



TRABAJO FINAL DE GRADO:
APERTURA DE MERCADO Y ESTRATEGIAS
PARA UNA PYME METALURGICA

CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION.

AUTOR: FRANCO BONANSEA.

NÚMERO DE LEGAJO: VMKT05800

TUTOR: JAVIER ROMERO.

CORDOBA, JULIO 2019.

Índice	
Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Análisis de Situación	7
Análisis F.O.D.A.	11
Marco Teórico	17
Diagnóstico.....	20
Objetivos General	22
Objetivos Específicos	22
Estrategia Corporativa	23
Estrategia de Segmentación	24
Estrategia de Posicionamiento	25
Estrategia Funcional	26
Precio.....	26
Productos.....	27
Plaza	27
Comunicación.....	27
Conclusión.....	30
Recomendaciones	31
Referencias	32

Resumen

El presente reporte, tiene como objeto la implementación de un plan para lograr la apertura de la región noroeste del país. Man-Ser S.R.L. empresa metalúrgica, opera hace 25 años en la región central de Argentina y su principal característica es la elaboración de productos y servicios a medida, con altos estándares de calidad. La firma no cuenta con difusión fuera de la zona de injerencia, lo que limita el crecimiento y la expansión. Otra característica es que solamente comercializa sus productos de manera tradicional dejando desatendido otros posibles canales de ventas.

La organización implementa una de las estrategias descripta por Porter, que es la diferenciación basada, en la calidad de los productos y servicios, y en el precio, con respecto a la competencia. Teniendo en cuenta la recuperación de la economía del país, respaldado por un crecimiento de las exportaciones, y de diferentes indicadores macro económicos de los últimos meses, es el momento propicio para llevar a cabo un proceso de expansión, implementando nuevas estrategias de ventas, de publicidad, que no se llevan a cabo hoy.

Palabras claves: Apertura de mercado, expansion, estrategias de ventas y comunicación.

Abstract

The purpose of this report is to implement a plan to achieve the opening of northwest region of the country. Man-Ser S.R.L. metallurgical company it operates 25 years ago in the central region of Argentina and its main characteristic is the elaboration of products and services tailored, with high quality standards. The firm does not have diffusion outside the zone of interference, which limits growth and expansion. Another characteristic is that it only commercializes its products in a traditional way, leaving other possible sales channels unattended.

The organization implements one of the strategies described by Porter, which is the differentiation based on the quality of the products and services, and the price, with respect to the competition. Taking into account the recovery of the country's economy, backed by the growth of exports, and of different macro-economic indicators in recent months, it is the right moment to carry out an expansion process, implementing new sales strategies, advertising, which are not carried out today.

Key words: Market opening, expansion, sales and communication strategies.

Introducción

En el presente trabajo nos abocaremos al análisis de un potencial mercado en el que pueda arribar la organización para la comercialización de los productos, ya sea de forma parcial o en su totalidad, debido a la versatilidad que presentan, ya que son adaptables a diferentes tipos de industrias. También podrá poner a disposición de los potenciales clientes, los diferentes servicios con los que cuenta actualmente.

La organización bajo estudio Man-Ser S.R.L., se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, en Argentina. La misma nació en 1995 como una empresa unipersonal dirigida por Luis Mansilla su fundador, en sus inicios solamente se dedicaba a trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

En el año 2002, deja de ser una unipersonal para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada, lo que le otorga la posibilidad de incorporar nuevos clientes de mayor envergadura, dándole a la organización una mayor relevancia y prestigio. Con la incorporación de los hijos del fundador en el año 2009, es que la organización da un vuelco dirigido a la excelencia llevando a la firma a la ampliación de su estructura y planta industrial, como también a la certificación de sus procesos de fabricación.

La Pyme es una especialista en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria metalúrgica, y para ello ofrece una amplia gama de productos los cuales abarcan desde maquinas lavadoras en diferentes configuraciones (según su automatismo, su forma de trabajo, sistema de transporte, capacidad de trabajo), protectores telescópicos, extractores de virutas y cintas transportadoras. Además de brindar un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales.

En cuanto al enfoque que tomara el reporte del caso bajo estudio, se fundamenta en una convergencia de causas. Siendo la primera de las razones el anhelo que expresan los dueños de la empresa, de poder expandirse tanto en el mercado interno como también en el externo. Otra de las causas se debe a la inestabilidad macro-económica que atraviesa el país, la cual no solo tiene incidencia en el tipo de cambio, lo que afecta de manera significativa a la organización, ya que su principal materia prima es el acero, cual tiene una cotización en divisas; sino que también afecta a los volúmenes de ventas debido a que la economía se encuentra en una etapa de retracción, haciendo que los distintos sectores de la economía no inviertan en equipamientos y se mantengan con la infraestructura que poseen.

Además, con esto también se busca evitar la estacionalidad de las ventas, porque al contar con mercados nuevos, puede estos ser anti cíclicos a los clientes actuales y de esta manera tener un flujo continuo de ventas.

La idea de ampliar los horizontes de los mercados tendrá un impacto directo en varias áreas de la organización. En cuanto al área de producción producirá un incremento del tráfico de ingreso de materias primas y salida de productos terminados, generando esto mayor caudal de trabajo hacia las áreas de compras (encargadas de evitar faltantes de materia primas e inmovilización de capital por sobre stock). Para el área de administración o ventas implicará la generación de nuevos registros por aperturas de cuentas para los nuevos clientes.

La incidencia que presentaran las áreas de recursos humanos y diseño, no solo será un aumento de flujo de trabajo, sino que se deberá considerar la posibilidad de incorporar mayor personal para cubrir el aumento de demanda por parte de potenciales nuevos clientes. Llevando a la firma a analizar conveniencia si dicho aumento de la dotación será de manera permanente o simplemente de manera temporal. En cuanto al área de diseño específicamente, será un reto ya que se incorporarán firmas que demandarán productos tal vez nunca antes realizados.

Se puede apreciar la importancia que tiene el analizar la apertura a nuevos mercados tal como lo hicieron muchas empresas. Entre ellas podemos mencionar el caso de Starbucks quien realizo una exhaustiva investigación de mercado antes de desembarcar en un mercado nuevo y totalmente diferente al norteamericano como fue el japonés. Dicha investigación incluyo análisis de la conducta y preferencias de los consumidores, a través de encuestas en las instalaciones de la empresa encargada de llevar a cabo el estudio, donde se realizaron pruebas. El resultado de dicho estudio le dio a Starbucks Japón, una idea del rango de precios, las presentaciones que serían aceptables para los clientes, lo que jugó un papel muy importante en el éxito.

Otro caso que podemos citar es la empresa chilena Molymet S.A. quien se dedica a la producción y venta de óxido de molibdeno, ferro molibdeno y sus subproductos. Desde el año 1994 la empresa empezó un proceso de globalización, adquiriendo empresas en diferentes países entre ellos México, Alemania, Bélgica, y fundando sedes en Estados Unidos y Reino Unido, a los fines de poder acceder a nuevos mercados y al mismo tiempo ampliando la gama de productos y servicios que ofrece en sus diferentes locaciones.

Por ultimo podemos mencionar el caso de Tassaroli S.A., una empresa siderúrgica argentina, situada en Mendoza, quien se dedica fabricación de productos para las industrias petroleras, mineras y de energías renovables. Que en el año 1987 inicio su proceso de expansión no solo de filiales sino también diversificando su producción, esto llevo a la apertura de su primera filial en Chile e ingresando en la industria minera. Debido al éxito obtenido en Chile, es que tomo la iniciativa de seguir su expansión y decidió la apertura de su nueva base en Comodoro y en el año 2012 es que llego al mercado brasilero con TDB.

El estudio brindará a la organización no solo la posibilidad de que amplíe su cartera de clientes en un mercado nuevo, sino que también se podrá nutrir de mejores tecnologías para la producción logrando mayores estándares de calidad. Además de un mayor reconocimiento y prestigio que adquirirá, al interactuar en otros mercados.

Sin duda que esto redundara en mayores inversiones e ingresos, los cuales se verán reflejados en crecimiento de la organización.

Análisis de Situación

Para desarrollar un análisis con respecto a la empresa bajo estudio, se necesario iniciar presentando la Estrategia Corporativa, la cual se encuentra plasmada en documentos formales, donde se detalla la visión, la misión y los valores.

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunto de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Valores

- Confianza.
- Honestidad.
- Importancia en los detalles.
- Trabajo en equipo.
- Alta responsabilidad. (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Estas permiten definir cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazos, al mismo tiempo determinar cuáles son las estrategias que mejor se adapte para el cumplimiento de los objetivos. Los antes mencionados son conocidos por todos los miembros de la organización, quienes no solo actúan en post de cumplir los objetivos sino hacerlo de acuerdo a los valores detallados.

Teniendo en cuenta las particularidades con respecto a la comercialización de sus productos y servicios, se destaca el manejo personalizado y la estrecha relación que posee con su cartera de clientes, esto es gracias a la implementación de una estrategia de segmentación, que divide a sus clientes en dos grupos: Grandes clientes y Resto de clientes; siendo los primeros los de mayor preponderancia. Por el vínculo que desarrolla

con los clientes no lleva a cabo acciones de marketing concretas de manera masivas, lo que le permitiría obtener un mayor renombre y reconocimientos.

Con respecto a las ventas la totalidad se realizan a través de vendedores que visitan personalmente o gestionan de manera telefónicas las mismas.

Otra particularidad es su mix de marketing el cual consta de los precios más bajos del sector a los fines de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura; así como también con respecto a la plaza, ya que la empresa realiza la entrega de los productos de manera directa, si recurrir a intermediarios y en caso de ser necesarios llevan a cabo la instalación de las maquinarias en los clientes. En cuanto a su producto, se destaca que la elaboración es manera personalizada y siguiendo las indicaciones de cada cliente, lo que convierte a los productos en únicos.

La toma de decisión es llevada adelante por el consejo familiar en su nivel estratégico, ya que son los encargados de determinar sobre las inversiones, desarrollo de nuevas unidades de negociaciones y decisiones a largo plazo. En un nivel táctico, decisiones a mediano plazo, se toman en forma conjunta entre el gerente y el responsable de administración y a nivel operativo recaen sobre el jefe de producción.

A continuación, presentaremos un análisis para comprender en el ambiente que se encuentra la organización hoy el cual consiste en la herramienta conocida como PESTEL.

Durante el 2019 la situación política del país estará signada por las elecciones presidenciales del 27 de octubre. Siendo los principales candidatos el actual presidente y la ex presidenta. Además, se renovarán las cámaras del Congreso, eligiéndose 130 diputados y 24 senadores a nivel nacional. Lo que producirá una gran incertidumbre al futuro gobierno nacional, ya que no se sabrá si contara con mayoría en las cámaras o no.

Los resultados de las elecciones presidenciales tendrán una influencia significativa en el rumbo económico debido a quien resulte vencedor deberá tener que cargar con los vencimientos futuros de la deuda externa; como así también marca el rumbo de las relaciones internacionales.

Llevando dicho análisis a la región pudimos ver que existe una fuerte tendencia de gobiernos orientados hacia una política de derecha y nacionalista, tal como ocurrió en Brasil (Salas Oroño, Calderón Castillo, 2019). Otro aspecto importante es que la

Argentina dejó de integrar la Unasur, marcando un claro indicio que no apuesta a la integración o por lo menos, no como lo hizo el gobierno anterior.

La economía presenta una recesión, la cual se viene arrastrando desde el año pasado, como consecuencia de la caída del PBI en un 2,5 % con respecto al año anterior, las estimaciones realizadas para el 2019 muestran que el PBI volverá a arrojar un déficit, el cual rondará el 0.5% según estimaciones oficiales (Ministerio de Hacienda de la República Argentina, 2018).

Con respecto a la inflación, la proyección para el año en curso rondará alrededor del 27,5% según lo estimado por el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) que asesora al BCRA (Banco Central de República Argentina, 2019). Esta se encontrará impulsada principalmente por los aumentos en las tarifas de servicios (luz, gas, transporte), el precio de los combustibles, los cuales se trasladan directamente a los precios de los diferentes bienes y servicios de la economía.

Así mismo el REM prevé que el tipo de cambio llegue a diciembre en un valor cercano al \$48,5, lo que nos indica que el tipo de cambio seguirá el ritmo de aumento proporcionado por la inflación, ya que dicho aumento rondará el 25%. En cuanto a la estimación con respecto a las tasas promedio de la LELIQ en pesos 35% para el mismo tiempo. Analizando las tasas promedio correspondiente a las Letras de Liquidación del BCRA, vemos que resultará de gran complejidad el acceso a los créditos, tanto productivos como hipotecarios, resultando en un escollo más que deberá sortear la economía en la búsqueda de su recuperación (BCRA, 2019).

Los indicadores antes mencionados nos permiten inferir que el presente año presentará gran dificultad para la economía en su conjunto.

El análisis social nos lleva a ver los indicadores de la pobreza e indigencia que se presentan en la actualidad los cuales arrojan un índice del 33,6% y 6,1% lo que muestra un incremento sustancial, como consecuencia de la situación económica que atraviesa el país, la cual afecta a los sectores más vulnerables de la economía y dichos índices fueron impulsados por el índice de inflación que terminó el año con una tasa alrededor del 50% (Rodríguez Espínola - Universidad Católica Argentina, 2019).

Otro dato a tener en cuenta es el incremento que presentó la tasa de desempleo que en el último trimestre del año pasado alcanzó un índice del 9,1 % y se

estima que la misma subirá durante el 2019 alcanzando los dos dígitos, también derivado de la precaria situación económica que atraviesa el país (Rodríguez Espínola - U.C.A., 2019).

Los indicadores que terminan de conformar el análisis social son la cobertura de salud que presenta la población que indica que un 29,7% no presenta cobertura de salud y si desglosamos dicho porcentaje el mismo indica que en situación de pobreza aumenta a un 63% según datos oficiales. Un indicador más a considerar es el relacionado a la educación que refleja que 14% de los jóvenes entre 18 y 24 años no estudian, ni trabajan, según cifras oficiales (Rodríguez Espínola - U.C.A., 2019).

Además de lo mencionado las partidas presupuestarias incluidas en proyecto de ley del presupuesto 2019 reflejan un fuerte incremento en los servicios sociales que alcanzan el 32%, pudiendo desglosar del mismo en los siguientes incrementos salud, promoción y asistencia social, seguridad social con 29%; agua potable y alcantarillado con 22%, siendo vivienda y urbanismo el más bajo con un 11,5%. Estos números se encuentran impulsados por diferentes planes de envergadura nacional como el Plan Nacional de Agua, Plan Nacional de Viviendas, ambos en post de sanear el déficit que presentan en esta materia diferentes sectores del país (Dir. Nac. del Agua potable y Saneamiento – Subsecretaria de Recursos Hídricos, 2017).

Aquí se analiza el acceso a las nuevas tecnologías, es por ello que con el cambio de gobierno que tuvo la Argentina en el año 2015, se inició un camino a la inserción del país en el mundo, eliminando trabas que existían que impedían el acceso o el mismo se volvía muy dificultoso en cuanto a la innovación tecnológica aplicada a la producción, ciencia, entre otros rubros. En relación a los antes mencionado es que podemos destacar el incremento de recursos destinado en el presupuesto del 2019 con una variación del 27% con respecto al año pasado, en dicha partida se destaca proyectos específicos como el desarrollo de un satélite argentino- brasileño (SABIA-MAR) y de dos satélites más de observación terrestre (Ministerio de Hacienda de la Rep. Arg.- Secretaria de Energía, 2019). Además de dicha ley se desprende el Plan País Digital el cual consisten en la inversión de equipamiento y tecnología, para garantizar un mejor acceso a la calidad educativa.

Podemos destacar que la Argentina se encuentra dentro del programa que lleva adelante la ONU, denominado Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual consta de 17 objetivos, lo que destacamos en esta sección, agua limpia y saneamiento, energía

asequibles y no contaminantes, ciudades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vidas submarinas, vida de ecosistema terrestres (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017).

Para el cumplimiento de los objetivos detallados en el párrafo anterior es que el gobierno nacional implemento el Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento, el que tiene como objetivo para el presente año una cobertura de 100% de red de agua potable y 75 % en cloacas, cuyo costo demandara una inversión cercana a los 22.000 millones de dólares (Dir. Nac. Del Agua potable y Saneamiento – Subsecretaria de Recursos Hídricos, 2017).

Otras de las acciones que se impulsaron en post de la ecología, es la implementación de planes para la producción de energías renovables, a través de Renovar el cual consta de tres rondas, en el cual se adjudicaron 69 proyectos de tecnología solar fotovoltaica, 64 de tecnología eólica, 19 de tecnología biomasa, 14 aprovechamientos hidroeléctricos, 35 tecnología biogás y 5 tecnologías de biogás de relleno sanitario. En la actualidad se encuentra en funcionamiento 35 proyectos con una producción instalada de 1.024,3 MW.

Análisis F.O.D.A.

Toda organización necesita distinguir y analizar periódicamente las fuerzas subyacentes al entorno en donde desarrolla sus actividades, tanto sean internas como externas a la compañía; pero no siempre se lo hace. Es por eso que será éste uno de los puntos fundamentales del presente proyecto. Veremos a continuación el Análisis FODA

Tabla 1 – Fortalezas de la Organización.

Fortalezas	Justificación
Conocimiento y trayectoria de la organización en el mercado.	La organización cuenta con una trayectoria de 24 años en el mercado, lo que le otorga una gran experiencia y conocimiento.
Buena imagen ante los clientes y los proveedores.	La compañía se muestra antes los clientes y proveedores como una empresa sólida capaz de satisfacer sus necesidades y cumplir con las obligaciones derivadas de operaciones con los proveedores en todos los sentidos.
Personal eficiente y capacitado para cumplir con las funciones asignadas.	Según refleja el organigrama y la historia de la compañía, lo han hecho casi a lo largo de toda su vida laboral por lo que cuentan con amplísima capacitación y conocimiento de las tareas a desarrollar.

Fidelidad de los clientes, por su calidad y nivel de servicios.	Debido a la certificación de normas ISO 9001, para poder cumplir con altos estándares de calidad. Además de una estrategia de diferenciación en la prestación de servicios en la cual se centra en los clientes y en el servicio de post venta.
Marca registrada.	La trayectoria y el prestigio de la empresa en el mercado, como continuadora de una empresa unipersonal y consecuencia de la alta calidad de sus productos y servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2- Debilidades de la Organización.

Debilidades	Justificación
La toma de decisiones que se concentra en los miembros de la familia.	Al tratarse de una organización que nació de una empresa unipersonal, al fallecer el fundador, la misma recalo en sus hijos y esposa.
Falta de estructura en cuanto al personal no se condice con el crecimiento comercial.	El crecimiento edilicio y de envergadura de la organización no se reflejó en el capital humano haciendo que muchos sectores sufran una sobrecarga de tareas.
Escasa o nula promoción, de productos personalizados o con características diferenciadoras.	Debido a la falta de acciones de marketing, al carecer de un departamento específico y con relación al apartado anterior.
Incrementos de costos por flete propio o contratación de tercero.	En más de una oportunidad la empresa incurre en costos a veces elevados antes la escasez de alternativas de transporte que cubran ciertos ramales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3- Oportunidades de la Organización

Oportunidades	Justificación
Definir nuevos nichos de mercado.	La empresa podría analizar la apertura de nuevos mercados interno tanto como externo.
Reciente anuncios de crédito a tasas diferenciales para Pymes.	Posibilidad de acceder a créditos productivos para el desarrollo de pymes.
Utilización de nuevos canales de venta y publicidad.	Para que la organización adquiriera mayor difusión y de esta manera gane más clientes.
Realizar una Alianza estratégica con	Llegar a un acuerdo con una empresa de transporte de

empresa de transporte para aumentar la zona de cobertura.	cobertura nacional, a los fines de reducir costos de traslado y ampliar la cobertura de clientes.
---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4- Amenazas de la Organización

Amenazas	Justificación
Alta competitividad en el sector.	La competitividad imperante en el sector es de considerar, debido a que existen competidores nacionales como internacionales.
Condiciones económicas que alarguen plazos de cobranzas.	Posibilidad de enfrentar problemas en cuanto a las cobranzas y que estos deriven en plazos de cancelación en aumento.
Condiciones económicas que acorten plazos de pagos.	Posibilidad de enfrentar restricciones en los plazos de pago como consecuencia de las condiciones económicas del país.
Volatilidad del tipo de cambio.	Ante la inestabilidad en el tipo de cambio, dificulte la adquisición de materia prima, la cual cotiza en moneda extranjera.
Cambios de hábitos de los consumidores.	

Fuente: Elaboración Propia.

Ponderación de Variables

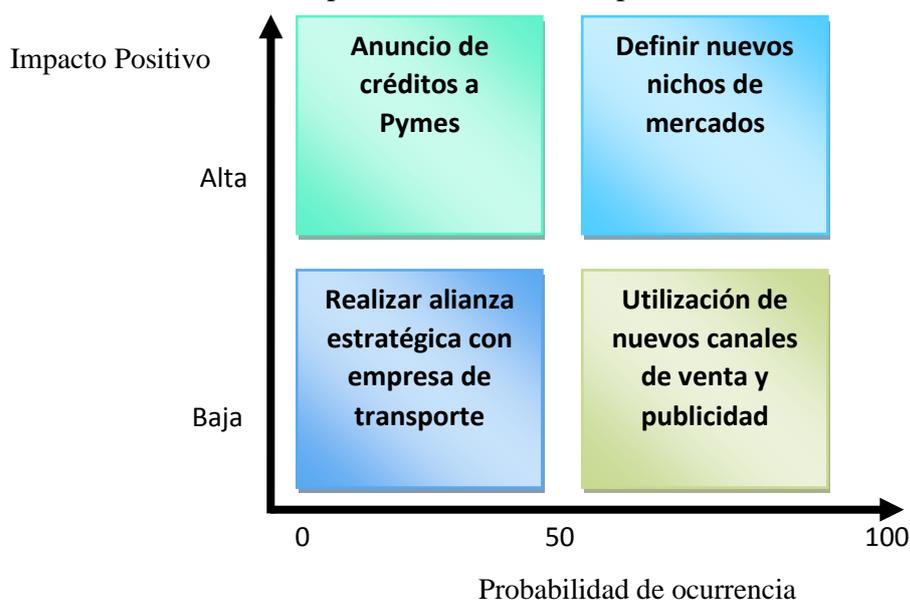
Tabla 5-Ambiente Interno: Fortaleza y Debilidades

Factores	Porcentaje	Calificación	Ponderación
<i>Conocimiento y trayectoria de la organización en el mercado</i>	20	3	60
<i>Buena imagen ante el cliente y los proveedores</i>	15	1.5	22.5
<i>Personal eficiente y capacitado para cumplir con las funciones asignadas.</i>	10	2	20
<i>Fidelidad de los clientes, por su calidad y nivel de servicios</i>	10	1	10
<i>Marca registrada</i>	5	1	5
<i>La toma de decisiones que se concentra en los miembros de la familia.</i>	10	-2	-20

<i>Falta de estructura en cuanto al personal no se condice con el crecimiento comercial.</i>	15	-1	-15
<i>Escasa o nula promoción, de productos personalizados o con características diferenciadoras.</i>	5	-2	-10
<i>Incrementos de costos por flete propio o contratación de tercero</i>	10	-2	-20
TOTAL	100		52.5

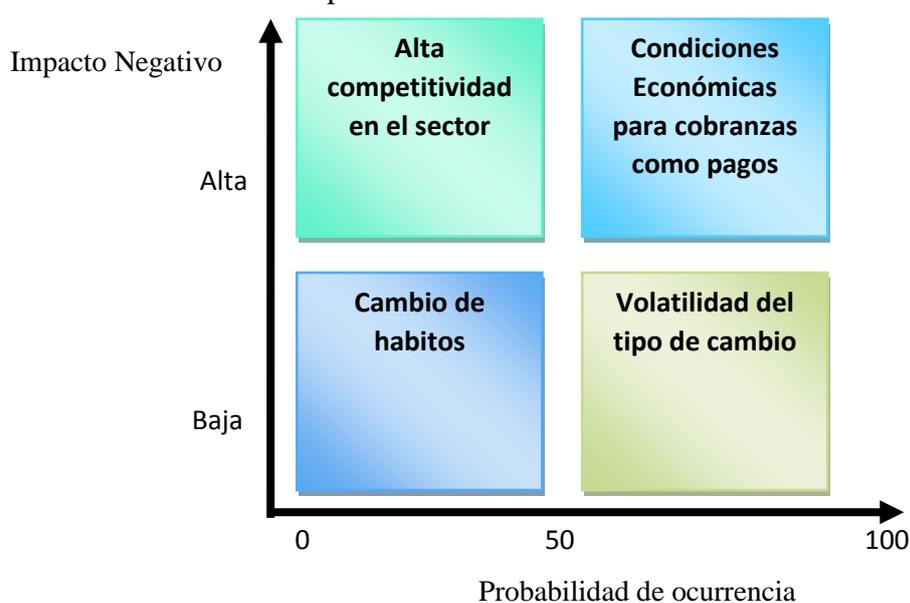
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1 - Matriz de Impacto –Probabilidad Oportunidades



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2 - Matriz de Impacto –Probabilidad Amenazas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6-Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

Factores	Porcentaje	Calificación	Ponderación
<i>Definir nuevos nichos de mercado.</i>	15	1.5	30
<i>Reciente anuncios de crédito a tasas diferenciales para Pymes.</i>	15	1	15
<i>Utilización de nuevos canales de venta y publicidad..</i>	20	2	40
<i>Realizar una Alianza estratégica con empresa de transporte para aumentar la zona de cobertura.</i>	10	2	20
<i>Alta competitividad en el sector</i>	10	-2	-20
<i>Condiciones económicas que alarguen plazos de cobranzas.</i>	10	-2	-20
<i>Volatilidad del tipo de cambio.</i>	8	-2	-16
<i>Condiciones económicas que acorten plazos de pagos</i>	7	-2	-14
<i>Cambios de hábitos de los consumidores</i>	5	-1	-5
TOTAL	100		30

Factores Internos	<p>Fortaleza</p> <p>F1- Conocimiento y trayectoria de la organización en el mercado.</p> <p>F2-Buena imagen ante el cliente y los proveedores.</p> <p>F3-Personal eficiente y capacitado para cumplir con las funciones asignadas.</p> <p>F4- Fidelidad de los clientes, por su calidad y nivel de servicios</p> <p>F5- Marca registrada</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1- La toma de decisiones que se concentra en los miembros de la familia.</p> <p>D2- Falta de estructura en cuanto al personal no se condice con el crecimiento comercial.</p> <p>D3- Escasa o nula promoción, de productos personalizados o con características diferenciadoras.</p> <p>D4- Incrementos de costos por flete propio o contratación de tercero.</p>
Factores Externos		
<p>Oportunidades</p> <p>O1-Definir nuevos nichos de mercado.</p> <p>O2-Reciente anuncios de crédito a tasas diferenciales para Pymes.</p>	<p>Estrategia F-O</p> <p>F1-O1-Realizar un estudio para captar un nuevo nicho basándonos en la experiencia que cuenta la empresa.</p>	<p>Estrategia D-O</p> <p>D1-O4- Llevar a cabo la alianza estratégica con una empresa de gran envergadura a los fines de ampliar cobertura y reducir</p>

<p>O3- Utilización de nuevos canales de venta y publicidad</p> <p>O4- Realizar una Alianza estratégica con empresa de transporte para aumentar la zona de cobertura.</p>	<p>F2-F4-O2- Captar nuevas organizaciones con necesidades por cubrir y que puedan financiarse con los nuevos créditos, debido a la buena reputación de los productos y llevarlo a la fidelización de los mismos.</p> <p>F5-O3-Conseguir clientes gracias al reconocimiento de la firma a través de canales no tradicionales (ecommerce).</p>	<p>costos.</p> <p>D3-O3- Utilizaciones de redes sociales a los fines de atraer nuevos clientes y la posibilidad de adquirir productos a través de la página web de la firma.</p> <p>D1-O2- Coordinar con entidades financiera con lo que trabaja la organización la posibilidad de apertura de cuenta a nuevos clientes así acceden a los créditos productivos.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1-Alta competitividad en el sector.</p> <p>A2- Condiciones económicas que alarguen plazos de cobranzas.</p> <p>A3- Volatilidad del tipo de cambio.</p> <p>A4-Cambios de hábitos de los consumidores.</p> <p>A5- Condiciones económicas que acorten plazos de pagos</p>	<p>Estrategias F-A</p> <p>F1-A1-Utilizar los conocimientos y las trayectorias para competir con nuevos competidores.</p> <p>F2-A2- Mantener las buenas relaciones aun con un contexto que cada vez es más complicado, negociando plazos y formas de pago con proveedores.</p> <p>F4-A5- Gracias a la fidelización que existe, otorgarle formas de pago, para evitar el corte de suministro.</p> <p>F1-A4- Ver la posibilidad de poder satisfacer los cambios de consumo que presente los clientes.</p>	<p>Estrategia A-D</p> <p>D1-A1- Tratar de contrarrestar el ingreso de competencia evitando faltantes de mercadería.</p> <p>D3-A4- Trata de captar con publicidad en nuevos canales a los cliente no convencionales, que son aquellos que suelen adquirir productos por canales ventas nuevos para este tipo de fábrica.</p>

Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico

Partiendo de la definición de Philip Kotler de mercado, que define al mismo como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio, de ello se puede concluir que la apertura de mercado consiste en el conjunto de compradores potenciales, de los mercados en los cuales la organización no se encuentra operando, ya sea de manera directa o a través de intermediarios (Kotler, Armstrong, 2012, Pág.7).

Cuando se habla de apertura de mercado, como se mencionó en la definición, las organizaciones se enfrentan a desafíos, teniendo como herramientas diferentes estrategias para concretar el desembarco en el nuevo mercado.

Dentro de las estrategias se puede mencionar cuales son las que mejor se adaptan a la organización bajo estudio, para resolver la problemática planteada, que es la expansión hacia nuevos mercados.

La matriz de Ansoff o producto-mercado, es un cuadro de doble entrada cuyo objetivo principal es identificar las oportunidades de crecimiento de una organización, en el cual se relacionan los productos con los mercados y se clasifican en novedad o actualidad. Luego de cruzar las variables antes mencionadas, se genera cuatro cuadrantes, en donde se mencionan las diferentes estrategias a llevar a cabo, entre ellas; penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, diversificación (Banco Santander Rio, 2018). Para el reporte del caso se llevaría a cabo el desarrollo de nuevos mercados, ya que se intenta comercializar productos actuales en mercados nuevos, algunas acciones tendientes a este tipo de estrategia, es la expansión territorial interna o externa, acuerdos con intermediarios, comercialización por internet, participación en ferias nacionales, regionales e internacionales.

Otra posible estrategia a aplicar es la del Pionero, la cual consiste en llegar primero a un mercado, lo que implica cosechar buenas recompensas, pero al mismo tiempo se corre los mayores riesgos y más fracaso que actitudes conservadoras. La ventaja competitiva que proporciona ser el pionero se conserva durante la fase de crecimiento e inclusive hasta la de madurez del ciclo de vida, lo que da por resultado una participación sólida y rendimientos sustanciales (Mullins, Walker Jr., Boyd Jr., Larreche, 2007).

Las ventajas que ofrece esta estrategia son; Economía de escala y experiencia; Costos elevados de adopción para primeros consumidores; El pionero define las reglas del juego; Ventajas de distribución; Influencias sobre los criterios de elección y opiniones de los consumidores; Posibilidad de apropiarse de recursos escasos. También es importante mencionar que el volumen y la participación de mercado no son las únicas dimensiones para medir el éxito, ya que no todas las organizaciones suelen materializar esta ventaja competitiva y fracasan en etapas tempranas. Además, las que sobreviven a los inicios, tiene que contar con la capacidad suficiente para adaptar sus organizaciones a las fuertes demandas y evitar los faltantes de productos a sus clientes.

Una estrategia diferente a la recién nombrada es la utilización de la estrategia del seguidor, la cual consiste en permitir que un competidor adopte la estrategia pionera y dejar que asuma los riesgos pertinentes a la incursión de un nuevo mercado, ya que como se comentó anteriormente muchas organizaciones fracasan en etapas tempranas. Las ventajas de la utilización de la estrategia del seguidor son la capacidad de aprovechar los errores de posicionamiento, de errores del producto, de errores de marketing, la tecnología más reciente y las limitaciones de recursos; estas ventajas se desprenden de los resultados del pionero (Mullins, Walker Jr., et al, 2007).

La estrategia antes descrita se caracteriza por la utilización de alguno de estos elementos estratégicos, para asegurar el éxito de la implementación: entrada de mayor escala que el pionero; rebasar al pionero en tecnología del producto, calidad del producto y servicios a clientes.

Ambas estrategias son factibles de ser aplicadas para el caso bajo estudio, teniendo en cuenta las particularidades para cada uno de ellas.

También se puede mencionar las estrategias genéricas de Porter, las mismas son un conjunto de estrategias competitivas, es post de un desarrollo integral de la empresa. Ellas son Liderazgo de costos, Diferenciación, Alta segmentación (especialización) (Porter, 2008).

La estrategia de diferenciación, puede ser aplicada tanto para productos o servicios, otorgándole a una industria que la percibe como única. Dicha estrategia brinda rendimientos superiores al promedio, protección contra la rivalidad y disminuye la sensibilidad a los precios, todo esto debido a la lealtad que genera en sus clientes.

La desventaja que presenta la estrategia es conseguir una gran participación del mercado, debido a la percepción de exclusividad, lo cual la vuelve incompatible. Otra desventaja es que debilita el liderazgo de costos, ya que se incurre en actividades muy costosas, entre ellas, diseño de producto, materiales de gran calidad, investigaciones extensas; y no todos los consumidores están dispuestos a abonar los altos valores (Porter, 2008).

A diferencia de la estrategia antes mencionada, la alta segmentación, a punta a brindar un excelente servicio a un segmento específico, cubriendo las necesidades a un precio menor. Esta estrategia sirve para seleccionar mercados menos vulnerables a la sustitución o donde se presenta competencias más débiles.

Diagnóstico

Previo a emitir un diagnóstico, se realizó una investigación de campo, para poder fundamentar con mayor precisión el rumbo de la organización, para ello se tomó información de diferentes cámaras del sector metalúrgico, organismos estatales, potenciales compradores y competidores.

La industria siderúrgica a nivel regional avizora para el presente año un crecimiento bajo, ayudado por el aumento de las exportaciones, siendo el motor de dicho aumento Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador. Este crecimiento se debe a la guerra comercial, que existe entre EEUU y China, lo que le da a la región una oportunidad de consolidar dicho repunte (Asoc. Latinoamericana del Acero, 2019).

En nuestro país la industria siderúrgica presenta una situación menos favorable por cuestiones internas como ser, la volatilidad que presenta el tipo de cambio (la cual impacta en el precio del acero y sus derivados que tienen precios internacionales), la recesión que afrontó el país desde abril del 2018 hasta los fines del año pasado, nos haría creer que la industria se enfrentará a un 2019 con una continuidad de tendencia a la baja. Sin embargo, luego de analizar los indicadores del primer trimestre del corriente año se aprecia una leve recuperación en diferentes sectores de la economía (Producción industrial, automotriz, despacho de cemento, producción de acero, producción de gas) sobretodo del sector industrial (Ministerio de Producción, Datos Productivos, 2019). Dicha recuperación es notoria en cuanto a las exportaciones ya que se registraron incrementos de los volúmenes de exportación del primer y segundo trimestre, logrando un total de seis meses consecutivos (impulsado por exportaciones de manufacturas de origen industrial y agropecuarias) (Ministerio de Producción, Estadísticas Productivas, 2019). Este dato se respalda por el aumento de la recaudación por parte de AFIP, quien indicó un aumento para abril debido a las exportaciones y al impuesto a las ganancias de persona físicas. En cuanto a las importaciones de bienes de capital e intermedios se registra una caída durante todo el 2018 y 2019 llegando a un 25% interanual, otorgándole posibilidades a las industrias locales a capturar el mercado que quedaron a la deriva (Ministerio de Producción, Estadísticas Productivas, 2019).

Otro factor que apuntalaría dicha reactivación en la producción, se debe a la política aplicada por el gobierno nacional que facilita el otorgamiento de créditos productivos, a bonos fiscales, diferimientos impositivos, para brindar a las empresas un incentivo a la producción. En la misma dirección se ve el crecimiento de la inversión

durante enero con respecto a diciembre y la desaceleración interanual, estos datos se condicen por el aumento de la producción de bienes de capitales.

Según informes de la cámara de acero, de la industrial, Pyme Argentina, consideran que el 2019 presentará un escenario más favorable con respecto al año anterior y el cual fue ratificado por los números del primer trimestre (Cámara Argentina del Acero, 2019). En idéntico sentido que las cámaras, firmas competidoras y clientes potenciales a la organización bajo análisis, auguran un 2019 mejor, basándose en los datos arriba mencionados, en donde gran parte ven un segundo semestre con un aumento notorio en cuanto al consumo y a la producción.

Por lo antes mencionado se puede arribar a la conclusión de que Man-Ser S.R.L. se encuentra en una situación consolidada financieramente, cuenta con conocimiento del mercado producto de su trayectoria, lo que le permite sobreponerse a un ambiente turbulento. Además, la posibilidad de arribar a nuevos mercados e interactuar con clientes de sectores no habituales, traerá aparejado mayores beneficios económicos, presencia, aumento de productividad e inversión en infraestructura y tecnología de la que cuenta en la actualidad.

Para llevar a cabo esta expansión la organización debe continuar con su política diferenciadora, de precios y calidad de sus productos y servicios (productos que se adaptan a la necesidad de los clientes) que es el eje de su trayectoria, además de adoptar medidas más agresivas en cuanto a la publicidad para tomar mayor difusión en mercados no explotados, que es una carencia que presenta en la actualidad.

Se deberá implementar un plan de inversión para la adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura (física como de capital humano) a los fines de satisfacer la nueva demanda, otorgándole previsibilidad en torno a producción y ventas, y determinar qué demanda atender. Este proceso se inició ampliando planta de producción y centro de almacenaje, pero no se encontraba encuadrado en un plan. Acompañado de un plan comercial que le permita consolidar su posición y explotar ventajas competitivas actuales y oportunidades que se presenten.

Objetivos General

De acuerdo a lo propuesto por Sainz de Vicuña Ancin (2013) en su obra referida a la formulación de objetivos para una pequeña empresa en una etapa de expansión, el autor recomienda buscar primero su consolidación a través de un crecimiento alto, estando dispuesto a reducir rentabilidad en el corto plazo. En conclusión, el objetivo general es:

- Ingresar a la región noroeste del país y obtener entre un 5 o 10 % del mercado total (teniendo como objetivo principal las industrias agroalimenticias, mineras, tabacaleras, y empresas en general) para el año 2020. Parámetro de medición, ventas concretadas en la región con respecto a las ventas del ejercicio 2018/2019.

Objetivos Específicos

- Contratar un vendedor técnico que desarrolle la región a expandir. Se controlará a través de los clientes nuevos con respecto al ejercicio 2018/2019 de la zona a desembarcar.

Justificación: La necesidad de un vendedor técnico, le otorga la capacidad al momento de las reuniones con clientes potenciales de tener el conocimiento de lo que pretende que realice cada máquina y poder aportar mayor información para la producción de la maquinaria solicitada.

- Renovar la certificación de normas de calidad que la organización obtuvo en 2015. Durante el ejercicio 2018/2019. Se controlará con la aprobación de las auditorias por parte de la firma que lleve a cabo la certificación.

Justificación: Los clientes podrán verificar los procesos productivos y los estándares de calidad en la producción que tiene la organización sobre los productos y servicios.

- Financiar la adquisición para clientes nuevos (con una valuación en dólares o con un índice de indexación, en caso de ser necesaria). Método de control, cantidad de ventas concretas a través de la financiación durante el ejercicio 2019/2020.

- Desarrollar una nueva página web institucional en reemplazo de la existente. Método de control a través de la cantidad de visitas realizadas durante 2020 con respecto al ejercicio 2018/2019.

Justificación: Se busca mayor difusión de la organización a través de un método mal gestionado.

- Contratar a un community manager o firma especializada en la difusión y publicidad. Método de control, utilizar los indicadores que brinda aplicación para determinar los resultados conseguidos durante el ejercicio 2019/2020.

Justificación: Se persigue una mayor publicidad y difusión por lo cual es necesario contratar a un profesional para dicha labor.

Estrategia Corporativa

Cada organización debe definir los planes que se adapten mejor a su estructura y que al mismo tiempo le permita crecer a largo plazo. Dicha planificación estratégica es la base de la cual irán surgiendo planes para la concreción de los objetivos propuestos.

A nivel corporativo este proceso se inicia con la descripción de la misión, visión, valores. La organización bajo análisis cuenta con los mismos plasmados en un documento formal. Cada miembro de la empresa conoce y trabajan en post de ellos. Siendo los antes mencionados

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunto de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Valores

- Confianza.
- Honestidad.
- Importancia en los detalles.
- Trabajo en equipo.

- Alta responsabilidad. (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

El contar con una misión, posibilita saber hacia dónde se dirige la organización, y de esta manera elaborar objetivos específicos los cuales se traducirán en estrategias y programas de marketing que servirán de apoyo para dichos objetivos.

La estrategia que mejor se adapta a la organización, es la de diferenciación para la incorporación del nuevo mercado.

La diferenciación la realiza en la calidad de los productos y servicio que comercializa la organización, el cual no solo consiste en la venta, sino en la posibilidad de la fabricación de productos a medidas, y el asesoramiento técnico sobre sus productos y servicios. Esto último gracias a que cuenta en su staff con personal idóneo y a la continua capacitación que se les brinda a sus empleados y vendedores.

Otra característica diferenciadora, es la política de precios, que consiste en tener precios bajos para sus productos y servicios. La implementación surge como consecuencia no solo de la competencia local, sino también de otras regiones y países.

Estrategia de Segmentación

Para la estrategia de segmentación, antes de desarrollarla, es necesario definir los perfiles de clientes que utilizaremos para llevar a cabo la segmentación del mercado.

Procederemos a definir los clientes, en base a su comportamiento de compra, presentando dos perfiles de clientes.

Grandes clientes:

- Compran productos (bienes industriales) de gran envergadura.
- Grandes cantidades de compra.
- Mayor frecuencia de compra.
- Alta complejidad del diseño.
- Consumen servicios de mantenimientos de manera frecuente.
- Son empresas líderes en sus sectores o de gran importancia.

Pequeños clientes:

- Compran productos (bienes industriales) de menor envergadura.
- Compras pequeñas en cantidad y montos.
- Reducida frecuencia de compra.
- Baja complejidad del diseño.
- Consumen servicios de mantenimientos y generales con menos frecuencia.
- Son pequeñas empresas o pymes en crecimiento.

El mercado se encuentra segmentado en dos categorías bien diferenciadas: Segmento de empresas de gran envergadura y segmento resto de empresas.

- Segmento de gran envergadura: Se encuentran empresas que demanda a Man Ser, el 75% de su producción, requiriendo diseños específicos y de grandes dimensiones. En dicho segmento encontramos a los clientes denominados grandes, que consumen servicios que ofrece la firma, como los de post ventas, capacitación a terceros, mantenimiento, instalación, soldaduras especiales.

- Segmento resto de empresas: Se encuentran empresas pequeñas y medianas, que no realizan un gran consumo de bienes y servicio y representan un 15% de total de la producción. En dicho segmento se encuentra los pequeños clientes.

Estrategia de Posicionamiento

“Man-Ser S.R.L. ofrece a diferencia de otras metalúrgicas, productos y servicios únicos en cuanto a la calidad, diseño, precio y el continuo asesoramiento técnico”.

En base a las características de los productos que comercializa la organización, la cual tiene una gran variedad no es posible establecer una estrategia de posicionamiento por producto.

Ante esta dificultad es que procedemos a presentar, una estrategia basada en usuario o clientes. Esta se destaca por presentar un enfoque a un perfil determinado de usuario. Por la razón antes mencionada es que procederemos a detallar en un cuadro

los diferentes usuarios, que artículos pueden consumir y que beneficios reciben cada uno de los mismos.

Tabla 7 –Estrategia basada Clientes

Usuarios o Clientes	Grupos de artículos a consumir	Beneficios o servicios que reciben
Grandes Clientes	Bienes Industriales	Asesoramiento especializado Calidad de los productos Exclusividad Diseño a medida Excelente Relación Precio-Calidad
	Servicios	Asesoramiento especializado Calidad de los servicios Excelente Relación Precio-Calidad
Pequeños Clientes	Bienes Industriales	Asesoramiento especializado Calidad de los productos Exclusividad Diseños a medida
	Servicios	Asesoramiento especializado Calidad de los servicios Excelente Relación Precio-Calidad

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia Funcional

La misma está conformada por la estrategia del marketing mix o también las llamadas 4 P del marketing, las cuales se consideran variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. A continuación, procederemos a definir cada una de ellas:

Precio

- Realizar negociaciones con proveedores para conseguir mejores precios y mantener la calidad de las materias primas, y volcarlo al producto.
- Buscar la disminución de costos sin perder calidad, para poder trasladar la baja al precio y beneficiar al cliente.

- Mantener la política de diferenciación en el precio que aplica la organización.

Productos

- Permanente innovación en el desarrollo y diseños de productos para satisfacer la demanda específica de nuestros clientes.
- Mantener el excelente servicio de post venta que fideliza clientes.
- Incorporación de nuevas tecnologías para llevar a cabo el proceso de producción más eficiente y con los estándares de calidad.

Plaza

- Búsqueda de alternativas en cuanto a la logística, para envíos de gran envergadura y al mismo tiempo disminuir costos.
- Cumplimiento de plazos de entrega que forman parte de la diferenciación de la empresa.

Comunicación

- Contacto personalizado con proveedores y clientes.
- Realizar campañas concretas: publicidad, de marketing online, de relaciones públicas, promocionales, sponsorización y patrocinio, etc.
- Incentivación y motivación del personal interno.

Plan de Marketing

Objetivo: Contratación de un vendedor técnico.

- Acción a realizar: Incorporar a las fuerzas de ventas, un ingeniero, para la concreción de reuniones con potenciales clientes y poder brindar mayor asesoramiento con respecto a los productos y servicios que comercializa la organización y al mismo brindar información a los departamentos de producción y diseño.
- Resultado esperado: Aumentar los volúmenes y montos de ventas que tiene la organización, y concreción de ventas en la región a desembarcar. Además, lograr la fidelización de clientes por la atención recibida.
- Responsables: Departamento de RR. HH, y Departamento de Ventas.
- Recursos Financieros: Sueldo del profesional \$40.000 más comisiones sobre ventas.

- Tiempo: La incorporación debe realizarse durante el ejercicio en curso para la correcta capacitación del personal por parte de la organización.
- Método de Control: Verificar la cantidad de ventas realizadas, tanto a nuevos clientes como también a clientes existentes y cotejar las mismas con respecto al ejercicio 2018/2019.

Objetivo: Renovar la certificación de las normas de calidad en producción.

- Acción a realizar: Contratar agencia de certificación de estándar de calidad a los fines de renovar la certificación en el área de producción.
- Resultado esperado: Lograr la certificación de calidad en el proceso de producción, para mantener los estándares de calidad solicitados por los clientes de la organización.
- Responsable: Directorio, Departamento de producción y Diseño y Calidad.
- Recursos Financieros: Costo día/auditor \$20.000, estimación de días 15.
- Tiempo: La implementación constará de 2 a 4 meses, para llevar a cabo las correcciones sugeridas por los auditores.
- Método de Control: Auditorias recurrentes por parte de la certificadora hasta lograr la certificación y auditorias posteriores.

Objetivos: Financiar la adquisición de productos para clientes.

- Acción a desarrollar: Realizar un convenio con institución bancaria, para el otorgamiento de crédito destinado a la adquisición de bienes de capital, la organización será la encargada de gestionar el mismo (preparación y presentación de la información solicitada por el banco de los clientes).
- Resultado esperado: Aumentar las ventas, incorporar nuevos clientes y fidelizar clientes a través de la gestión por parte de la empresa.
- Responsable: Directorio, departamento de ventas y de administración.
- Recursos Financieros: Utilización de un miembro de administración para la preparación de la información de los clientes para ser presentada al banco.
- Tiempo: Vigencia del contrato anual, con posibilidades de renovación a voluntad de las partes.

- Método de Control: * Verificar el aumento de las ventas a través de créditos con respecto al ejercicio 2018/2019.

*Cantidad de créditos gestionado y efectivamente otorgado durante 2020(método alternativo de control).

Objetivo: Desarrollar una nueva página web institucional y Contratar un community manager o firma especializada en difusión y publicidad.

- Acción a desarrollar: Contratar a una empresa que se encargue del desarrollo y diseño de la nueva página institucional de la empresa (que cuente con un mayor atractivo e información técnica, que la actual), y al mismo tiempo sea quien se encargue de la publicidad digital (en todos sus dispositivos).
- Resultado esperado: Un aumento de visitas del público en general redunde en un aumento de clientes. Al mismo tiempo que la organización tome mayor difusión que la actual dentro del sector metalúrgico y en regiones donde no se encuentra operando.
- Responsable: Directorio y Departamento de Administración.
- Recursos Financieros: El costo de diseño de la página institucional es de \$15.000 lo que incluye el diseño y el host y registro de dominio. En cuanto al manejo de redes tiene un \$7.000 por mes.
- Tiempo: Realización de la contratación de la empresa antes del cierre del presente ejercicio durante un año. Analizar la posibilidad de renovar el vínculo de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Método de Control: - Verificar el número de visitante que tuvo la página institucional, y que la misma sirva para lograr un incremento de clientes con respecto al 2018/2019.

-Utilizar los indicadores de las herramientas informáticas para poder determinar la efectividad de la misma y a través de que plataforma obtuvo mejores resultados.

Conclusión

Teniendo en cuenta el relevamiento y los diferentes análisis que se realizaron sobre Man-Ser S.R.L., podemos concluir que la organización se encuentra en una situación consolidada en su zona de injerencia, ya que cuenta con la trayectoria y el conocimiento que adquirió a lo largo de su historia, la cual le otorga la capacidad necesaria para afrontar y superar los diferentes inconvenientes que se suscitan como ser los problemas macro económicos que inciden en la volatilidad del tipo de cambio al adquirir materia prima, la comercialización de productos, la dificultad en el acceso a crédito, como también el ingreso de nuevos competidores.

Dicha pericia adquirida, le otorgo sabiduría para adoptar una estrategia diferenciadora en cuanto a la calidad de sus productos y servicios que brinda, ya que los mismos son personalizados y se adaptan a lo solicitado por los clientes.

Es por lo antes aclarado que se encuentra en una situación ideal para realizar el proceso de expansion hacia una zona que presenta un gran potencial de desarrollo, que es la región noroeste del país donde encontramos con empresas mineras de litio, de minerales, agroalimenticias, tabacaleras, azucareras, entre otras.

Llevando a cabo las acciones del plan de marketing es que su desembarco resultaría muy beneficioso para la organización, no solo en comercializar en un terreno nuevo, sino que en cuanto a lo económicos debido a que las empresas a las que se desea llegar son multinacionales o nacionales de gran envergadura.

Para lograr el arribo a la nueva plaza de manera contundente es que se planteó como medida establecer acuerdo con entidades bancarias, otorgando a los potenciales clientes una mayor facilidad de adquirir los productos y al mismo tiempo fidelizarlos a través de la gestión para el otorgamiento de créditos.

Con respecto a la contratación de un vendedor técnico, posibilitara un mejor asesoramiento al momento de realizar contactos con potenciales clientes y explicar las bondades de la adquisición de los productos elaborados por la empresa, como también realizar aportes técnicos y diseños para la adaptación de las necesidades de los clientes, ejecutando la estrategia de diferenciación que lleva adelante la firma.

En cuanto a la difusión de la organización, a través de las acciones planteadas, la misma adquirirá una mayor trascendencia y difusión, posibilitándole la concreción de nuevos negocios.

Recomendaciones

Para la implementación del plan de marketing, será necesario determinar cuál es banco de mayor predominancia en la zona a desarrollar. Una vez determinado iniciar las conversaciones para sellar un acuerdo con el mismo, a los fines de poder utilizar una línea de crédito (tipo leasing, productivo) y de esta manera poder financiar la adquisición de productos por clientes nuevos y existentes.

Otra acción necesaria será, analizar las diferentes empresas dedicadas al diseño de página web y que realicen de forma conjunta las tareas de community manager, para poder elegir la más idónea en el tema. De igual manera se deberá llevar a cabo con la empresa que se encargue de la certificación de normas de calidad. Una vez definidas ambas se deberá ejecutar las acciones establecidas en el plan.

La organización deberá prestar una gran importancia, al desarrollo de su capital humano, ya que la misma se encuentra bastante acotada al no acompañar el crecimiento en cuanto a la infraestructura que inicio la organización. Dentro de dicho desarrollo deberá tener presente la profesionalización de sus miembros, y la constante capacitación de los mismos. Parte de la profesionalización de la organización le otorgara la posibilidad de delegar tareas y toma de decisiones, sobre medidas de corto y mediano plazo que hoy recaen sobre los dueños.

Otro aspecto a tener en cuenta es el proceso de toma de decisión que es centralizada, ya que el directorio está compuesto por los familiares directos del fundador de la organización, y recae sobre una sola persona.

En cuanto a la gestión de administración, es posible plantear un proceso de contabilidad de costo, para minimizar los mismos manteniendo la calidad de los productos y servicios, y trasladarlos a los precios, como parte de la política de diferenciación.

Referencias

- Kotler P., Armstrong G., *Marketing*, (2012), (14^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Malhotra N. K. (2008). *Investigación de Mercados*, (5^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Mullins J., Walker O. Jr., Boyd H. Jr., Larreche J., *Administración de Marketing*, (2007) (5^a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Porter M., *Estrategia Competitiva*, (2007), (37a ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Sainz de Vicuña Ancin, *Plan de Marketing en la Práctica*, (2013), (18^a ed.) Madrid.: ESIC Editorial.
- Asociación Latinoamericana del Acero. (2019). *Industria del acero de América Latina sigue estable impulsada por las exportaciones*. Recuperado: http://www.acero.org.ar/wp-content/uploads/2019/05/press_release_estadisticas_-_es_5.pdf
- Banco Central de la República Argentina. (2019). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado: http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Banco Santander Río. *Clave para un plan de expansión*. (2018). Recuperado: <https://blog.bancosantander.es/pymes/claves-para-un-buen-plan-de-expansion/>
- Cámara Argentina del Acero. (2019). *Producción Siderúrgica Argentina en marzo 2019*. Recuperado: <http://www.acero.org.ar/wpcontent/uploads/2019/04/marzo2019.pdf>

Dir. Nac. del Agua potable y Saneamiento – Subsecretaria de Recursos Hídricos. *Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento*. (2017).

Recuperado: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/interior_agua_plan_agua_saneamiento.pdf

Man – Ser S.R.L. (2019). Recuperado: <http://www.man-ser.com.ar/>

Ministerio de Hacienda de la República Argentina. *Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional*. (2018). Recuperado:

https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/comunicados/proy_presupuesto2019.pdf

Ministerio de Hacienda de la República Argentina Secretaria de Energía (2019).

Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-firmaron-tres-nuevos-contratos-de-la-ronda-2-de-renovar>

Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina, Datos Productivos-Monitor Real de la Economía. *Tablero de la Economía Real.*, (2019).

Recuperado: <http://tableromer.produccion.gob.ar/>

Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina, *Estadísticas Productivas.*, (2019). Recuperado:

<http://estadisticas.produccion.gob.ar/app>

Molymet S.A. (2019). Recuperado: <http://www.molymet.cl/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Información para el desarrollo sostenible: Argentina y la Agenda 2030*. (2017). Recuperado:

http://hdr.undp.org/sites/default/files/pnudargent-pnu_2017_baja.pdf

Rodríguez Espínola - Universidad Católica Argentina. (2019). *Malestar subjetivo (2010 – 2018). Asimetrías sociales en los recursos emocionales, afectivos y cognitivos*.

Recuperado: <http://uca.edu.ar/es/noticias/malestar-subjetivo-2010-2018-asimetrias-sociales-en-los-recursos-emocionales-afectivos-y-cognitivos>

Salas Oroño A., Calderón Castillo J., (2019). *Elecciones en Argentina: sistema política y agenda*. Recuperado: <https://www.celag.org/elecciones-argentina-sistema-politico-agenda/>

Tassaroli S.A. (2019). Recuperado: <http://www.tassaroli.com.ar/>