



Trabajo de graduación del MBA

PLAN DE MARKETING PARA KATMANDU CERAMICA



Mentor: Roberto Dvoskin

Alumna: Lucila María Torres DNI: 31.987.373

Fecha: 12 de Mayo de 2016

CONFIDENCIAL

Indice

I.	Introducción	4
I.I	Interés	4
I.II	Preguntas de investigación	4
I.III	Objetivos del trabajo	5
II.	Metodología	5
III.	Marco conceptual	6
IV.	Caso: Katmandú Cerámica	10
IV.I	Diagnóstico	10
IV.II	Análisis del mercado	11
•	Macroentorno	11
•	Microentorno	15
•	Estructura competitiva	17
•	Cliente	18
-	Necesidad	18
-	Segmentación y Comportamiento del consumidor	19
•	Estimación de la demanda	21
IV.III	Estrategia	22
IV.IV	Objetivos y metas	26
IV.V	Marketing Operativo	27
•	Producto	28
•	Precio	29
•	Distribución	32
•	Comunicación	34
IV.VI	Análisis económico financiero	36
IV.VII	Cronograma	37
IV.VIII	Control	38

V.	Conclusiones	40
VI.	Bibliografía y Anexos	41



Universidad de
SanAndrés

I. Introducción

I.I Interés Personal y académico

El siguiente trabajo de investigación, es realizado con el objetivo tanto personal como académico de profundizar y consolidar varios de los conceptos aprendidos a lo largo del MBA realizado y mostrar en un caso real la aplicabilidad de los mismos y su importancia para el desarrollo de los negocios y su sustentabilidad. El trabajo abordará desde una perspectiva teórica práctica un plan de Plan de Marketing, focalizándonos en algunos aspectos clave del mismo, que nos darán el marco conceptual necesario para analizar el desarrollo del caso práctico seleccionado. Este, es el caso de una Pyme que se encuentra en su fase inicial de desarrollo, y donde se evidencia la necesidad de instrumentación de herramientas de gestión para lograr el crecimiento y desarrollo deseado. Específicamente, este caso posee un atractivo particular, ya que evidencia las dificultades, desafíos y oportunidades que enfrentan los emprendedores en sus primeros pasos para el logro del crecimiento sustentable de sus negocios.

I.II Preguntas de investigación

A lo largo del siguiente trabajo se tratarán de responder las siguientes preguntas:

¿Es posible que a través de la realización de un Plan de Marketing se logre identificar los factores claves para lograr la sustentabilidad de una emprendimiento como Katmandú Cerámica?

¿Cuáles son los aspectos que deben considerarse para definir una adecuada estrategia de posicionamiento? ¿Cuáles son las acciones dirigidas al mercado objetivo que deberá implementar Katmandú Cerámica para lograr el crecimiento sostenido deseado?

I.III Objetivos del trabajo

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis teórico práctico sobre un Plan de Marketing aplicado en una compañía que se encuentra en su fase inicial de desarrollo, como lo es Katmandú Cerámica. Esta empresa, surgió como un pequeño emprendimiento, sin una planificación estratégica y ha logrado en solo dos años crecer considerablemente. Por este motivo, identificamos como clave para su continuidad y alcance de los objetivos de crecimiento deseados, implementar una herramienta de gestión, con el fin de posicionar la marca en el segmento adecuado, y lograr un crecimiento sostenido de las ventas que permitan una expansión del negocio.

II. Metodología

A lo largo del presente trabajo se desarrollará un Plan de Marketing, realizando una investigación descriptiva del mercado y sus competidores. Todo esto, estará situado dentro de un marco teórico que nos brindará las herramientas para realizar el análisis de la estrategia a seguir. A su vez, aplicaremos las cinco fuerzas de Porter para analizar en profundidad el microentorno; un análisis FODA, comprendiendo las barreras de entrada y salida, de los competidores directos, indirectos y potenciales, combinando esto con la matriz de Ansoff, para definir la estrategia a seguir.

Una vez realizado esto, se confeccionará un plan operacional de relanzamiento de la marca definiendo distintas acciones a llevar a cabo en el corto y mediano plazo, detallando las cuatro P (Producto, Precio, Distribución y Promoción/publicidad) y cómo será la implementación para lograr el objetivo deseado.

Por último, se realizará un análisis financiero sobre los costos y retorno de inversión para la viabilidad del proyecto.

Como fuente de información, se recurrirá a consultar bibliografía vinculada a la materia, páginas web sobre información relacionada, tesis anteriores, se llevarán a

cabo entrevistas con referentes del área, y se trabajará en conjunto con las emprendedoras del proyecto para acceder a información relacionada a la compañía.

III. Marco conceptual

Las compañías en la actualidad se enfrentan a grandes desafíos para lograr alcanzar sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. No solo poseen el desafío de optimizar sus recursos mediante una buena coordinación interna de los mismos hacia adentro de la organización y con sus stakeholders, sino que es necesario tener la preparación suficiente para hacer frente a un mercado en constante cambio, con la presencia de nuevos competidores, nuevas tecnologías y cambios en los escenarios político-económicos.

Sumado a esto, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a desafíos aún mayores, no solo deben afrontar los desafíos mencionados anteriormente, sino que a su vez deben sortear otros problemas para lograr su continuidad a futuro y ser competitivas. De acuerdo a un artículo publicado en "Emprendedores News", los problemas estructurales más frecuentes de las Pymes familiares son¹:

- una falta de planificación, donde el emprendedor prefiere "hacer" antes de planear, y va resolviendo los problemas a medida que aparecen.
- una falla en la comercialización, donde si bien se identifican las características del producto o servicio, no hay un estudio previo sobre el mercado sobre cómo llevar su comercialización con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión.
- Falta de control financiero y problemas con el flujo de caja.

¹ <http://emprendedoresnews.com/tips/ef/los-problemas-mas-frecuentes-de-las-pymes-familiares-y-sus-posibles-soluciones.html> 20/05/2013

- limitaciones en las habilidades gerenciales, donde se establezcan procesos claros de trabajo, se definan indicadores de gestión, el proceso de toma de decisiones esté sustentado, se realicen comunicaciones efectivas, etc.

Debido a esto, se identifica la necesidad de desarrollar una herramienta de gestión que le permita a las Pymes poder planificar, y alinear sus objetivos de corto y largo plazo, para, de esta forma, poder contar con una estructura adecuada que le permita optimizar sus recursos y competir en el mercado, logrando suavizar las diferencias con relación a las grandes corporaciones.

"La realización de un plan de Marketing, puede contribuir para integrar los objetivos de corto y mediano plazo de una organización, donde a corto plazo, lo que se busca es el logro del equilibrio financiero de las distintas actividades en las que están involucradas, pero a largo plazo, la supervivencia de la empresa depende de su capacidad de anticiparse a la evolución de los mercados y de modificar en consecuencia la composición de su cartera de actividades." (Dvoskin, 2004). "Esto le permitirá a las empresas estimular la formación de esquemas propios de trabajo, definir las oportunidades y las amenazas a partir del análisis de las propias fortalezas y debilidades, generar una interrelación entre las áreas, entender en profundidad el rol de cada miembro en el negocio, definir e implementar mecanismos de control que permitirán hacer ajustes en caso de que sea requerido" (Dvoskin, 2004).

A su vez, de acuerdo a una de las definiciones de Philip Kotler y Keller, "la Dirección de Marketing es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente (Kotler y Keller, Dirección de Marketing, Pag. 6. 2006).

Existen diversos enfoques en los que las compañías basan su estrategia de Marketing, estos pueden ser de producción, de producto, de ventas o de Marketing. Este último, "se basa en desarrollar los productos adecuados para los consumidores". "Donde las organizaciones lograrán sus objetivos a través de ser más eficaces que la competencia

a la hora de generar, ofrecer, y comunicar un mayor valor al mercado meta”(Kotler y Keller, Dirección de Marketing, Pag 16. 2006).

Basándonos en estas premisas, como punto de partida para hacer un plan de marketing consistente, las organizaciones deberán realizar la identificación de una sólida segmentación del mercado, y su mercado objetivo, el cual valore los atributos diferenciadores que la compañía ofrece, para así luego, adecuar y enfocar sus recursos y acciones a las necesidades de este. “La segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento”(Munuera y Rodriguez Escudero, Marketing estratégico. Ed Pirámide, 1998).

La estrategia de segmentación, entre otras cosas, ayuda a identificar las mejores oportunidades de mercado, contribuye a una mejor asignación de recursos, y le brinda conocimiento a la empresa para realizar acciones comerciales adaptadas a los distintos segmentos de acuerdo a las necesidades de los consumidores².

Para elaborar una consistente segmentación de mercado, se podrá utilizar el siguiente modelo “(Munuera y Rodriguez Escudero, Marketing estratégico. Ed Pirámide, 1998).:

1. *Criterios relativos a los beneficios buscados*: las razones por las cuales el consumidor es atraído por el producto
2. *Criterios relativos al comportamiento*: utilizado para el desarrollo de estrategias para las marcas y productos y en la determinación de su política de Marketing.
3. *Criterios relativos a las características del consumidor*: características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y medidas psicográficas como el estilo de vida y la personalidad.

Una vez segmentado el mercado, la compañía estará en condiciones de seleccionar el mercado o los mercados objetivo hacia los cuales querrá enfocar su estrategia (de

² Munuera alemán & Rodriguez Escudero. Marketing estratégico. Ed Piramide. 1998.

concentración, de expansión a varios segmentos, de expansión de la línea de productos, o de diferenciación) y su posicionamiento estratégico. Esta elección estará basada en sus objetivos, recursos y capacidades disponibles³ . “Esta definición del posicionamiento, facilitará el diseño y desarrollo de la estrategia de Marketing en cuanto a que necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva” (Vázquez1986 - Mumuera Alemán & Rodriguez Escudero).



³ Mumuera alemán & Rodriguez Escudero. Marketing estratégico. Ed Piramide. 1998.

IV. Caso Katmandú Cerámica

IV.I Diagnóstico

Katmandú Cerámica es un pequeño emprendimiento que se inició hace dos años de la mano de dos diseñadoras gráficas, con el objetivo de crear y comercializar productos de cerámica desarrollados a mano, con un estilo singular por sus colores y morfología, en conjunto con plantas en su interior que posean conexión con estas macetas, con el fin de sumar verde a través de objetos que decoren y realcen espacios, ligando estilo y naturaleza en simultáneo.

En sus inicios, la dedicación de sus creadoras era parcial ya que se inició como un hobby. Sin embargo, el proyecto fue creciendo, absorbiendo gran parte de su tiempo y demandándoles disponibilidad full time. Así surgió Katmandú Cerámica, empresa que hoy cuenta con dos personas full time dedicadas al desarrollo del negocio, más dos personas part-time (dos ceramistas), un taller donde se realizan los productos y un showroom, que se encuentra abierto al público en un horario limitado 6 días por semana.

Este proyecto, desde sus inicios se caracterizó por la ausencia de herramientas de gestión para la planificación del desarrollo del negocio. La informalidad en el modo de definir los procesos, la estrategia y la toma de decisiones, basados en la improvisación y la intuición, y en su know how en materia de diseño y creación de productos de cerámica, hizo que el negocio creciera aceleradamente por una muy buena respuesta del mercado, sin embargo encuentre limitaciones para expandirse y alcanzar los niveles óptimos de rentabilidad. Esta prueba y error, que han llevado a cabo en varios de los procesos hoy vigentes, no solo genera costos adicionales, sino que no logra evidenciar la real potencialidad del negocio. Por otro lado, la falta de indicadores de gestión, genera dificultades para direccionar la inversión necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Considerando estas áreas de oportunidad que hoy presenta la empresa en su estructura, será necesario realizar un plan de Marketing sólido que le brinde herramientas de planificación y le permitan consolidarse y penetrar en su mercado objetivo a través de una propuesta diferenciadora, no solo brindándole al cliente un producto de estilo sino una experiencia de compra que satisfaga sus necesidades.

Sus atributos diferenciadores con relación a sus competidores son un estilo único en sus productos de diseño y gran variedad de colores, vinculado a lo natural. A su vez, la apertura de su showroom, le ha permitido acercarse a su cliente objetivo y lograr un vínculo personalizado, donde también le brinda al cliente una experiencia de compra única. Estos atributos han sido muy valorados en el mercado, y a través del Boca a boca, han logrado hasta el momento un crecimiento acelerado de sus ventas, requiriendo mínima inversión en publicidad.

IV.II Análisis del mercado

A continuación, realizaremos un análisis profundo del mercado en el cual la empresa opera, con el fin de comprender cuáles son los factores que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de esta. Para realizar esto, procederemos a analizar los siete entornos críticos, comenzando por los cinco que corresponden al macroentorno, lo que rodea a la organización y al producto, para luego analizar el microentorno, los consumidores que forman parte de nuestro mercado objetivo.

- **Macroentorno**

Entorno económico

Según el INDEC, la economía argentina creció en 2015 un 2.1%⁴. El año 2016, comenzó con grandes modificaciones en materia económica producto del cambio presidencial que ha tenido gran impacto. Sin datos oficiales publicados del 2016,

⁴ INDEC. 30/03/2016 Informe de Avance del nivel de actividad.

existen algunas estimaciones de como avanzará la economía, "la economía se encuentra en una situación macroeconómica complicada (déficit fiscal y comercial, fuga de capitales, tensión cambiaria y monetaria), elevada inflación y tendencia al estancamiento en el nivel de actividad. Se confía en resolver estos problemas con la normalización de la deuda en default que permita un nuevo ciclo de endeudamiento externo."⁵

"Para los bancos, la Argentina podría incluso crecer 3,2% en 2017, tras notarse una caída del PBI de 0,5% este año. Proyectan también que la inflación descenderá de un 30% este año -cinco puntos por encima de la meta que se impuso el Gobierno- a un 16,9% en 2017. Mientras que el déficit fiscal, que este año, estiman, podría ubicarse en torno de 5,9% del PBI (sin considerar las transferencias del Banco Central o los aportes que pueda hacer la Anses), se reduciría levemente a 4,9% en 2017. Según el IIF, el déficit de la Argentina es "manejable" y un arreglo con los holdouts ayudará a su financiamiento."⁶

CONTEXTO MACROECONÓMICO PRINCIPALES VARIABLES 2009 - 2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015(e)	2016(e)
PBI ARGENTINA	0,5%	8,6%	8,9%	2,1%	3,0%	0,2%	0,3%	1,2%
TASA DE DESEMPLEO INDEC (%)	8,9%	7,6%	7,2%	7,2%	7,6%	6,9%	7,8%	--
DÓLAR OFICIAL (\$AR)	3,80	3,98	4,29	4,92	6,49	8,56	10,32	14,06
DÓLAR PARALELO (\$AR)	-	-	4,74	6,8	10,0	14,0	--	--
INCREMENTOS SALARIALES Mercer	17,0%	24,0%	26,3%	26,9%	27,1%	34,5%	32,0%	30,4%
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR INDEC	7,7%	10,9%	9,5%	10,4%	10,7%	23,9%	15,6%	--
ÍNDICES DE PRECIOS FUENTES PRIVADAS	15,5%	25%	22,5%	25,6%	28,3%	38,5%	28,7%	32,0%

Fuentes: Latinamerica Consensus Forecast - CEPAL - INDEC

7

⁵ Fuente "Coyuntura macroeconómica argentina Enero/febrero 2016"

⁶ Fuente "Diario la Nación" – 9 de abril de 2016

⁷ Fuente : presentación Mercer – Cámara de comercio de EEUU en Argentina . 01/10/2015

Con relación al % de mercaderías como proporción del PBI, la evolución en proporción se mantiene constante:

	2011	2012	2013	2014
Argentina	28.4	24.5	25.3	25.5

Fuente: Banco Mundial

Este impacto en la economía, y contracción de la actividad en 2016, sumado a la alta inflación, tiene una relación directa en nuestro negocio, ya que no sólo se genera la suba de los costos, afectando la rentabilidad ya que no se traslada este incremento directo a los precios, sino que debido a que es una actividad donde la demanda es sumamente elástica. Frente a una crisis económica, los potenciales consumidores ven reducido su poder de compra, afectando directamente su consumo en este tipo de productos.

De acuerdo a los indicadores y a la percepción positiva de diversos sectores, tanto a nivel interno como externo, se espera un repunte en la economía para finales de año y principios del 2017, debido a la apertura mundial y al aumento de las inversiones, lo que será favorecedor para nuestro negocio.

Entorno Tecnológico:

En el mercado en que se desarrolla la producción y comercialización de artículos de decoración, no hay grandes desarrollos tecnológicos. Si bien hay grandes cadenas que tienen estandarizada su producción con menores costos de fabricación, justamente el diferenciador de Katmandú Cerámica es el estilo "no estándar" de cada uno de sus productos, hechos a mano.

En la fase de fabricación, se debe considerar tener hornos acordes que permitan expandir su capacidad de producción y no se transforme en su cuello de botella.

Un factor diferenciador que se debe considerar es la posibilidad de desarrollar una plataforma e-commerce, amigable al usuario para realizar compras online. Actualmente solo se pueden hacer a través de email, o de la web de Facebook.

Entorno Sociodemográfico y cultural

Se percibe una tendencia positiva hacia el consumo de bienes sustentables, y vinculados a la naturaleza, para sumar "verde" al mundo.

Este es un factor diferenciador de estos productos ya que buscan a través de los mismos que el objeto se integre a la planta y se apropie de sus texturas, creando objetos de decoración con "vida". Otro atributo valorado es que sean confeccionados en forma manual, sin la utilización de maquinarias que generen contaminación.

Por último, hay una tendencia positiva en el mercado hacia la creación de artículos de estilo único, vinculado al arte, donde el consumidor se pueda involucrar con el artículo que luego formará parte de su espacio.

Entorno Político/Legal

Actualmente no existen regulaciones que afecten directamente el desarrollo de nuestro negocio. Por el contrario, existen distintas normativas que apoyan la creación de micro emprendedores, y facilitan el acceso al crédito para impulsar los mismos.

Con relación al contexto político, este año 2016 al producirse el cambio presidencial, hay una moderada incertidumbre de si puede haber cambios que regulen el comercio, principalmente la apertura de la economía para compras de personas físicas en el extranjero a través de portales web, dejando ingresar a nuevos competidores con costos de producción bastante inferiores (china).

Entorno ecológico

Como mencionamos anteriormente, existe una tendencia positiva hacia el consumo de productos que sean sustentables. La preocupación de la sociedad por el medioambiente y la protección del mismo, hace que estas características sean un factor distintivo para aquellos que cumplen con estas normativas y realicen sus productos bajo estas buenas prácticas. Hacia el futuro, esto será un factor exigido por la mayoría de los consumidores, por lo cual se deberán identificar que adecuaciones es

necesario realizar para garantizar en un futuro poder encuadrarse bajo este segmento de empresas. Por otro lado, es importante identificar en la cadena de valor, quienes son los proveedores con los que se trabaja y sus prácticas.

Este es uno de los puntos fuertes de la compañía, ya que si bien no cuenta con certificaciones, la valoración por lo artesanal, realizado sin maquinarias que contaminen el medioambiente, es un factor diferencial de sus productos. A su vez, el integración del arte con lo natural, genera la posibilidad de sumar verde a los espacios a través de estos productos.

- **Microentorno**

El mercado objetivo al que está dirigido los Productos de Katmandú Cerámica es el segmento ACB1 y C2.



Siendo que el 5.1% de la población total forma parte del segmento ABC1 y un 18% el segmento C2, y considerando que 982.352 son personas de entre 20 a 44 años

radicadas en la ciudad de Buenos Aires, podemos inferir que el tamaño del mercado en el cual operamos, es de 226.923 personas.

grupo de edad	Condición de actividad económica
	Población económicamente active
Total	982,352
20-24	178,656
25-29	222,390
30-34	225,464
35-39	193,714
40-44	162,128

Fuente INDEC – Censo 2010

Como mencionamos anteriormente, el grado de elasticidad con relación a la demanda y al ingreso, es alto, ya que frente a una disminución de su ingreso real, producto de la inflación u otras variables que afecten negativamente a este segmento, el consumo de este tipo de productos se verá afectado y tenderá a disminuir, reemplazándolo por otro producto más económico, o un sustituto. Por otro lado, si la economía mejora, como es de esperarse de acuerdo al análisis realizado, favorecerá el consumo de estos productos.

A su vez, sumado a este, se encuentra el mercado mayorista conformado principalmente por Hoteles de 4 y 5 estrellas y Hoteles Boutique situados en la Ciudad de Buenos Aires, quienes utilizan artículos de decoración en los mismos con diseño de estilo, siendo parte del mercado objetivo. De acuerdo a los datos detallados a continuación, se puede apreciar que existen 193 Hoteles de este segmento, los cuales poseen 458.490 habitaciones.

Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	2015
	Septiembre
Total Hoteles	193
Hotel 5 estrellas	26
Hotel 4 estrellas	85
Hotel boutique	82

Total Habitaciones	458,490
Hotel 5 estrellas	166,680
Hotel 4 estrellas	240,690
Hotel boutique	51,120

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2015.

- **Estructura competitiva**

Para continuar con el análisis profundo del microentorno, procederemos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter⁸, para “identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia”(Dvoskin- fundamentos de Marketing Cap. VI– 2004).

Nuevos competidores: existen cada vez más grupos de nuevos emprendedores que quieren ingresar y posicionarse en el mercado. Las barreras de entrada son realmente bajas, ya que no se requiere una inversión inicial significativa para ingresar. Otro punto a considerar es que a través de las redes sociales, con mínimos costos, se puede hacer difusión en este tipo de segmento. Por otro lado, la posibilidad certera de la apertura de la economía que le permita a las personas físicas realizar compras por internet de todo tipo de productos, genera la presencia de nuevos competidores masivos, como es el mercado chino, que ofrece productos con precios muy bajos, que frente a una crisis, podrían actuar como sustitutos .

Competidores directos: no existe una herramienta del mercado para medir exactamente el tamaño de mercado y su distribución, sin embargo el mismo está conformado por grandes cadenas de retail, que venden entre otras cosas, productos de decoración de ambientes. Por otro lado, existe una gran proporción de productores y comercializadores de pequeña y mediana medida que ocupan gran parte del mercado. A su vez, se evidencian emprendedores que comercializan sus productos online, o revendedores.

⁸ Michael Porter – estrategia competitiva”

Sustitutos: los productos sustitutos son todas aquellas macetas convencionales o también artículos de decoración de interiores con mayor o menor nivel de diseño. Muchos de ellos son productos estándar, sin ningún diferencial en su confección, pero con precios más bajos. Como mencionamos previamente, las barreras de entrada del negocio son bajas, permitiendo la entrada de un gran número de competidores.

Proveedores: Existen diversos proveedores de insumos para la fabricación y embalaje de las macetas, como así también viveros que los abastecen de las plantas que luego se venden junto a las macetas. Se identifica la necesidad de realizar alianzas estratégicas, principalmente con los proveedores de plantas, ya que ese es uno de los diferenciales que agrega valor al producto y permite mejorar la rentabilidad. A través de la mejora en la planificación de la demanda, se podrá armar un acuerdo comercial que optimizar los costos y estimar las necesidades de compra de insumos.

Clientes

Como identificamos, el cliente objetivo se encuentra en el segmento ABC1 y C2, situado entre 20 y 45 años y en el canal mayorista Hoteles premium, quienes ambos buscan en un objeto de decoración la mezcla de arte, diseño y funcionalidad. A su vez, valoran agregar verde a los espacios.

Para profundizar en este análisis, de acuerdo a lo evidenciado en el marco teórico, y comprender cuál es el mercado objetivo y como alcanzarlo, profundizaremos en identificar la necesidad que se intenta satisfacer a través de los productos de Katmandú Cerámica, cómo está segmentado su mercado y cómo se comporta el consumidor en él.

- **Necesidad:** de acuerdo al análisis de la pirámide de Maslow⁹, existen diversas necesidades en los seres humanos, algunas de ellas son consideradas básicas, y otras vinculadas al autoestima y realización personal. De acuerdo a la definición que realiza Maslow sobre las necesidades de Autoestima, "estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos: el deseo de fuerza, realización, suficiencia, confianza frente

⁹ A.H. Maslow, "Una teoría de la motivación Humana", Strage. Hitos en la gestión empresarial, Barcelona, 1994.

al mundo, independencia y libertad, y por otro lado, lo que se puede llamar el deseo de Fama o prestigio (definido como respeto o estima por parte de los otros)" (Maslow – editado por Strage, 1994) , podemos identificar que quienes quisieran adquirir los productos de Katmandú Cerámica, buscarán satisfacer este tipo de necesidades, a través de la adquisición de productos únicos de estilo, ligados al diseño y arte, valorados no solo por ellos mismos, sino también por otros que reconocen positivamente este tipo de hábitos de consumo. Participar en ferias de arte donde estos productos y los artistas se encuentran, o realizar la compra en el showroom, le brindaría la satisfacción de "ser parte" de este entorno cultural, valorado por ellos y por otros. A su vez, podrán cubrir también las necesidades de realización personal, considerando su definición como "el deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia" (Maslow – editado por Strage, 1994), a través de la materialización en objetos de estilo, de sus intereses vinculados al arte y decoración.

- **Segmentación y comportamiento del consumidor:** Utilizaremos el modelo de Munuera y Rodriguez Escudero presentado anteriormente, para identificar las bases de nuestra segmentación:
 - o *Criterios relativos a los beneficios buscados.* El consumidor es atraído por el producto por sus atributos de diseño de estilo, con colores y morfología únicas, por su buen gusto y funcionalidad, permitiéndole "vestir" sus espacios con estos productos. A su vez, se ven atraídos por su vinculación con lo natural y lo artesanal. Por último, la experiencia de compra presencial les brinda un espacio de recreación en donde disfrutar y tener contacto con la elaboración del producto y "vivir" el proceso.
 - o *Criterios relativos al comportamiento:* los clientes que consumen este tipo de productos valoran el posicionamiento de la marca, buscan que sea vinculada al estilo y diseño, y no sean productos estándar. A su vez, existen modalidades de compra mayormente diferenciadas de acuerdo a la edad del consumidor y si es compra mayorista o minorista: compra a través de redes sociales (Facebook), compra por e-commerce, compras en ferias de diseño, o compra en locales,

showroom, o talleres. En esta compra presencial, el consumidor no solo busca llevarse un producto de estilo, sino disfrutar de la experiencia de compra, y utiliza este espacio como momento de recreación.

En cuanto a los datos suministrados de Katmandú Cerámica, poseen tres canales de venta, siendo el más utilizado a través de su página de Facebook, que posee un gran alcance de seguidores (Anexo1). Otro canal de venta es a través de la participación de ferias como puro diseño, donde hay un gran público que valora este tipo de productos que asiste en búsqueda de nuevos artículos de decoración que sean originales en cuanto a su confección y estilo. Por otro lado, el tercer canal de compra es a través de su showroom y taller. Este hasta el momento es el menos explotado, debido a que no se ha desarrollado publicidad del mismo, pero identificamos que tiene gran potencial, ya que es muy valorado por el actual cliente y a través de diversas acciones, le puede brindar un diferencial en la compra al potencial cliente.

Criterios relativos a las características del consumidor.

En cuanto a sus características *demográficas y socioeconómicas*, las personas dentro de este mercado objetivo se encuentran en el segmento ABC1 y C2, con niveles de renta superiores a la media, se encuentran entre 20 y 45 años, y principalmente son mujeres, Sin embargo, el interés del hombre en este tipo de productos va en ascenso por lo que es considerado un cliente potencial. Por otro lado, en el canal mayorista, se encuentran dentro de este mercado principalmente hoteles de primer nivel, catalogados como de 4 y 5 estrellas y boutique, que reciben al perfil de personas mencionadas previamente. En cuanto a su localización (personas y hoteles), se encuentran concentrados principalmente en la Ciudad de Buenos Aires, en los barrios de Palermo, Recoleta, Belgrano, entre otros.

En cuanto a su *estilo de vida*, es un perfil que valora el diseño, y la vinculación con lo artístico y lo artesanal, por lo cual disfruta de participar de espacios de recreación como eventos de diseño, ferias, muestras de arte. A su vez, posee conciencia social hacia lo natural y verde.

En cuanto a sus rasgos de *personalidad*, se evidencia un perfil que posee interés de diferenciarse y estar a la vanguardia.

- **Estimación de la demanda**

Con el fin de conocer cuál es la estimación de la demanda de los productos de Katmandú Cerámica, partiremos analizando la definición de estos conceptos según Kotler, para luego trasladarlo a la situación de la compañía y poder hacer una estimación adecuada:

“Las demandas son deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada. Es decir, los deseos se transforman en demanda cuando existe capacidad adquisitiva. Por lo que las empresas deben medir cuantas personas desean sus productos, aunque es más importante que conozcan cuántos pueden adquirirlo potencialmente” (Kotler, ed 2000)

“La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo, en un entorno definido de marketing, y bajo un específico programa de marketing. La demanda de mercado no es un número fijo, sino más bien una función de las condiciones mencionadas, ”. (Kotler y Keller, ed 2006).

A su vez, “el intervalo de sensibilidad de la demanda es definido como la distancia entre el mínimo de mercado y el potencial de mercado” (Kotler y Keller, ed 2006).

A partir de estas premisas, identificamos a este mercado, como un mercado que admite expansión, ya que no ha llegado a su potencial, siendo su índice actual de penetración moderado (comparación entre el nivel real de la demanda con el nivel potencial de demanda¹⁰), por lo cual a través de las diversas acciones de Marketing que se generen, este podrá aumentar su tamaño.

A nivel de empresa, si bien no contamos con cifras oficiales del tamaño del mercado, ni del % de participación, podemos inferir que Katmandú Cerámica posee actualmente un índice de penetración muy bajo en el segmento minorista. Esto es debido a que se encuentra en su fase inicial de desarrollo, y que ha generado muy pocas acciones de

¹⁰ Kotler y Keller, Dirección de Marketing Pearson Prentice Hall Duodécima edición

Marketing orientado a este mercado meta. Sin embargo, las acciones de Marketing que se realizaron, tuvieron excelentes resultados, reflejando una gran cantidad de potenciales consumidores que demostraron interés por sus productos e incrementaron el nivel de ventas (anexo 2). Esto, sumado a que actualmente gran parte de sus ventas se dan en el segmento mayorista, a empresas de decoración que revenden sus productos en locales propios sin usar su marca de origen, evidenciamos una gran oportunidad de penetrar en el mercado captando estos clientes minoristas, que ya compran los productos de Katmandú en otros locales obteniendo mayores márgenes, y de atraer a otros potenciales clientes, a través de la realización de un plan sólido de Marketing.

En cuanto a la estimación de demanda futura, la compañía espera crecer su demanda actual en forma sostenible en un 30% en el próximo año, y un 40 % en el siguiente, que se espera sea viable de alcanzar, a través de la implementación de un plan de Marketing, herramientas de gestión y de la profesionalización de sus recursos, que permitan optimizar los recursos y reenfocar la estrategia.

IV.III Estrategia

Considerando este escenario, y para poder hacer frente a los desafíos planteados, en este apartado realizaremos el análisis de diversas matrices que nos darán como resultado cuál es la mejor estrategia que deberá adoptar la compañía, de acuerdo al momento interno en el que se encuentra y del mercado.

Comenzaremos inicialmente por un análisis FODA, que “permite relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de las cuatro posiciones posibles:

- ❖ una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- ❖ Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades
- ❖ Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- ❖ Una empresa débil en una ambiente negativo, de amenazas.” (Dvoskin, 2004)

Para la confección de esta Matriz, debido a que existen diversas variables que afectan el negocio que poseen distinto peso, se procederá a realizar un análisis ponderado.

Matriz FODA

criterio	Ponderación	Valoración	Resultado
Fortalezas			
• Diseños de estilo	19%	5	0.95
• Variedad de colores y morfología de sus productos	10%	4	0.4
• Productos de alta calidad y exclusividad	10%	4	0.4
• Know How del proceso productivo	5%	4	0.2
• Relaciones estratégicas con personas referentes al arte	5%	5	0.25
• Atención personalizada en showroom	5%	4	0.2
• Experiencia de compra - "vivir el arte"	6%	5	0.3
Debilidades			
• Falta de herramientas de gestión	15%	-5	-0.75
• Alto nivel de Informalidad en sus procesos	15%	-5	-0.75
• Bajo nivel de inversión en publicidad	10%	-5	-0.5
TOTAL	100%		0.7
Oportunidades			
• Tendencia positiva hacia artículos de estilo, vinculados al arte. (Entorno Cultural)	15%	4	0.6
• Valoración en ascenso de productos hechos a mano. (Entorno Ecológico)	9%	3	0.27
• Valoración de los espacios con verde, naturales. (entorno Ecológico)	9%	4	0.36
• Aumento de la eficiencia a través de la implementación de herramientas de gestión	12%	5	0.6
• Profesionalización de sus recursos	10%	4	0.4
• Potenciación de su negocio a través de acciones en conjunto con otros players vinculados al arte.	5%	4	0.2
• Plataforma E-commerce - Tecnología	10%	5	0.5
Amenazas			
• Situación macroeconómica (bienes de lujo) - Entorno económico	10%	-3	-0.3
• Bajas barreras de entrada - ingreso de más competidores directos y sustitutos	10%	-5	-0.5
• Presencia de players mas grandes con mayor	5%	-4	-0.2

espalda financiera y menores costos de manufactura.			
• Dificultades para acceso al crédito	5%	-4	-0.2
TOTAL	100%		1.73

De acuerdo al resultado de la matriz FODA, habiendo analizado las fortalezas y debilidades internas, y oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Katmandú Cerámica, podemos decir que la compañía tiene una estructura interna acorde (considerando su tiempo de vida), con oportunidad para desarrollar y optimizar su estructura a través del fortalecimiento de las áreas más débiles identificadas. A su vez, el mercado objetivo presenta grandes oportunidades de crecimiento, por lo cual, se recomienda continuar con una estrategia de expansión de su negocio en el mercado actual.

Luego, realizaremos la **Matriz de Desarrollo ANSOFF**, que "explica la relación entre desarrollo de producto y mercado. Esta indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto"(Dvoskin, 2004).

Para esto se analizarán cuatro cuadrantes:

Mercados:

1. **Actuales:** Clientes minoristas que realizan compras por internet a través de redes sociales, clientes que participan en ferias de arte y decoración, clientes que compran en showroom y valoran la experiencia de compra. Clientes mayoristas que revenden los productos, hoteles, empresas que valoren los artículos de diseño.
2. **Nuevos:** clientes minoristas que tengan interés de participar en talleres de arte combinado.

Productos:

1. **Actuales:** Macetas de diversos colores, tamaños y morfología. Artículos de decoración.
2. **Nuevos:** Artículos únicos de decoración de ambientes, artículos de cerámica para el hogar

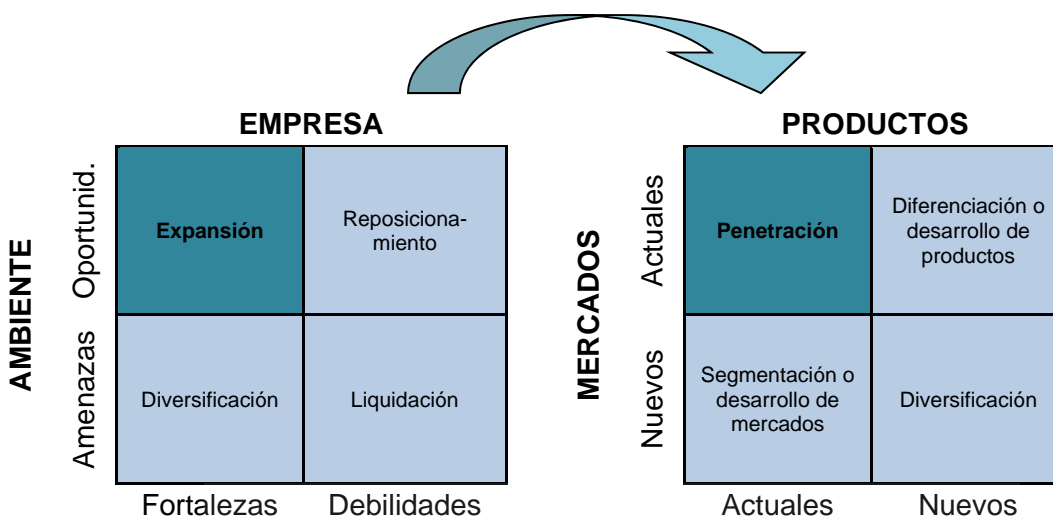
MATRIZ DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración	Diferenciación o desarrollo de productos
	Nuevos	Segmentación o desarrollo de mercados	Diversificación

De acuerdo a este análisis, se evidencia que una estrategia adecuada para el momento de la compañía actual es continuar con los productos actuales, en los mercados actuales. El objetivo será lograr penetrar en el mercado actual y obtener mayor participación de mercado, a través de la generación de diversas acciones de Marketing, que mejoren la publicidad y el acceso al cliente objetivo, hoy captado por la competencia o bien al cliente potencial, desarrollando actividades de venta cruzada para ofrecer al cliente mayor valor, como también promociones que sean atractivas.

Por último, realizaremos un análisis combinando de los resultados arrojados por ambas matrices previamente analizadas. Esta "vinculación entre las matrices permite hacer un análisis correcto y exhaustivo de la situación en la que se encuentra la empresa y establecer la estrategia de posicionamiento que le conviene llevar a cabo"(Dvoskin-fundamentos de Marketing Cap VI– 2004).

Combinación MATRIZ F.O.D.A. Y MATRIZ DE ANSOFF



Trasladando los resultados de la Matriz FODA a los resultados de la Matriz de Ansoff, se visualiza que la mejor estrategia para alcanzar esta expansión, será a través de la *penetración* en su mercado actual, a través de un plan sólido de acciones de Marketing y comerciales que le permitan obtener un mayor retorno de la inversión, llegando a más clientes con cada acción realizada y bien dirigida a su mercado objetivo, elevando así su participación de mercado.

IV.IV Objetivos y metas

Luego del análisis realizado, definiremos como punto de partida cuáles son los objetivos y metas en el corto y mediano plazo que se deberán alcanzar para lograr el crecimiento sostenido deseado. Luego se realizará una plan operativo que permita planificar y estructurar cada etapa, analizar los costos, y el retorno de la inversión para el alcance de los resultados deseados.

Objetivos Cuantitativos

- Tener un crecimiento del 30% en el primer año y luego un 40% interanual (en los primeros años es alto debido a que se encuentra en su fase inicial de desarrollo).
- Incrementar la rentabilidad del negocio a través de la reducción de costos y de una adecuada inversión.
- Transformar su mix de venta, logrando mayor % de venta en el canal minorista, obteniendo mayores márgenes, y enfocando la venta mayorista a su mercado objetivo (hoteles).
- Incrementar la participación de mercado (no se poseen datos oficiales que permitan medirlo, pero estimamos se logre a través del incremento de las ventas por encima de la tendencia del mercado).
- Implementar herramientas de gestión que le permitan tener indicadores sólidos y permitan realizar una planificación adecuada.

Objetivos Cualitativos

- Posicionar la marca como exclusiva, referente de estilo y diseño.
- Desarrollar acciones comerciales y de Marketing que brinden un atractivo diferenciador en la experiencia de compra en el showroom.
- Profesionalización de sus Recursos Humanos

IV.V Marketing Operativo

A continuación, se detallarán los cuatro pilares del plan de marketing Operativo, Producto, Precio, Distribución, y comunicación, que se llevarán a cabo para lograr los objetivos mencionados en el apartado anterior.

- **Producto**

Partiendo de que el consumidor “no compra productos, sino satisfactores de necesidades”(Levitt, 1980), en este apartado, nos enfocaremos en definir, cuál será el producto que Katmandú Cerámica ofrecerá a su cliente objetivo, detallando sus atributos diferenciadores, a través de los cuales lograremos atraer al cliente objetivo y satisfacer sus necesidades. Utilizaremos para esto, el modelo de **Producto Total** presentado por Levitt¹¹ que define que los productos son una combinación de lo tangible e intangible, y que justamente los atributos diferenciadores son los que le ayudan a determinar al consumidor a quien comprárselo, cuanto pagar por él, y su fidelización con el producto:

El Producto Genérico: es el producto básico que la empresa ofrece a su cliente. En el caso de Katmandú Cerámica, son macetas de colores y formas, con o sin plantas, que decoran los ambientes.

El Producto Esperado: este incluye al producto genérico y representa los atributos que el cliente espera mínimamente encontrar en el producto. En este caso, corresponde a la calidad de fabricación de los productos y su durabilidad. A su vez, el acceso a la información sobre los productos para visualizar la variedad de los mismos. Por otro lado, el servicio de atención y asesoramiento en la compra, tanto por web como en forma presencial.

El Producto Agregado: este se refiere a lo que ofrece el producto por encima de lo que espera el consumidor. A través de estos atributos diferenciadores logrará el producto posicionarse y atraer al consumidor por sobre la competencia. En este caso, los atributos que diferencian los productos de Katmandú Cerámica son el diseño único y gran variedad de colores y formas no tradicionales, tomando características de la naturaleza e interactuando con ella. Por otro lado, la atención personalizada al cliente realizada por sus dueñas, quienes son expertas en diseño y en la fabricación del producto, genera que se pueda agregar valor en el asesoramiento al cliente tanto vía

¹¹ Levitt. “el éxito en el marketing a través de la diferenciación en “la esencia del Marketing” Vol. II R. Dolan (Compilador) Ed. Norma, 1995

web como presencialmente. Por último, la apertura del showroom situado en la parte frente del taller, le permite al cliente vivir una experiencia de compra única, "viviendo" el arte a lo largo de la misma.

El Producto Potencial: este corresponde a todo aquello que se le puede llegar a ofrecer a los clientes en el futuro, para lograr atraerlos y lograr su fidelización. En este caso, el objetivo de Katmandú Cerámica es desarrollar una plataforma E-commerce para mejorar y facilitar la experiencia de compra vía web de los clientes (hoy se realiza a través de Facebook). A través de esta, los clientes podrán operar de forma más rápida, directa, visualizar el catálogo de productos rápidamente y tener mayor seguridad a la hora de una transacción electrónica. Por otro lado, para el cliente potencial que valora la experiencia de compra presencial, y la vinculación con el arte, se desarrollarán actividades culturales cruzadas en conjunto con referentes del arte, como artistas plásticos, pintores, etc., que deseen exponer y comercializar sus obras, compartiendo el espacio junto a Katmandú Cerámica. Esto le brindará la posibilidad de potenciarse mutuamente, y ofrecerle al cliente un espacio de recreación y experiencia de compra única, posicionando la marca como referente de arte. Esto generará a su vez, la promoción y potenciación de uno de los canales de venta actuales que se encontraba poco desarrollado (showroom).

En cuanto a los productos disponibles en la actualidad, existen más de 30 modelos de macetas, ofrecidos en distintos tamaños y colores, los cuales pueden ser solicitados a medida de acuerdo al gusto del consumidor. Cada modelo tiene su nombre, que se destaca por su originalidad. A su vez, los modelos principales se encuentran patentados, para elevar las barreras de ingreso a posibles replicadores.



- **Precio**

A continuación, se analizarán tres variables que es preciso considerar para definir una política adecuada de precios¹²:

Conocer los costos: si bien el conocimiento de los costos no determinará el precio al que tiene que venderse el producto, es importante conocerlos para mantener una ecuación acorde, si es que se quiere obtener una ganancia. En este sentido, el precio debería ser superior a los costos insumidos en su fabricación y comercialización para que el intercambio sea rentable. "Mantener costos competitivos resulta siempre una ventaja, es por eso que el monitoreo de los costos debe ser un continuo proceso en una organización exitosa"(Dvoskin, U. de San Andrés. Mimeo).

Este punto es una de las grandes áreas de oportunidad que presenta Katmandú Cerámica. Debido a la falta de herramientas de gestión y de indicadores, no se realiza un control exhaustivo de los costos fijos y variables, ni tampoco una correcta contabilización y planificación de los mismos. Esto genera que no se tenga una adecuada visibilidad de la rentabilidad y contribución marginal de cada producto, y como se ve afectada por los incrementos en los costos variables no planificados. Este será un aspecto a trabajar en lo inmediato, para poder definir en qué productos

¹² Dvoskin, R. "política de precios" Universidad de San Andrés.Mimeo.

apalancar su estrategia para obtener mayores beneficios y que tipo de acciones realizar.

Conocer la demanda: el conocimiento de la demanda nos dará visibilidad de su elasticidad. Si esta es elástica, a mayor precio y frente a un contexto económico complejo, bajará su demanda. También sucederá esto, siempre que el producto posea sustitutos en el mercado que lo puedan reemplazar a menor precio. Para reducir este impacto, es clave que los atributos diferenciadores que posee el producto sean percibidos y valorados por el cliente potencial, ya que esto le dará un valor exclusivo que reducirá la posibilidad de sustitución del mismo.

En este caso, podemos decir que la compañía posee una demanda elástica, sin embargo, los productos ofrecidos tienen atributos diferenciadores percibidos por el cliente objetivo, que suavizan este factor de elasticidad.

En este caso, considerando que "las marcas con importantes participaciones en el mercado generalmente presentan elasticidades inferiores respecto del precio a las marcas de la competencia con participaciones menores en el mercado" (Nagle y Holden, 1998), al poseer Katmandú Cerámica una participación de mercado muy reducida, será clave tener en cuenta que acciones toma la competencia con relación a precios, para no perder participación.

Conocer la competencia: es necesario tener conocimiento de cómo actúa la competencia en términos de precios, ya que esto tendrá impacto en el mercado en el cual estamos inmersos.

Con relación a la competencia, debido a como está estructurado el mercado con presencia de grandes marcas que poseen la mayor participación del mercado, y con gran presencia de pequeñas y medianas empresas, se evidencia con mayor frecuencia una conducta de tipo cooperativa, donde los movimientos en términos de precios se dan mayoritariamente coordinados en tiempos similares.

A partir de los puntos analizados, teniendo en cuenta el ciclo de vida de los productos de Katmandú Cerámica, los cuales se encuentran en su fase inicial de desarrollo y considerando que su proceso productivo es "artesanal", sumado a que la compañía se

está posicionando en el mercado como una marca Premium, sus precios estarán alineados de forma consistente a este segmento. La política de precios más adecuada a adoptar será entonces la denominada "de descreme", la que permitirá tener márgenes elevados, a expensas de un bajo volumen de ventas. Será clave para el éxito de esto, la valoración por parte del cliente objetivo de los atributos diferenciadores.

Por otro lado, se establecerán diversas políticas promocionales con el fin de elevar el ticket promedio en fechas especiales como día de la madre, día de la primavera, fiestas navideñas, Aniversario Katmandú, donde si bien se evidencia un mayor pico de ventas, la sensibilidad al precio es mayor, debido a la suba del consumo en otros mercados. La promoción estará orientada a que con la compra de 3 productos, se lleva bonificará la planta que lleva en su interior.

Cabe mencionar, que existirá una política diferenciada de precios para el sector mayorista, donde se aplicará una política de descuentos especiales a mayor volumen de venta. Esto es debido que se quiere apalancar el posicionamiento principalmente en hoteles de lujo y percibidos como exclusivos, que ayudarán a fortalecer el posicionamiento de marca.

• **Distribución**

La distribución del producto, definida como "la red de organizaciones que crean las condiciones que permiten que los consumidores y usuarios comerciales tengan los productos a su disposición, para poderlos usar en el momento y el lugar que desean y de hecho, para hacerse de su posesión" (Rosenbloom, 2007). Esta, es una de las cuatro P menos flexible, con menos posibilidad de modificación, por lo que es importante definir la forma óptima que le permita a la compañía llegar con nuestros productos al consumidor.

En este sentido, Katmandú posee tres canales de venta directa desarrollados, uno a través de su página de Facebook, que es el que actualmente le permite llegar a mayor

número de potenciales clientes. En el mismo, se intenta tener una interacción con el cliente, invitándolo a comentar sus intereses y participar de diversas acciones. A su vez, se realizan publicaciones atractivas para los clientes, que alcanzan, de acuerdo a las estadísticas brindadas por Facebook (Anexo 2), a más de 35.000 personas, sin costo alguno. Este, es el más utilizado para el segmento de 25 a 35 años, donde la utilización de redes sociales es mayor.

En este canal, la compañía posee un área de oportunidad, ya que evidenciamos que es necesario crear una plataforma e-commerce, con el fin mejorar el acceso al cliente y brindarle mayor seguridad al momento de la compra. Como mencionamos anteriormente, esto le permitirá realizar una compra de forma más rápida, directa, visualizar el catálogo de productos rápidamente y tener mayor seguridad a la hora de una transacción electrónica.

Otro canal de venta es a través de la participación de ferias como puro diseño, donde el público que participa se encuentra en la búsqueda de nuevos artículos de decoración que sean originales en cuanto a su confección y estilo. Este público, valora la diferenciación de los productos y el arte que encuentra en ellos. Este tipo de ferias posee gran difusión en los medios publicitarios y permite año a año que gran número de personas acceda a conocer los productos de Katmandú Cerámica. Continuar desarrollando este canal es clave, ya que posiciona a la marca en el segmento adecuado, y le permite tomar contacto con potenciales clientes.

El tercer canal de distribución es a través de su showroom y taller. Este es un canal directo donde se está en contacto con el consumidor final en forma presencial. Actualmente es el menos explotado de la compañía, pero vemos en él gran potencial de desarrollo, ya que le permitiría a la compañía potenciar uno de sus atributos diferenciadores, que es la "experiencia de compra". Por un lado, el cliente accede no solo a ver gran parte de los productos que posee la compañía, recibiendo un trato diferencial de asesoramiento, sino que también tiene acceso a vivir como es el proceso productivo de los productos y valorar el trabajo artesanal en ellos, ya que el taller se encuentra en la parte trasera del showroom, abierto al público. A su vez, este será un espacio de recreación, donde se realizarán diversas actividades culturales en conjunto

con otros artistas, para potenciar mutuamente este canal y permitirle al cliente "vivir el arte".

- **Comunicación**

"La comunicaciones de Marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. Estas representan "la voz" de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores. (Kotler y Ketler, 2006).

A través de ellas, la compañía logrará crear conciencia de la marca y posicionar su imagen, como también podrá acercarse a su cliente objetivo de forma adecuada de acuerdo a sus características y valoraciones.

Habiendo ya definido el mercado meta, detallaremos a continuación diversas acciones que llevará a cabo Katmandú Cerámica con el fin de difundir la Marca y lograr posicionar sus atributos diferenciadores en la conciencia del consumidor, para de esta forma lograr una mayor penetración en el mercado. Estas acciones focalizadas fueron pensadas con el objetivo de obtener un mayor retorno de la inversión, y que la acción realizada sea percibida y valorada por el consumidor al que está dirigida.

-Desarrollo de las Redes Sociales: una de las redes sociales más populares, Facebook, es el único medio que actualmente posee la empresa para promocionar sus productos y llegar a los consumidores. A su vez, es uno de los canales de venta más utilizados y el que apalanca también la venta en el showroom a través de la promoción de sus actividades. Se evidencia como clave, en los tiempos actuales, estar presente en los medios más utilizados por nuestro mercado objetivo como es Twitter e Instagram, y a través de ellos difundir las acciones que realiza la compañía, promociones y publicar datos de interés que logren atraer a más clientes. En este caso será necesario contratar a una compañía que provea servicios de community management, para administrar de forma óptima las mismas.

-Participación en ferias de diseño: actualmente Katmandú participa en la feria Puro diseño, y ha participado en el pasado en ferias mayoristas. La continuidad en la participación en este tipo de eventos ligados al arte, principalmente eventos alineados a su estrategia de penetración, que le permitan llegar y mejorar el acceso a su cliente objetivo será fundamental para alcanzar los objetivos de crecimiento deseados.

-Realización de actividades culturales cruzadas: con el foco de brindarle al cliente una experiencia diferencial y posicionar su imagen de marca como una empresa que ofrece espacios de arte, se realizarán eventos bimensuales en su showroom y taller en conjunto con artistas plásticos y/o pintores que deseen exponer y comercializar sus obras en los espacios de Katmandú. De esta forma, se le ofrecerá al consumidor la posibilidad de vivir una experiencia de compra única, y un espacio de recreación, permitiéndole a la empresa, diferenciarse, y ser más valorada por el cliente, apalancando así sus ventas.

-Participación en las guías locales (Palermo): esto es con el fin de difundir el showroom y que la gente tenga acceso a como localizarlo. Estas guías son bastante difundidas entre los consumidores de la zona y turistas.

-Publicación en medios gráficos: publicación bimensual en revistas de decoración de ambientes y diseño, como revista Espacio LIVING. Actualmente Katmandú es convocado para publicar sus productos en estas revistas en forma gratuita, pero se realiza en forma esporádica. El objetivo será tener una regularidad en los medios gráficos que permitan la difusión adecuada de la marca.

-Relaciones públicas: establecer reuniones periódicas con el fin de acercar los productos a clientes potenciales específicos, en este caso, nos enfocaremos a referentes de hoteles u restaurantes que posean un estilo de vanguardia, que valoren los espacios verdes y lo natural, vinculándose con los atributos que los productos de Katmandú pueden ofrecer.

IV.VI Análisis económico financiero

Con el fin de analizar la viabilidad de este plan de marketing, y de la implementación de las acciones propuestas, detallaremos a continuación los costos estimados de cada una de las acciones. A su vez, se considerará el costo de incorporar un ceramista adicional, que le permita a las actuales dueñas, focalizarse en las acciones de Marketing planificadas, y en el desarrollo de herramientas de gestión. Luego, se realizará un análisis financiero, incorporando estos gastos, evaluando el flujo de fondos de la compañía.

Plan Anual de Comunicación				
Acciones de Marketing	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Desarrollo de una plataforma E-commerce	Plataforma web que permita una transacción ágil y segura	1	150,000	150,000
Desarrollo y administración de Redes sociales (twitter, Instagram, y Facebook)	Continuo desarrollo de redes sociales, con un administrador que publique contenido en forma diaria	1	20,000	20,000
Participación en ferias de diseño	Puro diseño, y otras ferias de arte	2	30,000	60,000
Actividades culturales: no tiene costo, incluso se obtendrá un % marginal de ventas del artista invitado para cubrir los costos del espacio.	Actividades culturales de arte cruzado			-
Participación en las guías locales (Palermo)	Guías que indican la localización de los locales	2	1,000	2,000
Publicación en medios gráficos	Publicación bimensual en revista Living	6	6,500	39,000
Relaciones públicas	Almuerzos con referentes de cadenas hoteleras y potenciales compradores	12	500	6,000
Costo de mano de obra	Ceramista adicional como refuerzo que apoye en el proceso contratado por hora	1	96,000	96,000
Costo Total				373,000

Flujo de fondos:

	2015	2016 (estimado)	2017 (estimado)	2018 (estimado)
Cantidad de Macetas vendidas	1,100	1,430	2,002	2,803
Precio Promedio unitario	651	847	1,058	1,270
Ventas Brutas totales en \$	716,350	1,210,632	2,118,605	3,559,257
Impuestos	(21,491)	(36,319)	(63,558)	(106,778)
Ventas Netas totales en \$	694,860	1,174,313	2,055,047	3,452,479
Costos Variables	(207,779)	(255,147)	(446,506)	(750,131)
Costo Fijos	(266,747)	(396,771)	(545,964)	(705,157)
Costos promocionales MKT		(127,000)	(222,250)	(373,380)
Otros gastos	(22,605)	(29,387)	(51,426)	(86,396)
Utilidad antes de impuestos	197,729	366,008	788,900	1,537,415
Impuestos	(69,205)	(128,103)	(276,115)	(538,095)
Flujo de fondos	128,524	237,905	512,785	999,320

De acuerdo al flujo de fondos analizado, se evidencia que los mayores gastos que se realizarán en la compañía, podrán ser absorbidos por el incremento esperado en las ventas, logrando un resultado neto positivo.

IV.VII Cronograma

A continuación, detallaremos las fechas estimadas de implementación de las acciones de Marketing propuestas. De acuerdo a su naturaleza, algunas se darán en fechas puntuales, con el fin de generar mayor impacto en el mercado, y otras serán constantes.

Cronograma	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16
Desarrollo de una plataforma E-commerce									
Desarrollo y administración de Redes sociales (twitter, Instagram, y Facebook)									
Participación en ferias de diseño									
Actividades culturales: no tiene costo, incluso se obtendrá un % marginal de ventas del artista invitado para cubrir los costos del espacio.									
Participación en las guías locales (Palermo)									
Publicación en medios gráficos									
Relaciones públicas									
Contratación de mano de obra									

IV.VIII Control

Se establecerán diversos indicadores de gestión que permitan visualizar la evolución de la compañía y su estrategia, para garantizar su cumplimiento o necesidad de adecuación. Las mismas serán llevadas a cabo por sus dueñas, quien manejan el área financiera y comercial de la compañía.

- ✓ **Análisis de ventas:** mensualmente se dará seguimiento a la evolución de las ventas en cada canal, comparándolo con lo presupuestado, para entender los desvíos y alinear la estrategia.
- ✓ **Análisis de la rentabilidad:** mensualmente se hará un estudio de la evolución de la rentabilidad de la compañía, profundizando en sus ventas y costos, y su contribución marginal resultante, para evaluar la continuidad del proyecto enfocado en esta estrategia.
- ✓ **Análisis de costos variables:** mensualmente se analizarán las variaciones en sus costos de producción y de marketing, evaluando sus efectos sobre las ventas. A su vez, se profundizará en comprender la necesidad de optimizar los mismos, o re direccionar inversiones.

- ✓ **Indicadores de performance de sus empleados:** se establecerán objetivos SMART que permitan evaluar la productividad de los mismos, su enfoque en el cliente y colaboración.



V. Conclusiones

Habiendo realizado un profundo análisis sobre el plan de marketing que Katmandú Cerámica debe implementar para lograr los objetivos de crecimiento deseados, podemos concluir que el mismo tendrá resultados positivos, permitiéndole un crecimiento de las ventas que lo posicionará y consolidará en el mercado.

Como fue evidenciado, la compañía posee grandes oportunidades, no solo porque el mercado se muestra con una tendencia positiva hacia el consumo de este tipo de productos, valorando lo artesanal, el diseño y estilo, sumado a que se espera en el 2017 una situación económica más próspera, sino también por las oportunidades internas que se identificaron en la compañía. La segmentación realizada del mercado y la identificación clara de su mercado objetivo, le permitirán dirigir la estrategia en forma precisa y enfocada, basándose en las necesidades que se desean satisfacer del consumidor potencial y comprendiendo sus comportamientos, para así lograr atraerlo a través de las acciones propuestas.

Por otro lado, la implementación de herramientas de gestión, les brindará la posibilidad de optimizar su estructura de costos, mejorando su rentabilidad.

Para finalizar, será clave para lograr el éxito de la compañía, dar seguimiento a los indicadores de control mencionados, para evaluar los resultados de su estrategia e identificar en forma temprana cualquier necesidad de ajuste.

VI. Bibliografía consultada

- **Dvoskin, Roberto** – Fundamentos de Marketing. Ed . Granica, 2004
- **Kotler, P.** Dirección de mercadotecnia. Mc graw hill. 10a. Edición. Milenium, 2000
- **Kotler, P.** Dirección de marketing. Prentice Hall, 2000.
- **Kotler y Keller**, Dirección de marketing. Ed Pearson Prentice hall duodécima edición, 2006
- **Meys, J.H.** Segmentation and positioning for strategic marketing decisions. American marketing association, 1996.
- **Levitt.** Marketing success through differentiation of anything. Harvard business review, 1980.
- **Dvoskin, Roberto.** Material provisto en clase MBA 2013– Marketing estratégico, 2013.
- **Maslow, A.H.** “Una teoría de la motivación humana”, Strage. Hitos en la gestión empresarial, Barcelona, 1994
- **Mumuera Alemán & Rodriguez Escudero.** Marketing estratégico. Ed. Pirámide, 1998.
- **Dvoskin, R.** “Política de precios”. Universidad de San Andrés. Mimeo.
- **Nagle y Holden.** Estrategia y tácticas para la fijación de precios. Buenos aires. Granica, 1998.
- **Resenbloom.** Principios de Marketing y sus mejores prácticas. Cap 11. Ed. Thompson, Mexico, 2007.
- **Bygrave and Zacharakis.** Understanding your business model and developing your strategy, ed. Wiley, 2007.
- **Sergio Postigo.** Material de clase. Biz model canvas – Designing business models, 2014.
- **Levitt.** El éxito en el marketing a través de la diferenciación en la esencia del marketing. Vol. II. Dolan (compilador) Ed. Norma, 1995
- **Informe** “Coyuntura macroeconómica argentina enero/febrero 2016”
- Informe “Mercer – cámara de comercio de EEUU en Argentina” . 01/10/2015

Sitios web

INDEC. 30/03/2016. Informe de avance del nivel de actividad.

[Http://www.larural.com.ar/exposiciones-y-eventos](http://www.larural.com.ar/exposiciones-y-eventos)

[Http://www.feriapurodiseno.com.ar/16/st/](http://www.feriapurodiseno.com.ar/16/st/)

[Http://emprendedoresnews.com/tips/ef/los-problemas-mas-frecuentes-de-las-pymes-familiares-y-sus-posibles-soluciones.html](http://emprendedoresnews.com/tips/ef/los-problemas-mas-frecuentes-de-las-pymes-familiares-y-sus-posibles-soluciones.html), 20/5/2013

Diario La Nación” – 9 de abril de 2016

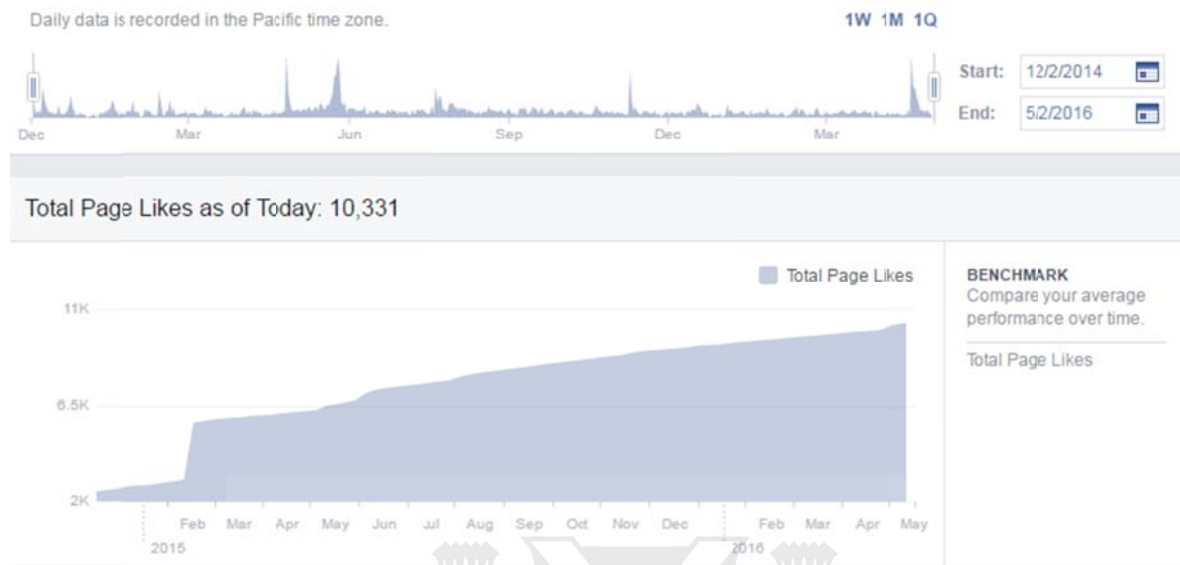
Anexos

Anexo 1

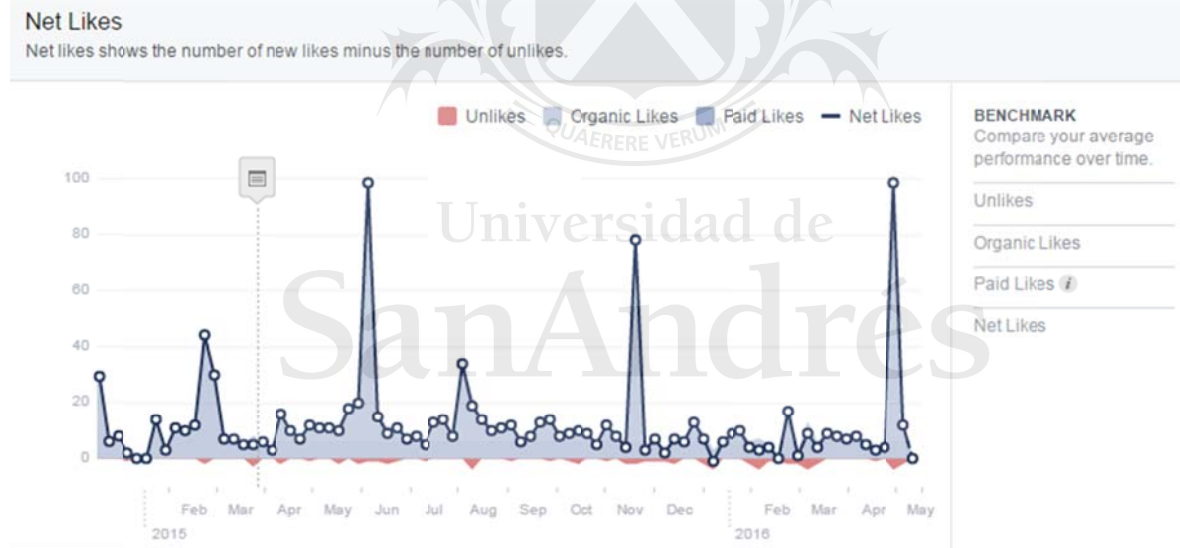
Web Facebook, Katmandú Cerámica

The image is a screenshot of a Facebook page for 'Katmandu Ceramica'. The page header includes navigation options: Page, Messages, Notifications (with a red indicator), Insights, and Publishing Tools. The cover photo shows a green succulent with a small white ceramic owl figurine. The profile picture is the 'Katmandu Ceramica' logo. The page name is 'Katmandu Ceramica' and the category is 'Home Decor'. There are 'Shop Now' and 'Share' buttons. The main content area has a search bar, a post creation box with 'Write something..', and a post from 'Katmandu Ceramica' dated April 27 at 6:14pm. The post text is partially visible: 'queda una semana y se termina el SORTEO EOEQIII hay que decidirse'.

Información estadística de Facebook



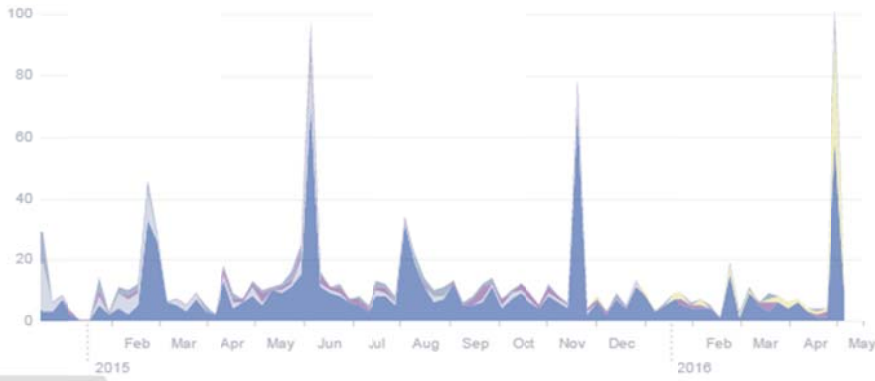
Anexo 2



Where Your Page Likes Happened

The number of times your Page was liked, broken down by where it happened.

■ On Your Page ■ Uncategorized Mobile ■ Page Suggestions ■ Uncategorized Desktop ■ Others



BENCHMARK

Compare your average performance over time.

On Your Page

Uncategorized Mobile

Page Suggestions

Uncategorized Desktop

Others

Post Reach

The number of people your posts were served to.



BENCHMARK








Compare your average performance over time.

Organic

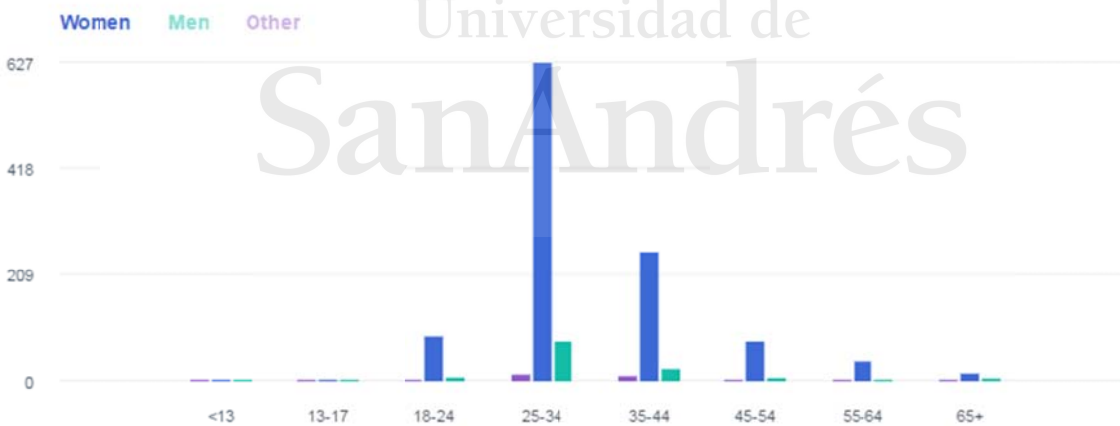
Paid

Active Posts from April 19, 2016

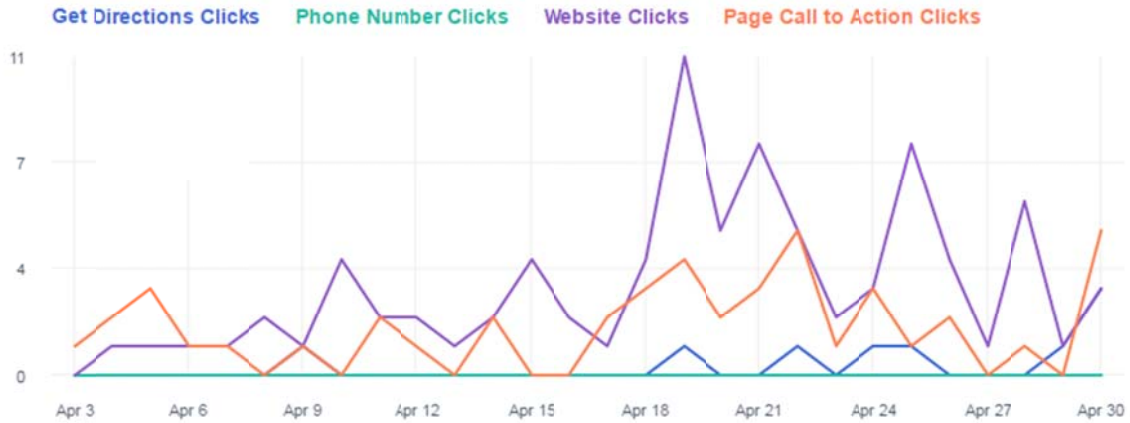
Impressions: Organic / Paid Post Clicks Reactions, Comments & Shares

Published	Post	Type	Targeting	Impressions	Engagement
04/19/2016 12:40 pm	 Estamos de festejo!!! Sorteamos esta mega maceta!!! Para participar ten es que compartir esta foto y comentar en ella de que color te gustaria (bl	Public	Global	25.2K	1.9K 976
04/18/2016 12:49 pm	 Gracias homify por esta hermosa publicacion! feliz lunes! https://www.homify.com.ar/ideas_de_ideas/629742/jardin-al-plato-y-esc	Link	Global	314	5 2
04/12/2016 6:36 pm	 dale con el look!	Public	Global	159	20 1
04/13/2016 9:40 am	 rojo al viento!	Public	Global	158	29 2
04/11/2016 1:32 pm	 cara de lunes #free #nature #rebehair	Public	Global	103	12 5
04/12/2016 9:34 am	 Lindo dia para sacar la lengua! :>	Public	Global	92	18 1
04/02/2016 3:56 pm	 Hola hola! Showroom abierto! Los esperamos hasta las 19.30! Fray justo santa maria de Oro 1921, palermo. Feliz sábado! :)	Public	Global	90	16 2
04/11/2016 9:22 pm	 Falta muy poquitoooo para que te puestas a ganar una de nuestras super macetas. Quedate en linea!!!	Public	Global	89	12 1
03/30/2016 11:04 am	 no te pinches!	Public	Global	86	12 1
04/01/2016	 experimentos - cosas de viernes - Los esperamos hasta las 20 hs en el t	Public	Global	76	11

Total People Who Viewed By Section **By Age and Gender** By Country By City By Device



Total Actions on Page



All Posts Published

Reach: Organic / Paid
Post Clicks
Reactions, Comments & Shares

Published	Post	Type	Targeting	Reach	Engagement
04/27/2016 6:14 pm	queda una semana y se termina el SORTEO FOF0!!! h ay que decidirse cual quieren!!! comparti y comenta la i			4.1K	157 154
04/27/2016 12:49 pm	holaaaaa en menos de un mes nos pueden encontrar en el stand 189!! de puro diseño!!! Muchas maravillas n			1.3K	32 29
04/26/2016 9:43 am	Vamos que siguen sumando chances!!!! cuentenos do nde pondrian a esta diva!? un besito! *tenes que ser fa			3.6K	141 97
04/25/2016 6:05 pm	Muy felices de ser parte del espacio viio en #estilopilar 2016 . Gracias sofi, lucas y daniel :)			1.2K	86 15
04/25/2016 10:25 am	Buen dia! si te ganas esta maceta, donde la pondria s??? Tienen tiempo hasta el 14 de mayo! Cuanto mas			4.6K	182 127
04/23/2016 1:01 pm	Hoy los esperamos en el taller de 15.30 a 19.30 hs!!! B esito!			1.1K	35 19

04/22/2016 4:00 pm		si si señores!!!			4K		185 120
04/22/2016 11:05 am		Buen dia!! ya se decidieron cual de las dos quieren?!! Tienen tiempo hasta el 04 de mayo! Cuanto mas public			8.4K		313 271
04/21/2016 1:18 pm		tal vez quieren ganarse esta otra maceta!! aaa!! van a t ener que elegir!! Sorteamos una mega maceta katman			20.4K		1K 706
04/19/2016 12:40 pm		Estamos de festejo!!! Sorteamos esta mega maceta!!! P ara participar tenes que compartir esta foto y comentar			35.8K		2K 1.3K
04/18/2016 12:49 pm		Gracias homify por esta hermosa publicacion! feliz lune s! https://www.homify.com.ar/libros_de_ideas/629742j			1.5K		30 10
04/13/2016 9:40 am		rojo al viento!			1.7K		155 39
04/12/2016 6:36 pm		dale con el look!			1.6K		104 16

Your Fans | **People Reached** | **People Engaged**

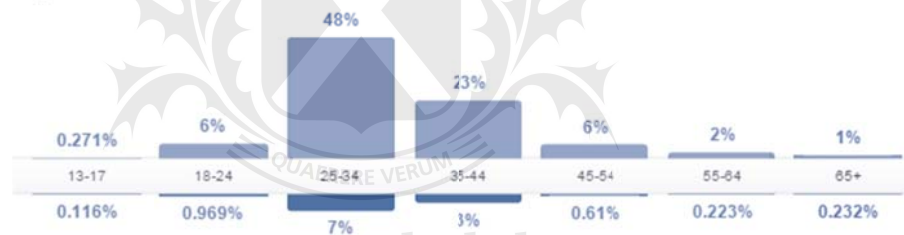
The people who like your Page

Women

85%
Your Fans

Men

12%
Your Fans

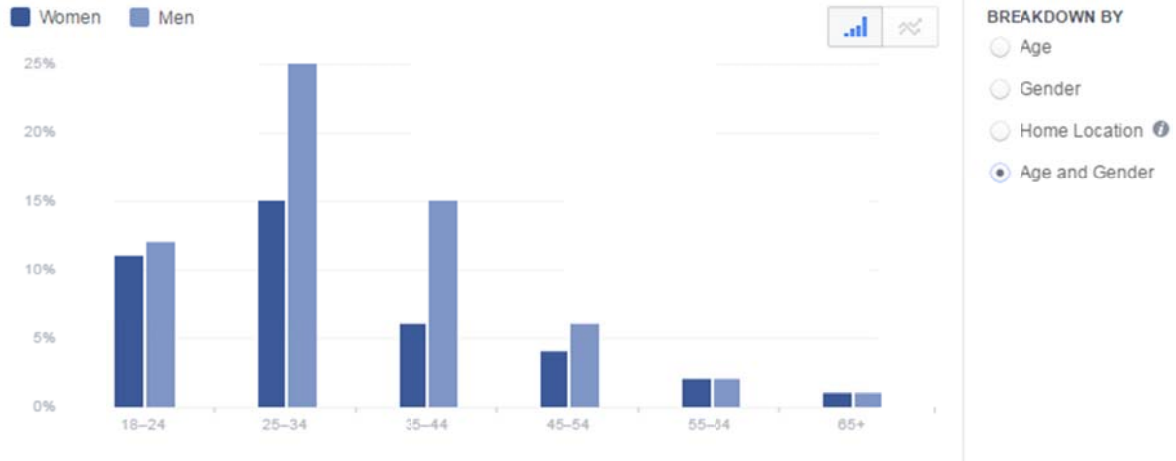


Universidad de
San Andrés

Country	Your Fans	City	Your Fans	Language	Your Fans
Argentina	9,291	Euenos Aires, Ciudad ...	4,400	Spanish	8,121
Peru	139	La Plata, Buenos Aires...	449	Spanish (Spain)	1,208
Mexico	86	Córdoba, Argentina	225	English (US)	513
Spain	77	Rosario, Santa Fe, Arg...	209	English (UK)	219
Brazil	75	Santa Fe, Argentina	159	Portuguase (Brazil)	69
United States of America	70	Tigre, Buenos Aires, Ar...	149	French (France)	40
Chile	55	Lima, Lima Region, Peru	118	Turkish	31
Colombia	51	Lomas de Zamora, Bue...	118	Thai	26
Uruguay	45	Quilmes, Buenos Aires...	116	Italian	22
Thailand	34	Nar del Plata, Buenos ...	109	Arabic	12
Turkey	33	Martínez, Buenos Aires...	103	German	7
India	30	Olivos, Buenos Aires, A...	99	Portuguase (Portugal)	7
Italy	24	San Isidro, Buenos Aire...	80	Traditional Chinese (Ta...	5
France	23	Florida, Buenos Aires, ...	78	Spanish (Colombia)	4
Iraq	23	Neuquén, Argentina	73	Russian	4
United Kingdom	22	Merlo, Buenos Aires, A...	65	Catalan	4
Germany	16	Mendoza, Argentina	61	Simplified Chinese (Ch...	3
Ecuador	13	Vicente López, Buenos...	60	Persian	3
Australia	11	San Fernando, Buenos...	60	Romanian	2
Paraguay	10	Bahía Blanca, Buenos ...	54	Hungarian	2
Malaysia	10	Cipolletti, Río Negro, A...	53	Polish	2
Venezuela	9	Hurlingham, Buenos Ai...	49	my_MM	1
Canada	8	Pilar, Buenos Aires, Arg...	49	Malay	1
Portugal	8	Belén de Escobar, Bue...	46	Lithuanian	1
Panama	8	San Miguel, Buenos Ai...	45	Ukrainian	1
Iran	7	San Miguel de Tucumá...	45	Nepali	1

Demographics

The age, gender and home location of people on Facebook within 165 feet of your business during the past month. [Learn More.](#)



Universidad de
San Andrés