

Caso 1: Peluquería

Cleto y Cristina son un joven matrimonio de peluqueros. Cleto tiene su pequeño local al público en barrio Casino, donde atiende a la clientela de los alrededores con precios medios a bajos. Es una peluquería unisex, pero el 80% de los clientes son mujeres, seguido por un 15% de niños y 5% de hombres. Cristina, entretanto, es empleada de una peluquería especializada en bebés y niños pequeños, situada sobre avenida San Martín. Ambos cuentan con varios años de experiencia y son buenos en su trabajo.

Cristina acaba de recibir una herencia de su abuela materna, que incluye una casa antigua sobre Virrey Toledo al 300 y dinero en dólares. Por primera vez está en condiciones de abrir su propio local. Pero con tanta competencia de alto nivel alrededor, ¿cómo lograr que el negocio sea rentable? ¿A qué segmento les conviene dedicarse? ¿Qué factores deberían tener en cuenta en su análisis?

Por favor ayudalos a preparar un mini Plan Estratégico con los siguientes elementos:

1. Efectuar un análisis PEST y un FODA del negocio.
2. Sugerir bases de segmentación.
3. Desarrollar la matriz Ansoff.

Caso 2: Bodega

La Bodega de Don Felipe es un pequeño negocio familiar que cuenta con bodega y viñedos propios en la localidad de Yacochuya, cerca de Cafayate.

La empresa nació cuando don Felipe Celli llegó a Argentina procedente de Italia hace cerca de cien años, y estuvo en manos de la familia desde entonces.

A pesar de todos los esfuerzos realizados nunca se llegó a la envergadura de bodegas como La Rosa, Domingo o Etchart. Así, en 2005 Don Felipe todavía fabrica vino artesanal en pocas cantidades, llegando a una producción total de 2.000 botellas por año.

Sin embargo, un enólogo que estuvo recientemente visitando el lugar, tras hacer una prueba ciega de los vinos de la zona, dijo que una de las variantes del malbec de Don Felipe tiene excelente cuerpo, color y aroma.

Un hijo del actual dueño de Don Felipe que estudia Turismo le ha planteado a la familia la idea de hacer algunas cabañas para ofrecer alojamiento a viajeros que quieran hacer turismo de aventura por esas tierras.

Su padre ha considerado la idea y le ha solicitado a Usted que prepare un plan de marketing, tanto para el producto vino como para el de turismo.

Para ello Usted debe abordar los siguientes puntos:

- Sugiera bases de segmentación de cada mercado potencial, indicando a qué segmentos le convendría dirigirse, y si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
- Indique los objetivos, estrategias y tácticas de las P siguientes: Producto (Servicio), Promoción (elección de posicionamiento, mensaje y medios) y Precio.
- Diseñe un pequeño Plan de Investigación de Mercado, indicando los objetivos que tendría la investigación, el tipo de muestreo a usar y la/s técnica/s de recolección de datos a emplear. Piense que el concesionario no está dispuesto a hacer una inversión cuantiosa en esta materia.

Caso 3: Teuco

Teuco es una empresa salteña de trayectoria, que cuenta con una marca reconocida dentro del mercado local de alfajores, pero que nunca logró expandirse hacia otras provincias.

La calidad de los alfajores marca Teuco es media, y su precio también está dentro del promedio del mercado, por debajo de los grandes líderes como Havanna (alfajor posicionado como “artesanal fino”), Terrabusi, Milka y otros (posicionados como “industriales finos”).

Pero en la fábrica de Teuco también se producen alfajores marca “El Marques”, de una calidad menor y que podrían entrar en el posicionamiento de “industriales económicos”, donde los líderes son las marcas “Golo” y “Tatín”, que apuntan a un segmento de mercado diferente al de los “finos”.

Por ahora, los Teucos se fabrican en tres variedades: de chocolate, de dulce de leche y de fruta, y se venden sueltos o bien en cajas de 12 y 6 unidades, sobre todo pensadas para el segmento de turistas.

Los alfajores Teuco se distribuyen en el propio local de la empresa, en un local del shopping Alto Norte y se dejan en consignación en unas pocas tiendas más de la ciudad de Salta.

En los locales propios Teuco ha agregado la venta de helados artesanales.

Los alfajores “El Marques” sólo se fabrican a pedido para grandes clientes empresas que desean que su logo vaya en la cubierta de papel (de hecho, el nombre El Marques sólo aparece con letra pequeña).

En base a estos datos y a los supuestos que Usted crea conveniente asumir*, se le solicita preparar un plan de marketing para la empresa Teuco. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

1. Elija los objetivos y trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias diversas para cada producto / mercado.
2. Trace un pequeño cuadro de posicionamiento de las marcas de alfajores según las variables dadas y sugiera al menos un segundo cuadro con otras variables.
3. Proponga bases de segmentación de cada mercado potencial, indicando a qué segmentos le convendría dirigirse, y si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
4. Indique las estrategias y tácticas sugeridas para Promoción (elección de posicionamiento, mensaje y medios),

***Recuerde:** justifique todas las decisiones o recomendaciones que adopte. Sin un razonamiento que conste, las respuestas serán consideradas incorrectas. En caso de hacer supuestos, indique por escrito cuáles son. Tiempo disponible: cuarenta minutos.

Caso 4: Marino

Salvador Marino é Hijo S.R.L es una empresa salteña dedicada a la fabricación de agua mineral, soda y bebidas gaseosas con 46 años de trayectoria en Salta.

Entre los hitos de la historia de la compañía, surge que desde el año 1968 la empresa es socio adherente de I.V.E.S.S., que significa Instituto Verificador de Elaboración de Soda en Sifones. IVES es una entidad civil que formuló una serie de modernas normas técnicas para asegurar la higiene en la elaboración de soda de las empresas que fueran aptas para asociarse al Instituto, se trata prácticamente de un sello de calidad. Pero Marino ha ido más allá para adaptarse también al sistema de las normas ISO 9000.

La empresa tiene fábrica en inmueble propio sito en la calle Jujuy 945, con salida a la calle Corrientes 953, así como una flota de camiones (32 unidades) Mercedes Benz 608. Se cuenta con depósitos en Palpalá (Jujuy) y Tucumán, a donde se distribuye la línea de bebidas gaseosas.

Aunque Marino nació como una fábrica de soda, en los años 90, y luego de anteriores intentos frustrados, la empresa decidió lanzarse con su marca Marino a captar alguna porción del mercado de las gaseosas. Entonces se comenzó a elaborar la actual línea de gaseosas Marino, con diferentes sabores, en envases con logotipo propio y posteriormente con un nuevo sabor: "la Soda Limonada Marino", que resultó un fenómeno en ventas.

La Soda Limonada Marino tuvo una aceptación y un crecimiento tan acelerado y sostenido que su demanda superó todos los planes de producción de la empresa y lo que en principio se creyó que iba a ser "un simple sabor más" como tantos otros que ya fracasaron, muy pronto se convirtió en un verdadero fenómeno de características muy particulares en el mercado de las gaseosas salteño y luego en el mercado nacional, cuando posteriormente aparecieron otras marcas que se lanzaron a tratar de imitar este nuevo sabor; entre las que también se incluyen a gigantes multinacionales como Coca Cola con su Quatro Limonada y a Pepsi con su Paso de los Toros Limonada, entre muchos otros.

Ante este crecimiento repentino e inesperado de la Soda Limonada Marino, la empresa tuvo que comprar otra línea de llenado de mayor capacidad, compuesta por una llenadora de 18 picos, un carbo, una lavadora de 6000 botellas / hora, un sofisticado equipo de frío, una caldera y construir una cámara frigorífica para la conservación de los jugos naturales.

Para poder llevar sus productos a lugares geográficos aún más distantes, la empresa optó por confiar a distribuidores externos la comercialización de los mismos. Por medio de ellos, actualmente se abastece a Tartagal, Orán, Cafayate y parte de Catamarca, Sgo. del Estero y Tucumán, aunque solamente con gaseosas, debido a la alta incidencia del flete en el costo de la soda y del agua mineral.

En el año 1994 y con el objeto de ponerse a tono con las exigencias del mercado, Marino incorporó botellas descartables de P.E.T. de 1,5 lts. para envasar gaseosas, soda en botella y agua

mineral; como también botellas descartables de vidrio de 500 cc. para las gaseosas. En Junio de 1996, se montó una línea automática de llenado exclusiva para agua en bidones bajo normas Ives.

Asimismo, hacia mediados de 1998 la empresa decidió potenciar su presencia en el canal supermercados a través de la provisión a las cadenas Disco y Lozano, a través de dos modalidades diferentes: con marca Marinaro y con la marca propia del Supermercado. Sin embargo, este contrato duró 2 años y luego se decidió abandonar el canal de distribución de los super.

Hacia fines del 2000, la empresa invirtió en la instalación de una nueva línea completa de envasado de gaseosas, compuesta por una sopladora automática, un posicionador de botellas, un monoblock de enjuague, llenado y tapado de botellas PET, un elevador de tapas, un equipo desaereador - proporcionador - enfriador - carbonatador, una etiquetadora envolvente, una agrupadora / empaquetadora termocontraíble de botellas y un equipo para el higienizado de conductos de llenado. Con este equipamiento, la empresa duplicó su capacidad productiva total.

Actualmente las líneas que se están comercializando son:

- 1) Soda en sifones, en cajones de 6 unidades, distribuidos en casas de familia mediante flota de vehículos propia. Aunque este mercado crece muy poquito, la compañía detenta el liderazgo absoluto. Esta línea también se completa con soda de 500 cm³, 1,5 litros y 2,25 litros que se reparte en fardos, tanto en casas como comercios. Llevan la marca Marinaro con el sello IVESS.
- 2) Gaseosas en sus dos variantes: botellas descartables de 2,25 litros, y 525 cm³ (se venden en fardos de 6 y 12 unidades respectivamente), comercializadas tanto a casas de familia en forma directa como en comercios. Se dispone de 8 sabores distintos. Luego del éxito inicial de la "soda limonada", el mercado de las gaseosas volvió a su nivel habitual de bajo crecimiento (más allá de la estacionalidad). En Salta la empresa ostenta una posición de "segunda marca" respecto al líder, que es Coca Cola Company.
- 3) Agua en botellas de 0,5 litros y 1,5 litros, en envases descartables, que se vende en casas de familia y comercios. También es un mercado de bajo crecimiento donde la firma tiene una posición de segunda marca respecto al líder. Al igual que en la soda, el cliente al que se apunta es la familia.
- 4) Agua en bidones, destinada al segmento empresas y hogares, con gran crecimiento y liderazgo.
- 5) Agua saborizada citrus, que se comercializa en envases de 1 litro en casas de familia. Aunque Ser es la líder de este nuevo segmento, el producto de Marinaro detenta una alta porción de este mercado que está creciendo a paso rápido superior al 15%. El precio es superior a la de las bebidas gaseosas por su posicionamiento especial (salud y sabor).

Todos los productos se venden con la Marca Marinaro excepto el agua saborizada, que tiene la marca IVESS en co-branding (uso de dos marcas de distintas empresas a la vez) con CORMILLOT, ya que se apunta a consumidores conscientes de su figura, que a la vez buscan un sabor agradable.

Los canales de distribución que se emplean son la venta directa con distribución física propia y la venta a comercios minoristas. No se vende en supermercados por la permanente presión de comisiones y precios que éstos suelen imponer a sus clientes.

La empresa no hizo campaña publicitaria para el lanzamiento de IVESS Cormillot, pero sí se están haciendo permanentemente investigaciones de mercado sobre la satisfacción del cliente.

En base a estos datos y a los supuestos que Usted crea conveniente asumir*, se le solicita preparar un plan de marketing para la empresa Marinaro. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

4. Efectúe un análisis FODA de la compañía.
5. Utilice la matriz BCG para explicar la situación de sus productos.
6. Defina misión y objetivos de marketing. Trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias diversas. Sugiera al menos un nuevo producto y/o un nuevo segmento.
7. Explique las bases de segmentación usadas por la empresa para sus productos actuales y sugiera nuevos segmentos a abordar con nuevos productos. Justifique su recomendación.
5. Sugiera estrategias para las P siguientes:
 - Producto (Servicio): ¿qué haría Usted con el tema de las marcas, la extensión y profundidad de la mezcla y la longitud de las líneas?
 - Promoción: recomiende una campaña publicitaria para el producto Ives Cormillot (mensaje, medios, etc.),
 - Precio: estrategias para el producto Ives Cormillot u otro nuevo sugerido por Usted,
 - Distribución.
6. Indique algunas técnicas que podrían usarse para recolectar información sobre nuevas tendencias del consumidor de bebidas. Tenga en cuenta que el presupuesto a gastar en este rubro es limitado.

Caso 5: La Veloz

El Grupo económico La Veloz es uno de los más importantes del norte del país. Su núcleo principal está constituido por la empresa La Veloz del Norte, dedicado al transporte de pasajeros de media y larga distancia. Inició sus viajes en 1942 con breves viajes zonales y se fue expandiendo a siete provincias y jurisdicciones: Jujuy, Tucumán, Chaco, Corrientes, Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y Capital Federal. También se proyecta hacia el exterior latinoamericano, cubriendo Asunción (Paraguay), Lima (Perú) y Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) con dos viajes semanales para cada servicio. La empresa transporta 300.000 pasajeros por mes, constituyéndose en líder absoluto del mercado en el norte del país, mercado que a pesar de no crecer (está prácticamente estancado desde hace años) es de un tamaño voluminoso.

A partir de este emprendimiento, el Grupo La Veloz ha incorporado otras unidades de negocio tales como La Veloz Turismo, una agencia de viajes y operador turístico que organiza y comercializa viajes dentro de la provincia y hacia el exterior (se trata de dos productos y dos mercados distintos). Aunque La Veloz Turismo es una de las “grandes” agencias de Salta, no alcanza a tener la participación que tiene Tastil Turismo, el líder del mercado. Sin embargo, hay que recordar que el turismo está creciendo en nuestra provincia a tasas que superan el 20% anual, mientras que el turismo internacional (salteños que viajan al exterior) también está creciendo aunque a una tasa moderada del 10% anual.

Otra empresa del grupo es Terminal Salta S.A., adjudicataria de la concesión para la construcción, mantenimiento y explotación de la Nueva Terminal de ómnibus de Salta. Tras algunos tropiezos a raíz de la crisis económica del 2001, Terminal Salta ha reiniciado las obras de la terminal con la obvia ventaja de constituir un monopolio en el mercado de derechos de acceso y venta en el citado previo, con lo que todas las compañías de ómnibus como los servicios auxiliares al pasajero le pagan cánones de uso. Aunque el mercado crece a tasas muy bajas (está estabilizado), no por eso la situación deja de ser muy beneficiosa para este adjudicatario.

Una empresa menos conocida del grupo es Seguridad y Servicios S.A., creada con el fin de brindar soluciones a los problemas de seguridad física de personas, bienes y empresas. Inició sus actividades en 1999 y tiene una participación de mercado pequeña en un mercado que tiene potencial pero actualmente se ve estable (no crece ni decrece).

La Veloz Agropecuaria es otra de las empresas jóvenes del conjunto. Concentra sus actividades en las plantaciones de aceiteras (arborescentes y barnea), conserva (manzanilla, arauco y misión) y de doble propósito (picual). La empresa recién está en su quinto año de cosechas y aunque su participación y crecimiento del mercado son bajos, el rendimiento fue superior a 1.500.000 kilogramos.

La Veloz Parking es un correo privado que tiene 26 bocas de recepción en distintas provincias argentinas. Tiene una porción de mercado pequeña en la distribución de correspondencia, la entrega de bolsines puerta a puerta, el reparto de facturas para empresas de servicios, las

encomiendas de particulares y los servicios especiales. Aunque el mercado tiende a decrecer por la influencia de internet y el correo electrónico, se cree que nunca desaparecerá por la necesidad de distribución física.

La Veloz Seguros es otra empresa del grupo que en poco tiempo se constituyó en líder del mercado, con una vasta cartera de clientes. El mercado del seguro, según la Superintendencia de Seguros de la Nación, ha aumentado alrededor del 20%, cifra superada por La Veloz merced a su política de expansión.

La posibilidad de incursionar en el ámbito de los seguros de vida, sepelio y salud hace surgir en el año 2000 a la empresa Testimonio SA, también del grupo y líder, pero en un sector de crecimiento bajo.

Por último, Beton Construcciones es la división del grupo volcada a la industria de la construcción y servicios relacionados, que aunque ha tenido un gran crecimiento desde el año 1991 en que nació, no es aún la líder. La actividad de la construcción es muy sensible a los ciclos de recesión y expansión de la economía y no tiene por el momento un gran crecimiento. Beton realiza pocas obras de gran magnitud a lo largo de un año, todas diferentes entre sí (ej. La construcción de un hotel y de la terminal).

El grupo también tiene en construcción un Hotel 5 estrellas, que compartirá el liderazgo con similares emprendimientos de un mercado muy fragmentado como es la oferta hotelera. Aquí el crecimiento aparece promisorio pues se espera que sea superior al 20% anual.

En base a estos datos y a los supuestos que Usted crea conveniente asumir*, se le solicita:

8. Preparar una matriz BCG de análisis de la cartera del grupo.
9. Sugerir estrategias para los elementos de la cartera.
10. Tomar una unidad de negocios y trabajar sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para desarrollar las estrategias.
11. Proponer bases de segmentación del mercado de La Veloz Parking, correo privado.
7. Sugerir un método o combinación de métodos para pronosticar las ventas de Beton Construcciones.

***Recuerde:** justifique todas las decisiones o recomendaciones que adopte. Sin un razonamiento que conste, las respuestas serán consideradas incorrectas. En caso de hacer supuestos, indique por escrito cuáles son. Tiempo disponible: dos horas.

Caso 6: Tía Martina

Tía Martina es una pequeña empresa familiar que fabrica alfajores de dulce de leche, turrone de miel de caña, empanadillas de cayote, caramelos de miel, colaciones y otros bocadillos de la región. Además comercializa bajo su marca un vino regional dulce adquirido a un productor de Cafayate.

A grandes rasgos el mercado potencial de la empresa podría dividirse en dos grandes grupos: turistas y salteños, siendo que entre estos últimos hay personas y empresas que eligen los productos para ocasiones especiales (bocadillos que acompañan tanto el café en fiestas como un copetín en los eventos institucionales o el té con amigas).

La competencia es amplia, ya que abarca desde los fabricantes de otros souvenirs (recuerdos en madera, plata, cerámica, cuero, tejido), las empresas que comercializan chocolates, bombones y alfajores (regalos gastronómicos) y las que proveen bocadillos alternativos para eventos, incluyendo panaderías, pastelerías y sandwicherías. Además hay varios competidores directos como La Negrita Regionales o El Salteño, posicionados como productos de alta calidad.

Tía Martina tiene un único local de venta en el Mercado Artesanal, ofrece sus productos en empaques modestos consistentes en cajas grises sin gráficos con una pequeña etiqueta autoadhesiva indicando la marca. Los precios son 20% inferiores a la competencia. La empresa no tiene recursos suficientes para invertir en mejora de productos o en marketing, disponiendo sólo de \$4000 para estos fines.

En base a estos se le solicita preparar un plan de marketing para la empresa. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

12. Elija una misión y objetivos para esta empresa. Trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias.
13. Elija una estrategia de segmentación y de posicionamiento para cada mercado que desee abordar. Indique si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
8. Sugiera un pequeño plan de investigación de mercado: objetivos, tipo de muestreo y técnicas que usaría y por qué.

***Recuerde:** justifique todas las decisiones o recomendaciones que adopte. Sin un razonamiento que conste, las respuestas serán consideradas incorrectas. En caso de hacer supuestos, indique por escrito cuáles son. Tiempo previsto: 1 hora.

Caso 7: El Paraíso

La Florería El Paraíso es una pequeña empresa familiar que comercializa flores y plantas en la ciudad de Salta. Su local está situado sobre avenida Belgrano al 1500, con lo que le resulta difícil acceder a posibles clientes que compren en caso de emergencias o por impulso como hacen otros competidores ubicados cerca de empresas fúnebres o de calles de mayor circulación peatonal.

Las ventas de El Paraíso provienen principalmente de plantas para interiores y de jardín que se venden a consumidores, en especial mujeres; flores para ocasiones especiales (aniversarios, día de la madre, de los enamorados, de la maestra, de la secretaria), que apuntan al segmento masculino o femenino como comprador según de la fecha que se trate; coronas fúnebres; y ramos de novia o centros de mesa para casamientos y otras fiestas.

El mercado de las florerías está en retroceso desde hace más de diez años debido a un cambio de costumbres, de poder adquisitivo y de los roles masculino y femenino en nuestra sociedad. Los principales competidores son otras 5 florerías y al menos 10 viveros, aunque en los últimos años ha crecido notoriamente la venta en un mercado callejero que comercializa ramos de flores vistosas y variadas a muy bajo precio, aunque no tienen la misma calidad, durabilidad ni presentación (packaging) de las florerías tradicionales.

El Paraíso no produce sus propias flores y plantas sino que las compra a otros proveedores, algunos de la zona (pequeños productores en la zona de La Caldera y en La Merced) y otros (como en el caso de las rosas) de la Provincia de Buenos Aires (que envían los pimpollos refrigerados para su conservación).

Aunque El Paraíso es una empresa conocida en Salta, se cree que la marca no influye mayormente en la decisión de compra ya que ningún competidor ha logrado un posicionamiento claro en el mercado. En cambio, parece que los clientes eligen a la florería en función de su ubicación, sus precios y la amistad con sus dueños.

La empresa dispone ahora de algunos ahorros con los que encarar nuevas estrategias de expansión de mercados, diversificación o consolidación.

En base a estos datos se le solicita preparar un plan de marketing. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

14. Elija una misión y objetivos para esta empresa. Trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias.
15. Elija una estrategia de segmentación y de posicionamiento para cada mercado que desee abordar. Indique si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
9. Sugiera un pequeño plan de investigación de mercado: objetivos, tipo de muestreo y técnicas que usaría y por qué.

Caso 8: La Negrita

La Negrita Regionales es una pequeña empresa familiar que fabrica alfajores de dulce de leche, turrone de miel de caña, empanadillas de cayote, caramelos de miel, colaciones y otros bocadillos de la región. Sin hacer publicidad, La Negrita se ha ido ganando un lugar en el mercado merced al boca en boca de sus clientes, quienes alaban la calidad, frescura y sabor de los productos.

A grandes rasgos, los clientes de la empresa podrían dividirse en dos grandes grupos: turistas que adquieren los dulces como un souvenir (compra para consumo propio o como regalo) y salteños (empresas y personas) que eligen los productos para ocasiones especiales (bocadillos que acompañan tanto el café en fiestas como un copetín en los eventos institucionales o el té con amigas).

Bajo el concepto de marketing, la competencia es pues amplia, ya que abarca desde los fabricantes de otros souvenirs (recuerdos en madera, plata, cerámica, cuero, tejido), las empresas que comercializan chocolates, bombones y alfajores (regalos gastronómicos) y las que proveen bocadillos alternativos para eventos, incluyendo panaderías, pastelerías y sandwicherías. Además hay varios competidores directos como alfajores El Salteño y varios proveedores sin marca.

La Negrita ofrece una sola variedad (calidad) de cada producto, con un empaque modesto (caja de cartón amarillo con tapa de celofán) y una pequeña etiqueta indicando la marca. La caja contiene 12 unidades de un mismo artículo o una mezcla de ellos. También se vende el producto por unidad, envuelto en celofán.

El precio de una caja es \$10 y el canal de comercialización que se utiliza es la venta al público en cualquiera de sus dos locales: la casa central de calle España 79 y la sucursal en Shopping Alto Noa.

En base a estos datos y a los supuestos que Usted crea conveniente asumir*, se le solicita preparar un plan de marketing para la empresa. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

16. Efectúe un análisis FODA de su producto.
17. Elija una misión y objetivos lógicos para esta empresa. Trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias diversas.
18. Elija una estrategia de segmentación y de posicionamiento para cada mercado que desee abordar. Indique si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
10. Desarrolle las estrategias y tácticas sugeridas para las P siguientes:
Producto, en especial tema estrategias de marca, de línea y de mezcla, envase y etiqueta;
Promoción (elección de posicionamiento, mensaje y medios); Precio; Distribución.
11. Sugiera un pequeño plan de investigación de mercado: objetivos, tipo de muestreo y técnicas que usaría y por qué.

Caso 9: Artesanas

Paula y Cristina son jóvenes estudiantes de decoración que tienen un negocio de regalería y artesanías en calle Mitre al 800, donde venden objetos fabricados por ellas mismas en cuero, cardón, alpaca, tela y vidrio. Ellas tienen a su favor su invaluable creatividad y buen gusto y unos costos fijos muy competitivos, pero nadie las conoce, no tienen marca y no saben a qué mercado les conviene dirigirse y cómo hacerlo.

En base a estos datos se le solicita preparar un plan de marketing. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

1. Elija una misión y objetivo. Trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias.
2. Elija una estrategia de segmentación y de posicionamiento para cada mercado que desee abordar. Indique si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.

***Recuerde:** justifique todas las decisiones o recomendaciones que adopte. Sin un razonamiento que conste, las respuestas serán consideradas incorrectas. En caso de hacer supuestos, indique por escrito cuáles son.

Caso 10: Neco

Neco es una editorial que vende libros médicos a profesionales de Salta. Tiene 10 años de trayectoria y su éxito se basa en el conocimiento personal y las relaciones amistosas con su extensa cartera de clientes. La empresa tiene vendedores que visitan a los médicos en sus consultorios, les ofrecen libros a partir de un catálogo y recogen pedidos que luego se tramitan en las editoriales mayoristas de Buenos Aires. Casi no hay stock de por medio.

El propietario de Neco desea ahora expandir sus negocios y piensa que la mejor idea es vender también libros de cuentos y enciclopedias infantiles en las escuelas, repitiendo el modelo de venta personal que ya tiene con los médicos.

La empresa dispone ahora de algunos ahorros con los que encarar nuevas estrategias de expansión de mercados, diversificación o consolidación.

En base a estos datos se le solicita preparar un plan de marketing. Para ello debe abordar los siguientes puntos:

19. Pequeño FODA.
20. Elija una misión y objetivos para esta empresa. Trabaje sobre la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias.
21. Elija una estrategia de segmentación y de posicionamiento para cada mercado que desee abordar. Indique si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
12. Sugiera un pequeño plan de investigación de mercado: objetivos, tipo de muestreo y técnicas que usaría y por qué.

Caso 11: Real Dreams

El instituto de idiomas “Real Dreams” va a abrir sus puertas en marzo de 2006. Es un emprendimiento nuevo, cuyas dueñas son una profesora de inglés y una licenciada en administración. El edificio donde va a funcionar es una antigua casa reciclada con 8 aulas, un salón para videoconferencias para 30 personas, un patio, salón para profesores y pequeña biblioteca.

A pesar de la inversión realizada, que se hizo con un crédito bancario, las expectativas de las propietarias no son muy altas: ellas saben que tienen una competencia amplia y de trayectoria, que gran parte del mercado potencial tiene escasos recursos para pagar clases de inglés, que entre ambos factores hay gran presión para que bajen los precios de los cursos y que es difícil llegar a hacerse conocer en el mercado de altos recursos sin una buena campaña de comunicación.

Entre los competidores más fuertes se encuentran la Cultural Británica, Isicana, la Royal School, el instituto Good News y otros que van al mercado de niños y adolescentes principalmente; el instituto Franklyn y otros van al mercado de jóvenes y adultos como primer target, mientras que la Escuela Superior de Lenguas Vivas es un terciario que se dedica a formar profesionales con título habilitante para la docencia en lenguas extranjeras. Algunas de estas instituciones se limitan al inglés, otras ofrecen varios idiomas y hasta español para extranjeros. La mayoría se dedica sólo a la enseñanza, pero hay establecimientos que tratan de proyectarse más a la comunidad, como la Alianza Francesa, que también organiza actividades culturales relacionadas con Francia o el francés (música, charlas, reuniones, etc.).

Por ahora las dueñas de Real Dreams sólo tenían pensado dictar clases de inglés a niños y adolescentes de de NSE medio (producto actual y mercado actual), pero una buena planificación puede ayudarlas a ver con claridad su problema.

Le pedimos a Usted que las ayude en los siguientes puntos:

1. Elección de misión y objetivos. Uso de la matriz ANSOFF o de Vectores para proponer estrategias diversas para cada producto / mercado.
2. Establecimiento de bases de segmentación de cada mercado potencial, indicando a qué segmentos no le convendría dirigirse, a cuáles sí y si lo haría con una mezcla o varias. Justifique su recomendación.
3. Estrategias y tácticas sugeridas para Promoción (elección de posicionamiento, mensaje y medios), precio y producto, para cada producto / mercado que se elija.

Caso 12: Salta Lunch

“Salta Lunch” es una empresa familiar dedicada a la confección y venta de almuerzos dietéticos en bandejas. El local comercial está ubicado en la zona norte del macrocentro, sobre una calle muy transitada. Se fabrica un único menú por día que se vende a un precio módico, más económico que comer en restaurantes.

Las ventas son escasas y los propietarios desean ampliar el emprendimiento o desarrollar más el actual.

Le pedimos a Usted que las ayude en los siguientes puntos:

1. Elección de misión, objetivo y estrategias con matriz Ansoff Producto/Mercado.
2. Elección de los segmentos a los que van a dirigirse. Justifique su recomendación.
3. Estrategias sugeridas para promoción, precio y servicio.

Tenga en cuenta que Usted tiene libertad para cambiar parcialmente el negocio o incorporar otros relacionados si lo desea. Justifique.

Caso 13: Hostal y Spa

La Sra. Ana Bolena tiene un “hostal y spa” en San Lorenzo. Aunque el emprendimiento tiene potencial, trabaja muy poco y sólo con turistas conocidos de la propietaria. El hostal es muy pequeño (tiene solo 4 habitaciones) y el spa cuenta con piscina climatizada, jacuzzi y sauna seco y húmedo; además ofrece masajes corporales y de piedras calientes. El lugar también posee un pequeño desayunador que podría habilitarse eventualmente como salón de té. La Sra. Bolena cuenta con \$ 10.000 para invertir en marketing o mejorar los servicios.

Le pedimos que la ayude en los siguientes puntos:

1. Elección de misión y de un objetivo cuantitativo.
2. Matriz Ansoff de Producto/Mercado, indicando un orden de prioridades en la aplicación de las estrategias sugeridas.

Nota: usted debe suponer que ya se hizo un análisis y un diagnóstico de la situación. Todos los supuestos que haga son válidos en tanto estén explicitados por escrito.

Caso 14: Jardín Piojitos

El jardín maternal “Piojitos” abrió sus puertas en marzo de 2007. Funciona en una antigua casa reciclada que cuenta con 6 aulas y un gran patio cubierto con un tinglado (30 x 60) en la calle 20 de Febrero al 800.

Las propietarias son maestras jardineras sin experiencia comercial previa pero pueden hacer una inversión considerable de \$50.000 en mejoras edilicias o incorporación de servicios.

En el primer año tuvieron solo 12 alumnos en una única salita de niños de 2 a 4 años.

Le pedimos a Usted que las ayude en los siguientes puntos:

1. Elección de misión, objetivo y estrategias con matriz Ansoff Producto/Mercado.
2. Elección de los segmentos a los que van a dirigirse. Justifique su recomendación.
3. Estrategias sugeridas para promoción, precio y servicio.

Tenga en cuenta que Usted tiene libertad para cambiar parcialmente el negocio o incorporar otros relacionados si lo desea. Justifique.

Caso 15: Revista

Magdalena C. es una acomodada señora de la sociedad salteña que hasta ahora pasa el tiempo atendiendo su boutique, cuyo nombre tiene una reconocida trayectoria y es símbolo de calidad en el círculo de sus acaudaladas clientas. Como uno de sus hijos terminó la carrera de Diseño Gráfico y otro Publicidad, Magdalena decidió encarar un nuevo emprendimiento para apoyarlos: lanzar una revista para los salteños. No tiene mucha idea sobre qué va a tratar la revista, a quién dirigirla o cómo venderla, pero como los dos hijos juegan al rugby, ella piensa que tal vez podría versar sobre este deporte para que la compren sus amigos.

Le pedimos a Usted que la ayude en la confección de un breve Plan de Marketing con los siguientes puntos:

1. FODA, por favor hágalo corto.
2. Elección de misión, objetivos y estrategias usando Ansoff.
3. Elección de los segmentos a los que debería dirigirse. Justifique su recomendación.
4. Estrategias sugeridas para producto, promoción y precio.

Tenga en cuenta que Usted tiene libertad para cambiar parcialmente el negocio o incorporar otros relacionados si lo desea (estrategias según matriz Ansoff).

***Recuerde:** justifique todas las decisiones o recomendaciones que adopte. Sin un razonamiento que conste, las respuestas serán consideradas incorrectas. En caso de hacer supuestos, indique por escrito cuáles son.

Caso 16: El Super Bebé

“El Super Bebé” es una empresa familiar dedicada a la confección y venta de ropa para bebés de 0 a dos años con gran éxito en Salta desde hace 5 años. El local comercial está ubicado sobre una arteria muy céntrica, la materia prima es muy buena y se emplean costureras que imprimen a las prendas un carácter divertido y práctico. La ropa se vende solamente en el local propio y sin marca. Aunque “El Super Bebé” se ha convertido en sinónimo de “EL lugar” para comprar vestimenta para los más pequeños, no se ha trabajado sobre desarrollo de nuevos productos o mercados.

Actualmente los propietarios cuentan con un capital disponible para futuros emprendimientos o para desarrollar más el actual.

Le pedimos a Usted que las ayude en los siguientes puntos:

1. Pequeño FODA
2. Elección de misión, objetivo y estrategias con matriz Ansoff Producto/Mercado.
3. Elección de los segmentos a los que van a dirigirse. Justifique su recomendación.

Tenga en cuenta que Usted tiene libertad para cambiar parcialmente el negocio o incorporar otros relacionados si lo desea. Justifique.

Caso Producto 3b: La Távola de Don Corleone

Objetivos

- Conocer la existencia de distintas estrategias de marca, empaque, etiqueta y demás variables del producto.
- Aplicar esas estrategias para la resolución de un caso concreto
- Integrar los conceptos de objetivos y estrategias de marketing y de producto.

Planteo del Caso

La Tavola de don Corleone es una empresa comercializadora de pastas con sede en la ciudad de Salta. A pesar de que lleva ya 15 años de antigüedad en el sector, su participación en el mercado es pequeña y su situación financiera, cada vez más delicada y difícil.

Por la ubicación física del punto de venta, el mercado al que apunta La Tavola es el de ingresos de medios a bajos, que en las épocas de crisis ha abandonado prácticamente el hábito de consumir comidas preparadas o semipreparadas.

La reputación de la marca es la de brindar una calidad buena (no excelente) a precios moderados. De hecho, la empresa tiene el orgullo de decir que sus costos de producción son los más bajos en el ramo, atributo ganado merced a un constante control sobre la eficiencia productiva y al mantenimiento de costos fijos a un mínimo nivel.

Sin embargo, con la caída de las ventas se ha generado una capacidad ociosa que repercute negativamente sobre la situación de la compañía.

La Távola produce y vende solamente una línea de pastas formada por spaguettis, ñoquis, raviolos de ricotta, pollo y verdura, y agnolottis. Todos los productos llevan la misma marca y se producen en dos tipos de empaque:

- bolsas de polietileno impresas a un color (negro) para los spaguettis y los ñoquis,
- cajas de cartón impresas en letras negras para los restantes productos.

Ni las etiquetas ni los empaques se han modificado en los últimos 8 años, y ellas no contienen fotos ni brindan información sobre recetas, componentes nutritivos del producto, formas de conservación, etc.

La situación financiera de la empresa impide que hoy pueda evaluarse la realización de grandes inversiones.

Si le solicitaran su opinión, ¿qué sugerencias estratégicas cree que están disponibles para esta empresa? ¿Cuál de esas alternativas es a su juicio la más conveniente? Justifique sus aseveraciones.