y Ohana, pero diseñada para ser totalmente sustentable. Un modelo sobre ruedas con alta eficiencia energética y detalles Premium” (Sustentic House, s.f.)

Para continuar con el análisis de la situación, resulta muy importante el estudio y análisis de las variables relevantes en el entorno. Las variables que se presentan a continuación, son consideradas las más relevantes para este trabajo

Actualmente, Argentina está viviendo una inestabilidad económica que se evidencia en ciertos indicadores. La inflación interanual en el mes de marzo de 2020 marco un aumento del 48,4% (INDEC, 2020), y se espera que para el corriente año la inflación acumulada sea del 41,7% (BCRA, 2020). Además, se espera que, por efecto del aislamiento social obligatorio, establecido por el gobierno nacional en respuesta al esparcimiento de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, haya contracción del PBI del 5,2% para 2020 (WORLD BANK, 2020). Aunque, el mismo organismo prevé un rebote de la economía argentina para el 2021, 2,2%.

El costo de la construcción tradicional también ha aumentado considerablemente, “En los primeros tres meses del 2020, los precios mayoristas acumularon una suba del 3,6 por ciento y de 51,8 por ciento en el último año” (Info Region, 2020).

En el plano social, argentina y el mundo está transitando un momento difícil, con la mayoría de los países occidentales estableciendo cuarentenas totales o parciales para evitar la propagación del Coronavirus, reduciendo el contacto entre las personas. Esto generó que muchas empresas deban forzar la implementación la modalidad de teletrabajo para sus empleados. Para comienzos de abril de ese año el 42% de las empresas argentinas tenían a más de la mitad de sus empleados haciendo teletrabajo (Infobae, 2020)

Además, se vive un claro cambio en las costumbres y los valores, principalmente impulsado por la presión de las nuevas generaciones al ingresar al mercado. Exigencias en los tiempos de entrega de productos o servicios, mayor conciencia del medio ambiente, minimalismo y flexibilidad, son algunas de las nuevas tendencias que se ven reflejas a la hora de consumir.

En el plano tecnológico se han visto avances que permiten el desarrollo de nuevas tipologías de viviendas. Desarrollo de la tecnología de impresión 3D que permite la construcción de casas 100% impresas, la posibilidad de construir la casa de modo modular, el perfeccionamiento de la tecnología de paneles solares y el almacenamiento de electricidad en baterías.

Por último, los factores legales. En Argentina las regulaciones sobre las viviendas móviles (como en muchos países de la región) son escasas, y en algunos puntos, nulas.

La mayor parte de las regulaciones establecidas para el tránsito de estas viviendas están establecidas en la Ley N 24.449.

A nivel nacional, en caso de querer transportar la vivienda, solo se requiere una licencia de conducir especial (B.2) y adherir a la vivienda una placa identificadora con el prefijo “101” seguido del número de dominio del vehículo que la transporta, a modo de patente.

Para residir en una de estas viviendas no hay una regulación particular, ya que como la elección de esta modalidad de vivienda no es muy común, los organismos pertinentes no tomaron la decisión de regularlas. Aunque si hay casos en los que las provincias o municipios establecen normas que solo rigen en su zona geográfica.

En base al Análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Michael E. Porter, 2009) se puede especificar:

Las barreras de entrada de nuevos competidores son relativamente altas, se requiere una gran inversión de capital en maquinaria, infraestructura e insumos. Además, el proceso de construcción requiere concomimientos específicos en el manejo de los materiales. Los competidores actuales ya poseían gran parte de los insumos y maquinarias necesarios, y los utilizaban con otros fines, logrando así aprovechar economías de escala.

En cuanto a los competidores, no son numerosos los que tienen la capacidad de producir y comercializar a nivel nacional. Existen micro competidores, pero no son una competencia real ya que sus capacidades productivas son muy limitadas, ya sea por la falta de infraestructura o por simple desinterés en competir activamente.

El poder de negociación de los proveedores es débil, los productores de los insumos principales, metales y maderas, están fragmentados, existe más de un proveedor al cual la empresa puede comprar un mismo insumo.

En cuanto al poder de los clientes, es bajo, ya que las empresas que actualmente se dedican a la construcción de *Tiny House* lo hacen como una unidad de negocio más, producen y comercializan otros productos y servicios. Los dos competidores principales poseen otras unidades de negocios dedicadas a la construcción.

No existen alternativas que sean considerados sustitutos directos de las mini casas, aunque se pueden considerar a las casas rodantes y los *motorhome*. y por el lado de las viviendas fijas, pueden ser consideradas las casas de construcción tradicional o prefabricadas. En ambos rubros no existen un sustituto perfecto. Considerado lo anterior, se puede decir que la amenaza de los productos sustitutos es considerable. Especialmente considerando que son productos mucho más desarrollados en el mercado nacional y cuentan con un apoyo cultural mucho más sólido.

En cuanto al análisis interno de la organización MAN-SER, destaca la vasta experiencia en su rubro, el metalúrgico, ya que desempeña actividades en ese rubro desde 1995 (año en que se considera su fundación). La empresa es dirigida por los familiares del su fundador original, la esposa de su fundador y sus 3 hijos integran el directorio. La planificación estratégica, las decisiones de inversión, estrategias de cartera y dirección se concentran en este nivel.

En 2012, hicieron una inversión y se establecieron en una nueva locación al sur de la Ciudad de Córdoba, con el doble de la superficie de la su ubicación anterior. Donde actualmente llevan a cabo sus actividades de producción.

Actualmente su estructura consta de 7 departamentos, donde se distribuyen sus 30 colaboradores.

Dibujo 1. Organigrama de MAN-SER



Fuente: elaboración propia en base a la información suministrada por la empresa

No cuenta con una fuerza de venta dedicada, sino que son los propios dueños de la firma quienes llevan cabo esta función, mediante comunicación telefónica, mail o personalmente. Eso se debe a que la relación con los clientes corporativos es cercana.

Su visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” (MAN-SER, s.f.)

Su 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.” (MAN-SER, s.f.)

La organización hace especial énfasis en sus políticas de calidad y en la calidad de sus productos, atributo que comunica en su página web (www.man-ser.com.ar). En búsqueda de recalcar esta calidad y mejorar aún más es que en el 2014 aplicaron y lograron la certificación de las normas ISO 9001.

Parte de su proceso de gestión de calidad es la postventa, actividad que les da mucha utilidad para mantener una buena relación con los clientes, hacerles mantenimiento a sus productos, e impulsar otros productos y aumentar la participación dentro del cliente, ya que en estas visitas también se les ofrece realizar otros productos o prestar otros servicios a las empresas que son visitadas.

Aunque en un principio los principales clientes de la empresa eran automotrices y autopartistas, esto se ha visto reducido en los últimos años, producto del decaimiento de la venta de automóviles, lo cual llevo a recortar compras por parte de las automotrices a sus proveedores. Actualmente la cartera de clientes sigue compuesta en una parte considerable por automotrices (70%), pero también se les ha dado lugar a clientes pertenecientes a las industrias agroalimentarias (fueron su principal cliente en 2019), energéticas y petroleras. También desarrollan productos para industrias menores.

También se ha visto modificada su cartera de producto en los últimos años, en búsqueda de amortizar la inversión ya realizada en maquinaria e infraestructura. Actualmente la empresa cuenta con 3 unidades de negocios diferentes:

- Productos “seriados”: son productos homologados destinados a empresas del sector energéticos, son aquellos productos que dejan mayor rentabilidad a la empresa.
- Productos “MAN-SER”: son aquellos productos y servicios hechos a medida según los requerimientos del cliente, lo que significa que no son todos iguales y por ello requieren tratamientos para su producción diferentes. Aquí se puede ubicar a su producto estrella, las lavadoras industriales. También, los extractores de viruta, las cintas transportadoras y los protectores telescópicos para maquinaria.
- Otros productos y servicios: todos aquellos que no entran dentro de la clasificatoria anterior. Son principalmente destinados a empresas del rubro petrolero y pedidos más pequeños. Principalmente servicios de corte plasma HD, plegado CNC, soldadura y pintura

En cuanto al precio de los productos comercializados, en general, son más bajos que los de la competencia, con el objetivo de lograr una mayor participación en el mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes. La política de fijación de precios es por margen, se calculan los costos y sobre eso se le agrega un margen de rentabilidad.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes en la provincia de Santa Fe, provincia de Buenos Aires, provincia de Tucumán y provincia de San Luis. Algunos de sus clientes incluso exportan alguno de sus productos a otros países de Latinoamérica.

Los productos son entregados directamente a los compradores, no existen intermediarios en el canal de distribución y en caso de ser necesario, la empresa realiza las instalaciones de los productos. Cuentan con vehículos propios para hacer el traslado, y en el caso de viajes largos o de cargas grandes, se contratan empresas de transporte dedicadas.

A nivel de comunicación, no cuenta con un área de *Marketing* ni asesoría externa, esto se debe, en gran medida, a la naturaleza de su rubro, donde es el área de compras del cliente (industrial) quien, cuando precisa un producto, se comunica con MAN-SER. En cuanto a la comunicación, la empresa solo cuenta con una página web, no cuenta con presencia en redes sociales, si tienen página en LinkedIn

A pesar de contar con esta cartera diversificada de productos, en el comienzo del segundo trimestre de 2020 se encuentran con el 50% de la capacidad instalada ociosa.

Actualmente la empresa estas buscando abandonar los mercados más burocráticos, las ventas aquellas industrias que requieren de un extensivo proceso para concretar la venta, donde se requiere presentarse a licitaciones y muchas veces, vender sin obtener rentabilidad para poder ganarla.

En base al análisis de contexto y análisis interno de la organización, se determinaron una serie de fortalezas y debilidades, y oportunidades y amenazas. Se eligieron los aspectos más importantes y se elaboró la siguiente Matriz F.O.D.A

Tabla 4. Matiz F.O.D.A. de MAN-SER

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee la mayoría de la infraestructura y los conocimientos necesarios. • Posee los contactos con los proveedores de la materia prima. • Existencia de economías de escala. • Capacidad de producción ociosa, disponible. • Posee políticas de innovación e inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con área de marketing. • Nula presencia en el mercado. • Falta de experiencia en la comercialización a consumidores finales • No cuenta con presencia en redes sociales

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos competidores en el mercado. • Mayor conciencia del medio ambiente. • Aumento de costo de la construcción tradicional. • Tendencia de querer la vivienda propia lo antes posible. • Cambio en los puestos trabajos, permitiendo a la gente trabajar a la distancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas ya establecidas en el mercado, ya posicionadas. • Desarrollo de productos sustitutos, como casas rodantes y <i>motorhomes</i>. • La pérdida del poder adquisitivo de la moneda. • Demanda retraída, efecto de la propagación de la pandemia.

Fuente: elaboración propia

En base a la matriz se puede decir que MAN-SER tiene oportunidad de alinear su fortaleza con las oportunidades del mercado. Su principal fortaleza es ya contar con infraestructura, la cual es una de las principales barreras para el ingreso de nuevos competidores al mercado. El avance de las nuevas tendencias, fortalecidas por el ingreso de las generaciones más jóvenes al mercado de las viviendas puede ser un impulsor muy potente.

Por parte del mercado, queda en evidencia que la falta de competidores da lugar a la posibilidad de ingresar al mercado y contribuir en su desarrollo. Ya que en este momento el producto se puede decir que está saliendo de la etapa de introducción y está entrando a la etapa de crecimiento (según los ciclos de vida del producto). Es vital trabajar en aumentar la participación en el mercado y crear un posicionamiento sólido.

Aunque el no contar con un área de *Marketing* le dificultara el introducirse en un mercado que esta dirigió a consumidores final, con poca o nula experiencia.

Sumado a esto se puede observar que las amenazas del mercado son fuertes, principalmente, el tener competidores con un posicionamiento ya consolidado, y con varios indicadores económico-sociales en que muestran una retracción de la demanda en los próximos meses.

Con lo anteriormente mencionado se puede vislumbrar que hay posibilidades para MAN-SER de aplicar estrategias de crecimiento, para expandirse al mercado de las viviendas *Tiny House*.

Con la utilización de la matriz de Ansoff (Igor Ansoff, 1957), para identificar oportunidades de crecimiento, y teniendo en cuenta el actual rubro de la organización, se puede aplicar una estrategia de diversificación concéntrica. “Se entiende por estrategia de diversificación concéntrica aquella estrategia que se basa en añadir productos o servicios nuevos a los que ya tenemos. Pero que están relacionados con la actividad principal de nuestro negocio.” (emprendepyme, 2018).

Diagnóstico y discusión

Se puede observar con lo ya desarrollado en el presente reporte, que las tendencias a nivel mundial en construcción y desarrollo inmobiliario apuntan a el diseño de estructuras minimalistas y con un fuerte acento en el cuidado del medio ambiente. Impulsado además por las nuevas generaciones que buscan estos atributos a la hora de elegir una vivienda.

Como ya quedo en evidencia, la capacidad de MAN-SER para desarrollar esta nueva tipología de viviendas móviles, basada en su experiencia previa y su infraestructura, es correcta.

También, hay que mencionar que la actual situación, marcada sin lugar a dudas por la expansión del virus *SARS-CoV-2*, y la profunda recesión económica a nivel mundial que la sucederá, presenta un escenario en el que muchas empresas, que no tengan la flexibilidad para reinventarse y modificar sus negocios, deberán cerrar. Esto será principalmente impulsado por una retracción de la demanda en muchos rubros.

El crear una nueva unidad de negocio, poco relacionada con sus unidades actuales y con los mercados que atiende actualmente, se presenta como una gran oportunidad para asegurarse la continuidad de la organización y su futura expansión.

Además, al ser tipologías que son más “económicas” en comparación con las viviendas tradicionales, serán buscadas por aquellos individuos que tengan el deseo de tener una “vivienda propia” pero no tengan los recursos para acceder a una tradicional.

A través del análisis se pudo observar que los principales competidores en este mercado, son escasos y no están distribuidos de manera uniforme en el territorio argentino. Lo cual da lugar a una introducción más cómoda en el mercado, con una competencia no tan activa, que este buscando ganar mercado y generar barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores.

Aunque, también cabe destacar que la inexperiencia de MAN-SER comercializando vienen fuera de un mercado puramente industrial será un punto débil.

Para concluir se puede decir que la expansión de MAN-SER al mercado de las viviendas móviles tipo *Tiny House* es posible en el mediano plazo, la organización disponer de los medios y los conocimientos suficientes para diseñar, construir y comercializar estas unidades.

Esto le será de gran utilidad para poder asegurarse su subsistencia y futura expansión como organización. Ampliando su cartera de productos y su cartera de clientes. Diversificando el riesgo, evitando disponer de una acotada cantidad de clientes y productos, todos dentro del mismo rubro.

Planes de Acción

Siguiendo con la estructura del trabajo, se procederá en el siguiente capítulo al desarrollo del plan de implementación a través del cual se intentará dar solución a los problemas planteados a lo largo del reporte de caso.

Este plan tiene como *Objetivo General*:

- Producir y comercializar 5 viviendas móviles, de tipo *Tiny House* en la Republica Argentina en el plazo de 1 año, a partir de noviembre de 2020.

Como *Objetivos Específicos* se plantean los siguientes:

1. Desarrollar una nueva unidad de negocios capaz de diseñar y producir unidades habitables móviles, *Tiny House*. Pudiendo recibir y cumplir pedido a partir de abril de 2021, con una producción mínima de 5 unidades en los primeros 12 meses.
2. Posicionarse como uno de los 3 principales productores de *Tiny Houses* en Argentina en el entorno *On-Line*, en el plazo de 9 meses, desde febrero de 2021.

3. Gestionar 500 consultas por parte de interesados en la compra de una vivienda, generadas a partir de la participación en un evento masivo, en el plazo de 3 meses posteriores al mismo.

Con el fin de poder cumplir estos objetivos, y siguiendo con la estructura de un plan de Marketing, se plantearán planes de acción que, mediante su realización, llevarán al cumplimiento de los objetivos específicos y, en consecuencia, al cumplimiento del objetivo general.

A continuación, se procede con el desarrollo de cada uno de los planes de acción:

Plan A: como mi casa, pero más chica

Objetivo al que responde: “Desarrollar una nueva unidad de negocios capaz de diseñar y producir unidades habitables móviles, Tiny House. Pudiendo recibir y cumplir pedido a partir de abril de 2021, con una producción mínima de 5 unidades en los primeros 12 meses”

Introducción: Como ya se vio en diversos ejemplos citados en este trabajo, tanto nacionales como internacionales, la creación de una nueva unidad de negocios, con una denominación distinta a la de la organización original, es una estrategia muy utilizada a la hora de llevar a cabo esta clase de desarrollos. La principal ventaja es el poder independizar al nuevo producto de la trayectoria anterior de la organización. Permitiendo presentarse como una nueva alternativa, desligando los demás negocios, que pueden continuar su trayectoria actual. MAN-SER actualmente no posee un enfoque en el consumidor final, ni está posicionado en el mercado como un productor de viviendas. Alejarse de su denominación matriz y crear una nueva es la mejor opción para crear productos con el consumidor final como su público objetivo.

Desarrollo: este plan contara con una división en 2 fases, una seguida de la otra.

Fase 1, Estructuración:

Con el finde garantizar que el desarrollo de la actividad goce de los recursos y el tiempo necesario, debe crearse una nueva unidad de negocios, distinta a las actuales. La nueva unidad de negocio debe contar con un responsable, de preferencia un miembro actual de la organización, y aun más preferiblemente alguno de los miembros del

directorio, ya que debe tener un conocimiento amplio de la situación actual de la organización. Alguien con orientación en ventas sería lo más recomendable. Su selección debe comenzar y finalizar en el transcurso del mes de noviembre de 2020.

Con un responsable a cargo del proyecto, se deberá comenzar a definir el nuevo denominador (el nombre) con el que se dará a conocer el proyecto al público, se recomienda que sea realizado por el nuevo responsable en conjunto con el directorio de la organización. El nuevo denominador debe tener una clara orientación al mercado, evitando usar terminología técnica, buscando resaltar los atributos de los nuevos productos, la sustentabilidad, la movilidad, el foco diseño y la calidad. Esta actividad debe comenzar siguiente a la elección del responsable, y no debe extenderse más allá de diciembre de 2020

Fase 2, Nuevo Producto:

Con un responsable a cargo del proyecto, se debe comenzar el diseño de los productos, de las “*tinys*”. Como se mencionó anteriormente, MAN-SER posee la mayoría de los recursos tanto físicos como humanos para llevar adelante estos proyectos. El equipo de diseño y calidad de la organización deberá tener esta tarea, son los que más experiencia en el diseño de piezas de metal, ensamblaje y moldeo de estructuras metálicas.

Para comenzar el proyecto, al igual que varios competidores del mercado local, se optará por incorporar 2 modelos distintos y estandarizados, sin opciones de modificaciones mayores por parte del cliente, al menos en esta primera etapa de lanzamientos. En un futuro podría agregarse la opción de agregar “extras” o características especiales, a pedido del cliente, como ya hacen competidores con más experiencia en el mercado.

Las unidades deberán diferenciarse en diseño, calidad de los materiales interiores y equipamiento, no así en dimensiones, para ahorrar costos en la etapa de desarrollo, creando un único esqueleto externo. Creando dos modelos, uno con características más “básicas” y uno más “*premium*”.

Además, del equipo propio, capaz de hacer el desarrollo estructural de las viviendas, se requerirá de un especialista en diseño de interiores, externo a la organización, capaz de conjugar los elementos que irán internamente en la estructura metálica, producida por el equipo interno de diseño y calidad.

Todo el proceso de diseño y prototipado deberá comenzar en diciembre de 2020 y finalizar antes de abril de 2021.

Desde abril de 2021 ya debe comenzarse con la producción de unidades por pedido de los clientes, teniendo en cuenta que, según experiencia de los competidores nacionales, la producción de una sola unidad puede tardar entre 2 y 3 meses.

Principales responsables: Nuevo jefe de proyecto, encargado de la unidad de Negocio

Métricas de Control:

1. Capacidad producir 5 unidades a partir abril de 2021 hasta abril 2022
2. Cantidad de unidades producidas para abril de 2022

Presupuesto:

Tabla 5. Costo del Programa A

ITEM	COSTO TOTAL
Horas de trabajo de RRHH actuales, propios de MAN-SER	\$180.000
Costo de asesoría en interiores	\$50.000
Materia Prima requerida para pruebas y desarrollo	\$200.000
<i>Total, del programa A</i>	\$430.000

Plan B: ¡Hola, soy el nuevo!

Objetivo al que responde: posicionarse como uno de los 3 principales productores de *Tiny Houses* en Argentina en el entorno *On-Line*, en el plazo de 9 meses, desde febrero de 2021.

Introducción: Como se ha visto en el mercado argentino, gran parte del “movimiento *Tiny*” se nuclea y se relaciona entre sí en foros, páginas de fabricantes y páginas de 3ros que prestan el espacio a que la gente comparta sus experiencias, dudas y diseños. Por el momento no hay eventos importantes dedicados a este público específico, como si ocurre en otros países. Contar con un espacio dedicado para, y propio, de la nueva unidad de negocios en el entorno *On-Line*, es clave para dar a conocer la propuesta de valor y los nuevos productos desarrollados por MAN-SER. Un espacio donde mostrar y

dar a conocer los productos y sus diferentes versiones, donde la gente pueda contactarse para sacarse dudas y realizar pedidos, y compartir experiencias propias de cada usuario.

En línea con lo anterior, y para complementarlo, es necesario contar con un espacio dedicado en las principales redes sociales que se utilizan actualmente, Facebook e Instagram. Para aumentar el contacto e interacción con el público objetivo, darse a conocer como una de las principales alternativas en el mercado argentino. Esto, implicaría adelantarse a la competencia en general, ya que solamente uno de los principales competidores (CasarellaTiny) posee redes sociales activas y esta aprovechando el espacio para publicitar su producto.

Desarrollo: este plan contara con una división en 2 fases.

Fase 1, Diseño:

Ya que se buscará comercializar las viviendas, por fuera del Denominador MAN-SER, se deberá crear una imagen visual diferente, que pueda ser comunicada y relacionada con la nueva unidad de negocio.

Para lograr tal fin, se contratará un diseñador gráfico externo a la empresa, que pueda llevar a cabo el proyecto de diseñar la imagen gráfica, lo que involucra, el isologotipo, la paleta de colores y seleccionar la familia de fuentes más adecuada, con las que se trabajará toda la comunicación de la nueva unidad de negocios. Como base de este trabajo, se le pedirá que la imagen visual refleje los atributos del producto, la calidad, la sustentabilidad y la capacidad de movilidad, y a su vez, permita al consumidor saber con facilidad que producto es el que maneja la organización.

El diseñador al que se le encargue el trabajo debe culminar y entregar el resultado final, antes del 1ro de marzo de 2021.

Con las piezas que conformarán la identidad gráfica, se procederá a contratar un diseñador web, que diseñe, programe y “levante” la pagina para que este disponible en Internet. Las características de esta plataforma deberán ser avanzadas, ya que deberá permitir a los usuarios poder darse de alta con usuario y contraseña, tener un perfil, hacer comentarios sobre las publicaciones, permitir el comunicarse para pedir cotizaciones y contar con espacio dedicado a contar las experiencias de los usuarios.

Por el lado de MAN-SER, debe permitirles publicar sus productos, mostrar de manera didáctica la propuesta de valor de cada una de las unidades, subir videos de

muestra de las unidades, recibir y organizar las consultas de los clientes potenciales, y dar de alta, o enlazar, noticias y publicaciones de actualidad del movimiento *Tiny* en Argentina.

Como base para la página se le pedirá que utilice los recursos antes generado por el diseñador gráfico. Principalmente se le pedirá respetar la paleta de colores definida como parte del proceso de creación de identidad grafica.

La estrategia será canalizar las consultas y al público hacia esta página web, desde redes sociales y desde los otros canales a los que se tenga acceso.

La página web se comenzará a diseñar y construir desde de febrero de 2021 y terminar antes de abril de 2021

Fase 2, Redes Sociales:

En cuanto a las redes sociales, se contratará un community manager externo a la organización, para si llevar a cabo la gestión de la comunicación en estos medios. Lo que se buscara es poder comunicar los nuevos modelos y las diferencias entre ellos, haciendo hincapié en los atributos de las viviendas frente a otras construcciones, como el precio, la movilidad, la innovación y la sustentabilidad.

Se utilizará los recursos elaborados por el diseñador gráfico, como el isologotipo, con predominancia de los colores de la paleta seleccionada. El plan será hacer publicaciones regulares.

En Instagram se buscará generar una interacción con los seguidores, no solamente a través de las publicaciones sino también las historias. Ya que es una red social donde los principales usuarios son jóvenes, se apelará a hacer publicaciones en un tono más cercano, evitando tecnicismos y transmitiendo lo que es la experiencia de vivir en esta tipología da viviendas. El objetivo será lograr la interacción del público, con contenido audiovisual del interior de la vivienda, de la vivienda en paisajes de Argentina, jóvenes compartiendo momentos dentro de la casa.

En el caso de Facebook, las comunicaciones serán más técnicas, buscando llegar a un público de mayor edad, que busca seriedad y solides en las empresas con las que se relaciona. Los principales atributos que se buscarán resaltar serán los beneficios de vivir en una casa de esta tipología, el precio, la calidad, la sustentabilidad, la libertad de poder

trasladarse. El objetivo será buscar captar el interés del público, mostrando curiosidades y aspectos de las prestaciones de la casa.

El plan es subir contenido en ambas redes sociales con una frecuencia de 2 publicaciones semanales y 2 semanas previas al evento del “*Plan C*” hacerlo con una frecuencia de 4 veces por semana, posterior al evento reducir nuevamente a 2 por semana.

El plan de Redes sociales debe comenzar el 1ro de marzo

Principales responsables:

- Nuevo Jefe de Proyecto
 - Diseñador Grafico
 - Diseñador Web
 - Community Manager

Métricas de Control:

- Cumplimiento del cronograma de diseñador grafico
- Cumplimiento del cronograma del diseñador web
- Redes sociales
 - N° de *likes* en las publicaciones
 - N° de publicaciones compartidas
 - N° de comentarios en las publicaciones

Recursos:

Tabla 6. Costos del Programa B

ITEM	COSTO TOTAL
Diseñador Gráfico, trabajo de diseño de imagen	\$50.0000
Community Manager, manejo de redes sociales	\$100.000
Diseñador web, diseño y armado de la página web, y mantenimiento por 1 año	\$300.000
<i>Total, del Programa B</i>	\$450.000

Fuente: elaboración propia

Plan C: Expo-Tiny

Objetivo al que responde: 1. Gestionar 500 consultas por parte de interesados en la compra de una vivienda, generadas a partir de la participación en un evento masivo, en el plazo de 3 meses posteriores al mismo.

Introducción: Como la tendencia de construcción a la que pertenece las casa Tiny, todavía no ha abordado el mercado argentino en plenitud, y no es de las principales novedades en arquitectura que se difunden a nivel internacional, es importante el dar a conocer, el arribo de esta nueva tendencia en el entorno de la construcción y el diseño de hogares.

Uno de los principales medios para llegar a esta clase de público especializado o interesado en estas tendencias, son los eventos, o ferias del rubro. En el mercado argentino abundan las ferias de rubros, y la de la construcción y la arquitectura no son la excepción.

Estos eventos nuclea tanto a profesionales del rubro de la construcción, el diseño de interiores, paisajistas, arquitectos e ingenieros, como también a interesados del público en general, interesados en “curiosear” las tendencias actuales, hacer contactos, y en la medida de lo posible, adquirir algún producto que se ofrezca por parte de los expositores.

Desarrollo: a la hora de seleccionar la feria a la que se puede asistir, se tuvo en cuenta la cantidad de participantes, el rubro al que pertenece la feria y la categoría de los expositores de ediciones anteriores y la cantidad de personas que han asistido en ediciones anteriores.

La feria elegida será la “Expo Estilo Casa”, que se define como “... Una exposición única en el interior del país de las últimas tendencias en interiorismo, mobiliario, diseño y arquitectura.” (Expo Estilo Casa, 2019). La feria que se realiza anualmente en la ciudad de Córdoba ya está pronta a realizar su 4ta edición (aunque no se sabe si será en 2020 o en 2021, por las medidas para evitar el avance del Coronavirus).

La feria se lleva a cabo en el mes de septiembre, la convocatoria a los expositores que quieren participar se inicia en el mes de mayo. En la edición 2019 asistieron aproximadamente 105 expositores y 60.000 personas. Además, cuenta con el valor agregado de que permiten a los expositores promocionar sus productos o servicios a través de una página web de la feria, donde las personas pueden hacer pedidos y recibirlos en sus casas, tiendaestilocasa.com.

Se participará en la feria como expositores, presentando a los demás organizadores y al público que asista los modelos de casas *Tiny* comercializados por la nueva unidad de negocios.

Se comenzará por contactarse con la comisión organizadora, en el mes de mayo, como lo indica la organización, mediante el formulario de su página web (expoestilocasa.com.ar/como-ser-expositor/) y se solicitará montar un stand acompañado por una unida *Tiny House* con el equipamiento más completo, un modelo “*premium*”. En ediciones anteriores se habilitaron diferentes espacios al aire libre para los expositores, en este caso, se solicitará uno de ellos, para mostrar la unidad como se utiliza generalmente, al aire libre.

Además de la unidad en sí, se montará un stand en frente, para recibir en un primer momento a los interesados en conocer más sobre la propuesta.

Sera acompañado, además, de medios impresos, folletos, junto con la utilización de los recursos antes desarrollados por el diseñador gráfico, paleta de cromática, isologotipo y tipografía. Se incluirán los datos de contacto, redes sociales y pagina web, para facilitar una futura toma de contacto por parte de los interesados, con la organización.

Como se mencionó en el programa anterior, 2 semanas antes, se comunicará mediante las redes sociales, la participación en el evento, invitando a los interesados, a asistir y tomar contacto con la unidad.

Es importante que, a representar a la unidad de negocios, asistan el encargado del proyecto, ya que en este punto es quien más debería saber sobre el proyecto y la propuesta de valor que se quiere presentar. Además, deberían de asistir por lo menos 2 de los diseñadores parte de MAN-SER, o un representante del área de calidad de la organización, para resolver dudas técnicas o de conocimiento específico.

La dinámica durante el evento será la de permitir a las personas que tomen contacto con la unidad, entrando en ella y recibiendo una guía sobre el equipamiento, las prestaciones, haciendo foco, por parte del presentador, en los atributos principales, resolviendo duda de los interesados sobre la marcha. Prestándola como una alternativa moderna e innovadora a la construcción tradicional. Al finalizar la toma de contacto se le indicara en el folleto cuales son los datos de contacto y las redes sociales, para mantener contacto con la persona.

Con el resto de expositores que también se buscara generar relaciones, buscando dar a conocer la nueva propuesta en el rubro. Además de juntando contacto de interesados, con quienes se podrían realizar posibles intervenciones en conjunto.

Principales responsables:

- Jefe del proyecto *Tiny*
 - Equipo de diseño
 - Equipo de calidad

Métricas de control:

- Cantidad de personas que se hayan interesado en la propuesta
- Cantidad de personas que hayan expresado estar interesados en comprar una unidad
- Cantidad de expositores interesados en la propuesta
- Numero de contactos posteriores generados a raíz del evento.

Presupuesto:

Tabla 7. Costos del Programa C

Ítem	Costo Total
Folletos a Color	\$45.000
Espacio en la feria (aproximado, calculado en base a costo de años anteriores) (calculado en base a 40mt2 necesarios en zona “Exterior”) y Stand.	\$510.000
<i>Total, del programa C</i>	\$555.000

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto total del Plan de Marketing:

Tabla 8. Costo del Plan de Marketing

Programa	Costo total del programa
Programa A	\$430.000
Programa B	\$450.000
Programa C	\$555.000
<i>Total, del Plan de Marketing</i>	\$1.435.000

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla10. Diagrama de Gantt

		nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21
Programa A	Fase 1													
	Fase 2													
Programa B	Fase 1													
	Fase 2													
Programa C	-													

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

A lo largo de este trabajo final de grado se desarrolló un análisis interno y externo de MAN-SER, que permitió identificar aquellos puntos más relevantes que afectan a la organización. Descubriendo así, la realidad del mercado de las viviendas móviles en Argentina, y la realidad de una empresa metalúrgica con mucho potencial.

En caso de ingresar al mercado de *Tiny Houses*, MAN-SER posee un potencial de crecimiento muy elevado, apoyado y avalado por la tendencias actuales y futura en el diseño y consumo de viviendas. Además, con su vasto conocimiento en el manejo de las materias primas, producto del desarrollo de sus negocios actuales, sin dudas podrían ponerse a la cabeza del mercado, aprovechando economías de escala y su *know how*.

Pudiendo convertir las amenazas actuales, como la contracción de la economía, producto de diversos factores, presentándose como una alternativa más económica y ecológica que las viviendas tradicionales, podría sin dudas ser considerada una alternativa de peso a la hora de tomar la decisión de adquirir una vivienda.

Con pocos, y poco desarrollados, competidores en el mercado argentino, MAN-SER podría crecer rápidamente sin tener que luchar por un lugar, al menos en el mediano plazo.

También hay que destacar que la organización no posee un enfoque en el mercado de los consumidores finales, carece de experiencia en publicidad y marketing, y no ha llevado a cabo proyectos enfocados en el público masivo.

Es por esto que fue necesario el planteamiento de tres planes de acción que se apoyen en los conocimientos de la comercialización, para poder impulsar a la organización a la solución de la problemática planteada, el ingreso al mercado de las *Tiny House*.

Para comenzar se propuso un plan que se centre en el desarrollo de la propia unidad de negocios, para producir el nuevo producto, para asignarle recursos y prioridades. Este plan le permitirá a MAN-SER aprovechar sus instalaciones y RR.HH. ya disponibles. Seguido de este, se propone un plan para dar a la nueva unidad de negocio un lugar reconocible por los demás dentro del mercado, generando una imagen de marca y todo un perfil digital, en diferentes plataformas, dando a conocer la nueva propuesta de valor. Por último, se busca darse a conocer en un espacio más tradicional, dirigido a un público específico, una feria del rubro del diseño y la arquitectura, un espacio ideal

para presentarse al mercado, como una nueva propuesta, apoyado en las tendencias que ya se ven el resto del mundo.

Recomendaciones

Para finalizar, es necesario brindar algunas recomendaciones a MAN-SER en miras al cumplimiento del objetivo general propuesto en este plan.

Será muy importante realizar un relevamiento posterior a la realización del plan propuesto, para determinar cuales fueron los impactos reales de su aplicación, pudiendo o no, usar los indicadores y métricas recomendadas para cada acción.

También se recomienda que la empresa siga incursionando en proyectos y productos que puedan ingresar en el mercado, enfocado en los consumidores finales, pudiendo así diversificar el riesgo, al no estar solamente enfocado en un rubro muy estrecho, con pocos clientes. Aprovechando así la capacidad instalada de la que dispone y que actualmente no se está utilizando en su totalidad

Bibliografía

(1957).

Ambito. (2019). Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/america-latina/como-impactara-la-demografia-las-ciudades-del-futuro-n5050504>

BCRA. (2020). Obtenido de

https://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Casarella Tiny. (s.f.). Obtenido de <https://www.casarellatiny.com.ar/>

Clarín. (2019). Obtenido de https://www.clarin.com/viste/tiny-houses-casas-minusculas-imponen-ee-uu_0_EWGwp-YUi.html

emprendepyme. (2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/diversificacion-concentrica.html>

Expo Estilo Casa. (2019). Obtenido de <https://expoestilocasa.com.ar/presentacion/>

Group, T. B. (2019). Obtenido de <https://www.bcg.com/publications/2019/building-the-housing-of-the-future.aspx>

Igor Ansoff. (1957).

INDEC. (2020). Obtenido de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf

Info Region. (2020). Obtenido de <https://www.inforegion.com.ar/2020/04/20/los-precios-mayoristas-y-el-coste-de-construccion-subieron-mas-del-50-en-el-ultimo-ano/>

Infobae. (2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2020/04/06/por-el-coronavirus-el-42-de-las-empresas-tiene-a-mas-de-la-mitad-de-su-personal-haciendo-teletrabajo/>

Kim, & Mauborgne. (2015).

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Obtenido de Dirección de Marketing

LA NACION. (2012). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/una-tendencia-que-crece-vivir-sobre-ruedas-en-plena-ciudad-nid1531657>

LA NACION. (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-modulares-nueva-tendencia-llego-argentina-nid2294332>

MAN-SER. (s.f.). Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

serena.house. (2020). Obtenido de <https://www.serena.house/es/invertir-en-mini-casas/>

Small House Society. (2020). Obtenido de <https://smallhousesociety.net/designers-builders/>

Sustentic House. (s.f.). Obtenido de <http://www.sustentichouse.com/modelos.html>

WORLD BANK. (2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>