

***Titulo:***

***Análisis de potencial de mercado para empresa metalúrgica Man-Ser  
S.R.L.***

*Trabajo Final de Grado*

*Frávega, Sebastián DNI 27.478.399*

*Legajo: VMKT04286*

*Carrera: Licenciatura en Comercialización 2021*

*Tutor: Javier Romero*

## Indice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto.....	7
Diagnóstico organizacional.....	14
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de Implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Planes de acción.....	22
Diagrama de Gantt.....	29
ROI.....	29
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	32

## **Resumen**

El presente reporte de caso tratará de demostrar, a través del análisis y desarrollo, que los sectores de los clientes actuales de la empresa Man Ser S.R.L. y cuya facturación representan el mayor ingreso, se encuentran en momentos delicados debido a diversos factores internos y externos y eso provoca que el crecimiento de la empresa se vea en constante incertidumbre. Además, se analizará el potencial encontrado en el sector de la construcción, debido a la tendencia mundial y nacional en los métodos de construcción en seco, donde se utilizan, principalmente, materiales del sector metalúrgico.

La industria metalmeccánica, como se verá en este reporte, se encuentra en una etapa madura y, por lo tanto, de poco crecimiento, lo que dificulta la posibilidad de desarrollar nuevos negocios. Es por ello que, tomando la matriz Ansoff, importante herramienta de análisis estratégico y marketing que se centra en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa, se analizará la posibilidad de diversificar los ingresos de la empresa, es decir, se tratará de desarrollar una nueva unidad de negocio a través de nuevos productos en un mercado novedoso para Man Ser S.R.L. Palabras clave: diversificación, estrategias, planificación.

## **Abstract**

This case report will try to demonstrate, through analysis and development, that the sectors of the current clients of the company Man Ser S.R.L. and whose turnover represents the highest income, are in delicate moments due to various internal and external factors and that causes the growth of the company to be in constant uncertainty. In addition, the potential found in the construction sector will be analyzed, due to the global and national trend in dry construction methods, where materials from the metallurgical sector are mainly used.

The metalworking industry, as will be seen in this report, is in a mature stage and, therefore, of little growth, which hinders the possibility of developing new businesses. That is why, taking the Ansoff matrix, an important strategic analysis and marketing tool that focuses on identifying the growth opportunities of a company, the possibility of diversifying the company's income will be analyzed, that is, it will try to develop a new business unit through new products in a novel market for Man Ser S.R.L.

Keywords: diversification, strategies, planning.

## Introducción

### *Marco referencial institucional*

Man Ser S.R.L. es una empresa familiar radicada en la provincia de Córdoba con 26 años de experiencia en el rubro de la metalúrgica. Es una empresa proveedora de máquinas y materiales metalúrgicos a empresas de diversos rubros. En la actualidad provee a empresas del rubro automotriz, agroindustrial y energías.

Desde el año 2009, Man Ser S.R.L. está comandada por la segunda generación de la familia Mansilla, fundadora de ésta y desde entonces ha duplicado su infraestructura edilicia y también ha logrado certificar en normas ISO-9000 lo que les da un gran diferencial con respecto a sus competidores directos.

Desde su fundación, Man Ser S.R.L. ha mostrado un gran crecimiento y madurez en el rubro metalúrgico y sus directivos ven con muy buenos ojos la posibilidad de ampliar sus unidades de negocios.

### *Breve descripción de la problemática*

Dentro de los clientes activos de Man Ser S.R.L., el sector automotriz representa un porcentaje superior al 30% de la facturación total en el año y considerando que dicho sector tiene periodos de trabajos discontinuos, hace que Man Ser S.R.L. tenga, en el año, tiempo ocioso de su producción impidiendo un potencial crecimiento en su facturación y dificultando lograr economías de escala.

Por otro lado, se ve que Man Ser S.R.L. no cuenta entre sus clientes, con empresas del sector de la construcción, sector que es muy importante para la macroeconomía de la Argentina.

Al mismo tiempo, se observa que el sector de la construcción, desde hace 20 años, viene vivenciando un marcado crecimiento en un nuevo sistema de construcción en seco llamado Steel Frame. Este sistema consiste en la construcción a través de estructuras de perfiles conformados en frío de chapa cincada para uso de estructuras portantes de edificios<sup>1</sup>.

Como señala Francisco Pedrazzi, vicepresidente del Incose (2021), “en la actualidad, cada vez es mayor el uso de materiales secos para la construcción y vemos que ha crecido el uso de pieles metálicas tanto para decoración como para fachadas de edificios” (párr. 4).

---

<sup>1</sup> <http://www.wikipedia.com.ar>

Por estos factores es que se ve la oportunidad de desarrollar una nueva unidad de negocios, aprovechando materias primas, mano de obra y la capacidad ociosa en esos periodos, provocado por sus clientes provenientes del sector automotriz.

A fines del siglo XIX se inicia lo que hoy se conoce como “Arquitectura Moderna”, a partir de la disponibilidad de materiales como el hierro, el vidrio y el acero, la construcción dejó de estar limitada a la mampostería de piedra, de ladrillos y de madera.

El aumento del consumo de Acero a lo largo del siglo XX es un fiel reflejo de la evolución en la utilización de nuevas tecnologías y materiales. Desde 1900 a 1999 el consumo aumentó de 28 millones de toneladas anuales a 780 millones de toneladas anuales. Esto determina un crecimiento promedio de 3,4 % anual a lo largo de 100 años. Así como éste fue el siglo del acero, si se toma en cuenta la evolución del acero hacia el acero liviano galvanizado y otras aleaciones, bien se podría decir que el siglo XXI será el siglo del acero inteligente.

La historia y la evolución tecnológica de la construcción están afectadas por diferentes aspectos como la durabilidad y ductilidad de los materiales; el confort y ahorro de energía; la ecología y el medio ambiente. Estos factores llevan a las tecnologías y recursos a emplear otros elementos que logren más eficiencia y eficacia. (*armabox.blogspot.com, 2016*).

#### *Antecedentes*

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

Un caso de éxito en cuanto a diversificación es la empresa Samsung. El origen de Samsung se remonta a la distante Corea, en 1938. Ese mismo año, el empresario Lee Byung-chul inauguró Daegu, una compañía de exportación e importación que se consolidó bajo el nombre de Samsung Sanghoe.

Sin embargo, el futuro de Samsung dio un giro drástico en cuanto asumió en 1993 el hijo de Byung-chul, Lee Kun-hee. A partir de ese momento, Lee decidió desarrollar un plan para superar a Sony como el mayor fabricante mundial de electrónica. Por lo que dedicó la mayor parte de sus

recursos en la investigación y el desarrollo de estas, logrando así, llegar hasta el día de hoy, en donde vemos a Samsung como uno de los líderes más grandes del mercado.<sup>2</sup>

La diversificación de mercados no es sólo para grandes empresas, las Pymes también se animan a tomar la decisión estratégica de expandirse a través de dicha estrategia. Tal es el caso de la empresa Simón, una pequeña empresa argentina que comenzó creando un emprendimiento de fabricación y comercialización de fundas para computadoras. Sus comienzos fueron auspiciosos, pero luego, al ver que sus ingresos disminuían se animaron a incursionar también en el desarrollo de nuevas líneas de productos como pantuflas, paraguas, etc. apuntadas a nuevos mercados como una forma de incrementar su cartera de clientes, maximizar sus ingresos y disminuir riesgos.<sup>3</sup>

El presente 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.

#### *Relevancia del Caso*

Es importante evaluar esta posible unidad de negocios porque tiene una proyección muy importante, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel mundial.

Se entiende que la construcción de viviendas es una problemática global como también lo es la contaminación y la poca eficiencia energética de los procesos de construcción húmedos (ladrillos, cemento, etc.) y el sistema de construcción en seco provee de mejoras en los tiempos de ejecución como también en la utilización de materiales reutilizables y que generan mayor eficiencia energética.

Dada esta importancia, es que se hace imperioso realizar el análisis necesario para poder desarrollar una unidad de negocios exclusiva al sistema de construcción en seco que le permita a Man Ser S.R.L. poder incrementar su participación en el mercado metalúrgico y también para sortear los diferentes vaivenes de las industrias que ya son clientes, como automotrices, energéticas y agroindustriales.

---

<sup>2</sup> <https://www.cace.org.ar/socios-samsung>

<sup>3</sup> El Cronista – 2018 <https://n9.cl/s1e6z>

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Para el problema de investigación planteado, se apunta a conocer a los clientes potenciales que tendrá Man Ser S.R.L. al desarrollar su nueva unidad de negocios relacionado al rubro de la construcción con sistema Steel Frame.

Dichos clientes serán empresas constructoras que están desarrollando la nueva tecnología, las cuales venderán sus productos terminados a clientes de altos recursos y por ende, éstos tratarán de analizar muy bien sus posibilidades antes de realizar la compra.

Los clientes actuales de Man Ser S.R.L. consideran que los precios, tiempos de entrega, la atención y las facilidades de pago son lo más importante para la compra. Detallan que la calidad es buena, aunque podrían ser mejor sin descuidar las otras dimensiones en donde se ha trabajado bien.

Teniendo en cuenta la buena relación que tiene la empresa con sus clientes actuales, es una ventaja competitiva a la hora de buscar nuevos clientes por la referencia que Man Ser S.R.L. ya tiene en su actividad.

Por otro lado, el mayor porcentaje de facturación de Man Ser S.R.L. proviene de clientes del sector automotriz y dada la situación actual, de incertidumbre por las condiciones macroeconómicas de Argentina, como también, la clara tendencia de dicha industria en el mundo de ir hacia vehículos eléctricos, necesitando para ello mucha inversión de recursos escasos como dinero, personal y tecnología, hace vital la necesidad de la empresa en estudio de abrir nuevos horizontes y la industria de la construcción marca el ritmo de la economía de un país, además se puede aprovechar el hecho de que ésta industria está encaminándose hacia un sistema de construcción en donde empresas como Man Ser S.R.L. pueden ingresar fuertemente como proveedora de la misma.

### *Análisis de contexto*

#### Análisis del sector, competencia y demanda

Man Ser S.R.L. se encuentra compitiendo en el sector metalúrgico que se define como el conjunto de valores, normas, instituciones y actores que desarrollan actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios de la obtención y tratamiento de los metales a partir de minerales metálicos.

El sector metalúrgico aprovecha la ciencia, la tecnología y el arte de obtener metales y minerales industriales, partiendo de sus minas, a fin de adaptar dichos recursos en beneficio del desarrollo y bienestar de la humanidad.

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L.

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

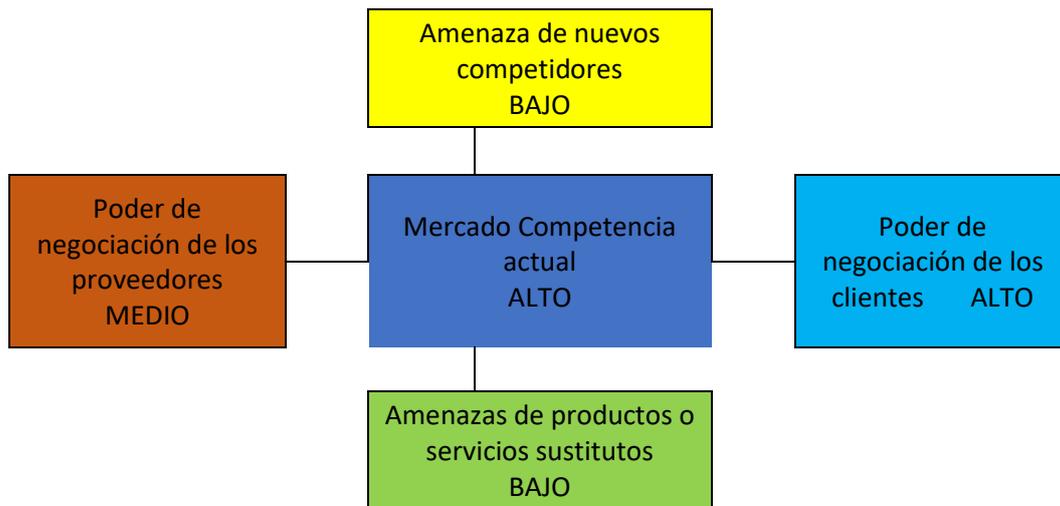


Gráfico N°1: Diseño propio.

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

Competidores potenciales:

Los competidores potenciales de Man Ser S.R.L. son empresas metalúrgicas que elaboran los productos a los que se apuntará. Entre las más reconocidas y las de mayor volumen de venta se encuentran:

- Grupo M.S.H.: Empresa instalada en la provincia de Buenos Aires, produce pieles metálicas para la industria de la arquitectura. Trabaja grandes volúmenes y su mayor venta es la de pieles metálicas para exteriores y decoración.<sup>4</sup>
- ETC S.A.: Se encuentra en la provincia de Buenos Aires y atiende principalmente al mercado de la construcción con la elaboración y venta de chapas perforadas y pieles metálicas. Trabaja con normas ISO 9001:2015.<sup>5</sup>
- Himan Aceros S.A.: Empresa dedicada a insumos a base de aceros, ubicada en la provincia de Mendoza. Produce y abastece a todo el rubro de la construcción con diversos productos. Los de mayor volumen de ventas son perfiles de acero galvanizado y mallas metálicas.<sup>6</sup>

El mercado potencial que encontraremos en el sector de la construcción está compuesto principalmente por:

- Desarrolladoras inmobiliarias: Planeación, diseño y ejecución de complejos comerciales y urbanizaciones domésticas.
- Empresas constructoras: Empresas grandes y pymes que, en conjunto con el Estado Nacional, refieren al desarrollo de barrios populares para dar solución a la problemática de hábitat. Este sector depende de la iniciativa pública en destinar fondos.
- Empresas constructoras industriales: Empresas constructoras abocadas a la proyección, ejecución y mantenimiento de edificios industriales y también al montaje industrial.

#### Análisis Externo

Escenario	Variable	Impacto	Justificación
Económico	Dólar	Negativo	Las variaciones del tipo de cambio afectan el valor del peso y eso genera un menor poder adquisitivo de los clientes y encarecimiento de la materia prima.
	Crisis	Negativo	La inflación actual genera un menor poder de compra de los consumidores y éstos, a su vez, moderen sus gastos resignando compras.
Tecnológico	Tecnologías	Positivo	Gracias a las nuevas tecnologías se puede incursionar con mayor eficacia en nuevos sectores que hasta ahora no se

<sup>4</sup> <https://www.grupomsh.com.ar/es/about>

<sup>5</sup> <https://etc.com.ar/>

<sup>6</sup> <https://himanaceros.com.ar/>

			atienden como el sector de la construcción en seco con sistema Steel frame.
	Infraestructura	Positivo	Mejor tecnología en maquinaria posibilita ser más eficientes mejorando calidad y disminuyendo costos de producción.
Natural	Ecología	Positivo	Un mayor auge para cuidar y conservar el medio ambiente lleva a necesitar cambiar materias primas, prevaleciendo aquellas que sean renovables como el acero.
Político Legal	Regulaciones	Negativo	Ante la situación de pandemia, se producen muchas incertidumbres que aumentan el riesgo a la inversión. Además, en el último año, se han incrementado las regulaciones e impuestos haciendo que los costos de producción y ventas aumenten y disminuyan los márgenes de rentabilidad.
Socio Cultural	Conocimiento del sistema de construcción	Positivo	Cada vez más personas y empresas se vuelcan por la construcción en seco con sistema Steel frame por su eficiencia de costos y recursos energéticos.

Tabla N° 1: Elaboración propia.

### Contexto de mercado

En Argentina las empresas constructoras y desarrolladores privados se han volcado al sistema de construcción en seco debido al mayor ahorro de costos de materiales como también a la menor cantidad de tiempo en ejecución, pudiendo de esta manera, aprovechar mejor tanto las materias primas como la mano de obra, sin dejar de considerar el costo de financiación, que en Argentina siempre es un tema sensible.

El sistema de construcción en seco genera mayor eficiencia sobre los materiales utilizados no sólo durante la ejecución de las obras, sino a posteriori, generando un mayor ahorro energético para calefaccionar las viviendas, por ejemplo.

Si es importante destacar que, al ser un método relativamente nuevo, se encontrará escases de mano de obra calificada, lo que podría dificultar los tiempos de ejecución y aumentar el costo de la mano de obra.

También, se aprecia que no todas las empresas proveedoras de materiales para el sistema Steel Frame cuentan con solidez financiera y con muchos años de experiencia en la industria, lo que podría generar una oportunidad de ingresar a competir.

Según el último reporte trimestral del INDEC (Índice Nacional de Estadísticas y Censo) se aprecia, en el mercado de la construcción, un incremento en febrero de 2021 del 22,7% con respecto al mismo mes de 2020. Además, según el INDEC, la perspectiva que tienen las empresas del rubro es del 30,8% las que creen que aumentará la construcción y estiman que el 28,7% de ese crecimiento corresponderá a la construcción de viviendas y edificios y montajes industriales<sup>7</sup>.

Según el mismo reporte trimestral del INDEC, con respecto al tipo de obras que se realizarán en los próximos tres meses, las empresas que se dedican principalmente a las obras privadas contestaron así: Viviendas, 18,2%; Edificios industriales, 10,5%; Otras obras de arquitectura, 10,2%; Montajes industriales, 9,6%; Edificios comerciales, 9,1% e Infraestructura de gas, 8,0%.

Según estas estadísticas, se puede deducir que el sector de la construcción en seco con materiales referidos al acero tiene un gran potencial, no sólo por el aumento de proyectos urbanísticos y hogareños (viviendas), sino también por las diferentes inversiones que las mismas industrias necesitan para reducir sus costos y ser más eficientes en un mercado cada vez más competitivo.

Con respecto a los clientes potenciales, se puede encontrar un aumento sostenido de desarrolladoras urbanísticas, empresas constructoras que incursionan en el Steel Frame como sistema de construcción y montaje.

También se aprecia, en el sector industrial, la necesidad de las diferentes empresas manufactureras de pasarse al material seco para mejorar su eficiencia en el mantenimiento y acortar los tiempos de ejecución de obra.

El sector de la construcción se ve favorecido por el crecimiento demográfico de los puntos más densamente poblados del país, permitiendo, esta característica, un mayor potencial de proyectos urbanísticos.

Por otro lado, dicho sector, históricamente, es uno de los más favorecidos por las diversas políticas económicas de los diferentes gobiernos nacionales y provinciales, logrando un importante crecimiento de su participación en el PBI total de Argentina.

---

<sup>7</sup> <http://www.indec.gob.ar>

Otra ventaja es que los competidores directos de Man Ser S.R.L. no están desarrollando esta unidad de negocios, por lo que, si se logra desarrollar dicha unidad, Man Ser S.R.L. sería la primera en hacerlo y podría generar una gran ventaja competitiva.

La industria metalúrgica es proveedora del sector de la construcción, representando un 45% del total de sus ventas, según reporte anual de la UOCRA<sup>8</sup>. Esto pone en evidencia la importancia que tiene el sector metalúrgico para la construcción y viceversa.

La oportunidad que Man Ser S.R.L. debe aprovechar es la de poder abastecer a las empresas constructoras de determinados elementos de construcción que están siendo solicitados, como pieles metálicas y perfiles de acero galvanizado.

#### Entorno económico, político e institucional

El entorno actual de Argentina, y en parte el Mundo entero, se encuentra un tanto convulsionado por la pandemia de COVID-19 que comenzó a finales del 2019 y se mantiene hasta este momento. Es de mucha importancia, por este motivo, que cada paso que Man Ser S.R.L. quiera emprender, sea con el mayor análisis posible.

En el año 2021, Argentina se encuentra en un periodo electoral de medio término y es motivo suficiente para que aparezcan estímulos por parte de la clase política para desarrollar nuevos emprendimientos que generen nuevos puestos de trabajo.

Según datos de informes productivos del Ministerio de Economía de la Nación, “en el año 2020 la pandemia de COVID-19 tuvo un fuerte impacto en este sector, quedando prácticamente paralizado en la primera parte del año, afectando con ello a su cadena de valor. Luego, con el reinicio de algunas obras comenzó un sendero de recuperación, logrando superar hacia fines de ese año los niveles prepandemia”. (2021)<sup>9</sup>.

Otros factores para tener en cuenta de la macroeconomía son la inflación constante y la dolarización de la economía. Son temas posibles de derrumbar cualquier inversión a largo plazo, por eso es importante ser estratégico e inteligentes a la hora de poner en marcha la unidad de negocios.

---

<sup>8</sup> [www.uocra.com.ar/reportes](http://www.uocra.com.ar/reportes)

<sup>9</sup> [www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/regionalysectorial](http://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/regionalysectorial)

## Análisis Interno

Para desarrollar un análisis con respecto a la empresa bajo estudio, es 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 valores 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 con los mismos.

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, sin 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 de 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.

El estado de situación financiera presentado por la empresa contempla los periodos 2015, 2016 y 2017 y se aprecia que ha estado en pleno crecimiento.

#### *Diagnóstico Organizacional*

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. Es por eso que será este uno de los puntos fundamentales del presente proyecto. Veremos a continuación el Análisis FODA.

Fortalezas de la organización:

<b>Fortalezas</b>	<b>Justificación</b>
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.
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.
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.

Tabla N° 2: Elaboración propia.

Debilidades de la organización:

<b>Debilidades</b>	<b>Justificación</b>
La toma de decisiones se concentra en los miembros de la familia.	Esto es una debilidad porque provoca, para la empresa, una menor capacidad de flexibilidad a los cambios.
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.

Tabla N° 3: Elaboración propia.

Oportunidades de la organización:

<b>Oportunidades</b>	<b>Justificación</b>
Definir nuevos nichos de mercado.	La empresa podría analizar la apertura de nuevos mercados.
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 empresa de transporte para aumentar la zona de cobertura.	Llegar a un acuerdo con una empresa de transporte de cobertura nacional, a los fines de reducir costos de traslado y ampliar la cobertura de clientes.

Tabla N° 4: elaboración propia.

Amenazas de la organización:

<b>Amenazas</b>	<b>Justificación</b>
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.

Tabla N° 5: Elaboración propia.

### *Análisis sobre el perfil profesional*

En este informe se realizaron análisis que permitieron hacer una mejor evaluación sobre la situación externa, a través del análisis PESTEL, pudiendo, gracias a esta herramienta, hacer un análisis sobre el macroentorno del mercado. También se trabajó con las 5 fuerzas de Porter, que permite mostrar la influencia de los actores del microentorno, con lo cual se pudo detectar la fuerza e influencia que tienen los clientes y proveedores de Man Ser S.R.L. que serán tenidos en cuenta a la hora de la definición de las estrategias.

La información volcada en los análisis fue trabajada a partir de información secundaria tanto interna de la empresa como externa que fueron obtenidas de diversas fuentes.

## Marco Teórico

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

Existen diversas formas de poder lograr los objetivos de crecimiento, una de ellas es utilizando las estrategias creadas por Igor Ansoff quien propone, a partir de una matriz asentada sobre los ejes de producto y mercado, cuatro estrategias de crecimiento.

Santesamses Mestre, M. (2012), las explica diciendo que en la estrategia de penetración de mercado se busca aumentar la cuota de participación en el mercado actual con el producto actual. La estrategia de desarrollo de mercados busca, con su producto actual, ingresar a nuevos mercados. La estrategia de desarrollo de producto ofrece al mercado actual nuevas variedades de productos, y la estrategia de diversificación desarrolla un nuevo producto para a un mercado totalmente nuevo.

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

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

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

Para Lamb, C. et al. (2011), la segmentación de mercado constituye una gran herramienta y juega un papel fundamental a la hora de definir las estrategias de marketing a desarrollar. Santesmas

Mestre, M. (2012) agrega, que una empresa que desea satisfacer la demanda debe presentar una estrategia diferenciada para cada segmento a desarrollar.

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

Una buena segmentación permite conocer mejor las necesidades de los consumidores y adaptar la oferta para captar su interés, desarrollando el mix de marketing adecuado para cada segmento, siempre dependiendo de la estrategia comercial que desee implementar y las necesidades a satisfacer. Lambin, J. (1995) hace referencia a la pirámide de necesidades de Maslow como un reflejo del nivel de importancia de las necesidades de las personas. La mismas pueden clasificarse partiendo de la base con las necesidades fisiológicas, seguida por las de seguridad relacionadas a la familia, salud, etc.; en el medio de la pirámide está la necesidad de pertenencia vinculada con los amigos, afectos; llegando a la cima tenemos las necesidades de reconocimiento como ser el respeto, la confianza y por último las necesidades de autorrealización que son aquellas relacionadas con metas aspiracionales.

La demanda, según Kotler, P y Keller, K (2006), está compuesta por personas con ganas de tener determinado producto y con los recursos para hacerlo. Santesmases Mestre, M. (2012) agrega, que la misma se encuentra condicionada por todas las acciones desarrolladas por las empresas para captar su atención. La demanda puede desagregarse en la demanda actual compuesta por todas las personas que han adquirido un bien determinado y la demanda potencial que está compuesta por el total de las personas que pueden tener interés en dicho bien y que la empresa estaría en condiciones de ofrecerlo. La demanda puede medirse de varias maneras, por un lado, por unidades vendidas de un producto o bien por su valor monetario que surge de multiplicar la cantidad de productos que se vendieron por el valor de cada uno. Dependiendo del tipo de producto, el tamaño del mercado o segmento al cual este dirigido, la zona en que se encuentra o el período de tiempo, es que se define que la forma de medición más adecuada.

Para determinar la demanda es preciso analizar la influencia de algunos factores, algunos de ellos son controlables por la empresa como pueden ser las estrategias de marketing. Otros factores que no son controlables como las acciones de los competidores o bien factores del entorno. Poder explicar la

influencia de estos permitirá cuantificar su efecto, por ejemplo, en una economía inflacionaria como la argentina, la misma termina produciendo un aumento en los precios y como consecuencia se genera una disminución del poder adquisitivo, esto provocará una disminución de la demanda. A su vez estos saltos en los precios requieren que la demanda sea medida en volumen ya que la unidad monetaria fluctuará constantemente y no será confiable.

Kotler, P y Keller, K (2006) mencionan que, al evaluar las oportunidades de un mercado, siempre es importante comenzar calculando la demanda del mercado que está compuesta por el volumen total de un producto que puede ser comprado por el mercado, definidos en un período de tiempo, bajo condiciones determinadas del entorno y expuesto a acciones de marketing determinadas.

Por otro lado, la demanda de la empresa está íntimamente relacionada con las acciones de marketing que realiza en un segmento de mercado determinado y que son comparadas con las de sus competidores, bajo las mismas condiciones y período de tiempo. Para calcular la demanda potencial del mercado en valor monetario se deben tener en cuenta determinadas variables como son la cantidad de compradores existentes, la cantidad de unidades compradas por comprador y el precio del producto.

Para conocer el volumen de ventas se utilizan las variables de cantidad de compradores y las unidades vendidas. Para obtener estos datos se requiere trabajar recopilando información secundaria de estudios ya realizados y también generando información primaria a partir de la utilización de herramientas de investigación de mercado que pueden ser cualitativas y cuantitativas. A partir de contar con esta información la empresa está en condiciones de saber qué porcentaje de ese mercado está en condiciones de abastecer de acuerdo con su capacidad de producción y los ingresos que representan.

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

## Diagnóstico y Discusión

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

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

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

El mercado en donde habitan los clientes mayoritarios de Man Ser S.R.L. no está atravesando momentos estables y de crecimiento. Por otro lado, la empresa cuenta con una estructura sólida en lo financiero y en lo estructural con lo cual es una buena oportunidad de diversificar en un mercado que está en crecimiento con productos que están aumentando su demanda. Por esto quedaría la posibilidad de desarrollar estrategias enfocadas en el desarrollo de un nuevo mercado haciendo foco en la diversificación. Entendiendo la complejidad que representaría para una empresa de las características de Man Ser S.R.L. lanzarse a la conquista de un nuevo mercado y conociendo la capacidad instalada de la empresa y el proyecto del desarrollo de una nueva unidad de negocios como es la fabricación de perfiles galvanizados y mallas metálicas es que se justifica la implementación de una estrategia de diversificación.

Como se mencionó en los antecedentes, existen casos de empresas que, teniendo la problemática de diversificar riesgos como Man Ser S.R.L., han implementado la estrategia de diversificación que no solo les permitió disminuir ese riesgo, sino que se transformó luego en una alternativa estratégica para mejorar sus ingresos. Además de obtener mejores beneficios, supieron utilizar de forma estratégica sus activos para desarrollar nuevos negocios.

A partir de la problemática planteada y entendiendo que existe evidencia positiva con relación a las ventajas de utilizar las estrategias de crecimientos como herramienta para diversificar mercados y

reducir riesgos es que se proponen las siguientes soluciones para la empresa Man Ser S.R.L. Se trabajará bajo el paraguas de la diversificación como estrategia de crecimiento basados en el desarrollo de perfiles galvanizados y mallas metálicas bajo la marca *Manser Steel*. Definiendo las estrategias competitivas, los segmentos de mercados a los cuales estará dirigida la oferta y analizando el potencial de este, utilizando para ello las herramientas de marketing que sean necesarias tanto a nivel estratégico como de investigación de mercado. Con este trabajo se logrará conocer el potencial del mercado, la rentabilidad que supondrá para el proyecto, la opinión de los potenciales compradores y las condiciones de competencia que deberá enfrentar la empresa, lo que permitirá evaluar si el producto cumple con las exigencias del mercado o necesita una adaptación y si el esfuerzo a realizar para desarrollar el mercado tendrá correlación con la rentabilidad a obtener.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Incrementar un 30% la facturación de Man Ser S.R.L. durante el año 2021 lanzando al mercado de Córdoba insumos para la construcción en seco como perfiles galvanizados y mallas metálicas con el fin de reducir la riesgosa concentración actual de la cartera de clientes.

### *Alcance*

Este plan de acción busca generar la demanda necesaria que permita el aumento de ingresos y la ampliación de la cartera de clientes de Man Ser S.R.L. Se realizará un plan de marketing con acciones de comunicación y planificación comercial sobre la base de la estrategia de crecimiento de Diversificación. Dadas las características del proyecto, el mismo tendrá un enfoque en Diferenciación. Para definir los mercados meta a los cuales se dirigirán las acciones, se realizó una segmentación del mercado para lo cual se definieron criterios que permitieron definirlo como Viviendas e Industrias. A su vez se definieron las estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción.

Las acciones del presente plan tendrán como alcance geográfico la provincia de Córdoba y se desarrollarán durante un período de tiempo de 1 año.

### *Objetivo específico 1*

Aumentar en un 300% el tráfico a la web [www.man-ser.com.ar](http://www.man-ser.com.ar) para el primer semestre de 2021 con el fin de posicionar Manser Steel como referente del mercado de perfiles galvanizados y mallas metálicas.

### *Plan de acción 1*

#### **Acción A – Incorporación Analista de Marketing + Inducción**

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

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

Responsables: Recursos Humanos – Gerencia Comercial

**Presupuesto Total: \$ 450.000** (contrato de 12 meses de trabajo con un salario mensual bruto de \$ 31.000 + cargas sociales). Referencia: Sueldo promedio del mercado \$ 62.000 bruto jornada completa. Fuente: Bumeran.com.ar

Indicadores: Contratación de 1 analista de marketing. Medición mensual del tráfico en la web a través de Google Analytics

Acción B –Desarrollo del Ecosistema de Marketing Digital

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

Se desarrollará el blog Manser Steel al que se accederá desde la web Man Ser en donde se encontrará información de producto, soluciones, contactos y notas de interés sobre tendencias a nivel mundial del uso de materiales para la construcción en seco con sistema Steel frame. Las plataformas para desarrollar serán Instagram, Youtube y Facebook. Cada una de ellas contará con objetivos estratégicos tanto de contenidos como de medición y presupuestos para acciones publicitarias pagas que se segmentarán de acuerdo con los perfiles definidos.

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

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

Los mensajes estarán orientados a lo innovador del sistema de construcción en seco, sustentabilidad y a demostrar que es más simple, económico y rentable que otros sistemas de construcción.

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

Presupuesto - Diseñador gráfico (40 piezas): \$ 100.000 (\$ 2.500 por pieza)

Pauta en redes: \$155.000 - Campañas SEO – SEM: \$ 40.000

**Presupuesto Total: \$ 295.000**

Indicadores: Medición mensual de seguidores y engagement rate (me gusta, comentarios y compartir publicación) por cada una de las plataformas.

Medición mensual del tráfico a la web derivada por plataforma y ranqueo en buscadores (Google Analytics).

*Objetivo específico 2*

Concretar acuerdos comerciales con al menos 3 empresas constructoras en la provincia de Córdoba, logrando cerrar ventas que permitan obtener un 5% de participación del mercado potencial durante los primeros 12 meses.

*Plan de Acción 2*

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

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

Por ello se decidió, en esta etapa pre y post lanzamiento, que la publicidad en medios sea off line. Se seleccionará el diario La Voz, de Córdoba, en el cual se realizará una pauta bimestral (3 bimestres) hasta el lanzamiento. Una vez realizado el lanzamiento se realizarán publicaciones mensuales en diarios (1 por mes) durante 4 meses con el fin de apoyar el trabajo comercial. Todas las piezas se desarrollarán con mensajes sustentables, y de vida en contacto con la naturaleza. Para ser consecuentes con el mensaje, cada pieza desarrollada para medios de papel llevará una mención de la importancia del reciclado del papel.

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

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

Presupuestos: Diario (\*) - La Voz (tirada domingo 37.000) – 2 módulos (6,92 x 6,92 cm) \$ 11.846 x publicación x 7 = \$ 82.922

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

**Presupuesto total = \$ 82.922**

Indicador: Medición cada 15 días de la cantidad de consultas realizadas por las publicaciones.

Medición mensual de la cantidad de ventas realizadas a través de la facturación.

Acción B – Lanzamiento.

Para el lanzamiento del producto se realizará una acción de experiencia. El lanzamiento se realizará en las instalaciones de Man Ser S.R.L., el mismo será transmitido en vivo por las plataformas Instagram, Facebook y Youtube. De la misma participarán empresas constructoras, invitadas previamente, funcionarios públicos provinciales y nacionales relacionados con la obra pública y personal de Man Ser. Se realizarán sorteos de Merchandise de Manser Steel entre los presentes y también una bonificación en el precio por lanzamiento, cerrando un acuerdo en la misma presentación. Se realizará una Gacetilla de Prensa invitando a los referentes de medios locales a participar del lanzamiento y realizar la cobertura de este. Con esta acción se busca informar sobre el lanzamiento del producto, generar una experiencia a clientes potenciales, comunicar a través de la prensa y ampliar la base de datos de potenciales clientes.

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

Presupuesto - 30 Brochures de prensa: \$ 2.850 (impresión) (\*)

2 banners: \$ 10.000

Preparación de las instalaciones (luces, sonido, etc.): \$ 35.000

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

(\*) Presupuestos obtenidos de [www.tarifario.org](http://www.tarifario.org)

**Presupuesto total: \$ 101.850**

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

Acción C – Presencia y participación en eventos relacionados a la construcción.

Como acompañamiento a la campaña de comunicación, soporte de los equipos comerciales y para tener una llegada directa al mercado, se realizará una planificación de presencia en 2 eventos relacionados al sector Construcción y Arquitectura en la provincia de Córdoba. La propuesta, dependiendo de las características de los predios, es instalar en el mismo los elementos a ofrecer (perfiles de acero galvanizados y pieles metálicas).

Se tendrá presencia con material de comunicación (folletos y brochures), pantalla con videos institucionales y 2 personas (ventas y marketing) a cargo del stand para entrega de material, recolección de datos y asesoramiento. Con esta acción se busca generar una experiencia a clientes potenciales, y ampliar la base de datos de potenciales clientes (marketing), conversión de potenciales clientes en ventas (ventas). Eventos: Expo Estilo Casa Córdoba y Expo Construir. Debido a la pandemia las fechas y lugares serán a confirmar, estimando para el segundo semestre de 2021.

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

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

2 banners: \$6000

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

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

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

(\*) Presupuestos obtenidos de [www.tarifario.org](http://www.tarifario.org)

(\*\*) Presupuesto basado en costos Expo Construir 2020 + inflación 2020/2021

(\*\*\*) Presupuesto basado en costos Estilo Casa 2020 + inflación 2020/2021

**Presupuesto total: \$ 381.450**

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

### *Objetivo específico 3*

Desarrollar el canal de distribución en la provincia de Córdoba, a través de un representante comercial, durante el segundo semestre de 2021 que permita la venta a 3 clientes potenciales durante el 2021 en Córdoba en el sector de la construcción.

### *Plan de Acción 3*

Acción A – Definición del perfil comercial, investigación, selección y presentación de propuesta.

Para la comercialización de los elementos objetivo en Córdoba, se desarrollará un representante comercial para desarrollar el total de la provincia. Para ello se procederá a definir de forma detallada las características y requerimientos que deberán cumplir los potenciales representantes.

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

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

Identificados los interesados y habiendo hecho una selección de este, se realizarán reuniones presenciales para conocer la empresa.

Luego de una evaluación final se seleccionará al representante al cual se lo invitará a la empresa para la firma del contrato de representación, planificar de forma conjunta las acciones y realizar las capacitaciones técnico/comerciales necesarias para el lanzamiento de Manser Steel en la provincia.

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

Presupuesto:

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

6 banners: \$18000

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

Gastos de Viajes y viáticos 2 personas: \$ 42.000

(\*) Presupuestos obtenidos de [www.tarifario.org](http://www.tarifario.org)

**Presupuesto total: \$ 90.100**

Indicador: Cantidad de empresas identificadas como potenciales clientes. Cantidad de ventas realizadas a clientes potenciales.

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

Como apoyo a la tarea comercial del representante comercial, se seleccionará 1 diario local en el cual se realizará una pauta por mes (4 meses). Se trabajarán las piezas con mensajes sustentables, y de vida en contacto con la naturaleza.

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

Presupuesto

Diarios: La Voz – Tirada día domingo 36.000

1 módulo - Presupuesto x 4 publicaciones \$ 45.356 (\*)

(\*) Presupuesto obtenido de la central de medios TotalMedios.com

**Presupuesto total = \$ 45.356**

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

PLAN DE ACCION	ACCION	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Plan de acción 1	Acción A	Incorporación analista de Márketing + Inducción	\$ 450.000,00
Plan de acción 1	Acción B	Ecosistema de Márketing digital	\$ 195.000,00
Plan de acción 1	Acción B	Diseño gráfico de piezas publicitarias	\$ 100.000,00
Plan de acción 2	Acción A	Plan de comunicación off-line	\$ 82.922,00
Plan de acción 2	Acción B	Lanzamiento	\$ 101.850,00
Plan de acción 2	Acción C	Presencia y participación en eventos relacionados a la construcción	\$ 381.450,00
Plan de acción 3	Acción A	Definición de perfil e identificación, selección, presentación de propuesta	\$ 90.100,00
Plan de acción 3	Acción B	Plan de comunicación on y off-line	\$ 45.356,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.446.678,00</b>

Tabla N° 6: Elaboración propia

## Diagrama de Gantt

OBJETIVO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	INICIO MES	FINALIZACIÓN MES	2021												
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan de acción 1	Acción A	Incorporación analista de Márketing + Inducción	Recursos Humanos + Gerencia General	1	2	■	■											
Plan de acción 1	Acción B	Ecosistema de Márketing digital	Gerencia Comercial + Márketing	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de acción 1	Acción B	Diseño gráfico de piezas publicitarias	Márketing + Diseño Gráfico	3	5		■	■	■									
Plan de acción 2	Acción A	Plan de comunicación off-line	Gerencia Comercial + Márketing	3	11		■		■		■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de acción 2	Acción B	Campaña lanzamiento	Márketing + Ventas	6	7					■	■							
Plan de acción 2	Acción B	Lanzamiento	Márketing + Recursos Humanos + Gerencia General	7	7						■							
Plan de acción 2	Acción C	Presencia y participación en eventos relacionados a la construcción	Márketing + Ventas	8	12							■	■	■	■	■	■	■
Plan de acción 3	Acción A	Definición de perfil e identificación, selección y presentación de propuesta	Gerencia Comercial + Márketing	7	8							■	■					
Plan de acción 3	Acción B	Plan de comunicación on y off-line	Representante Comercial + Márketing	9	12									■	■	■	■	■

Tabla N° 7: Elaboración propia

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rentabilidad (Ingresos-Costos)} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Precio unitario = \$ 300,00 perfiles c/u; \$ 600,00 mallas x rollo x 20.000 un. vendidas = \$ 9.000.000,00

Rentabilidad (30% del precio unitario en venta directa) = \$ 270,00 x 14.000 un. vendidas = \$ 3.780.000,00

Rentabilidad (20% del precio unitario venta x representante) = \$ 180,00 x 6.000 un. vendidas = \$ 1.080.000,00

Inversión = \$ 1.446.678,00

$\$ 4.860.000,00 - \$ 1.446.678,00 = 236\%$

\$ 1.446.678,00

A partir de **5.400** unidades vendidas en forma directa, la empresa comenzará a obtener rentabilidad.

## Conclusiones

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

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

Teniendo presente que la empresa cuenta con una importante capacidad instalada fruto de la reciente construcción de una nueva planta productiva y, además, desarrollada la teoría de crecimiento de Ansoff y su matriz basada en el mercado y el producto, es que desarrollando nuevos productos para ingresar a nuevos mercados a través de una nueva marca como Manser Steel, generarán un escenario muy favorable que abrirá las puertas para hacer el esfuerzo e intentar incursionar en este nuevo negocio.

Esta es una alternativa válida que cuenta con casos de referencia de empresas, grandes, medianas y pequeñas, que han demostrado la importancia de buscar nuevas alternativas que permitan diversificar los riesgos y continuar creciendo.

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

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

## **Recomendaciones**

Para tener en cuenta a futuro, es importante destacar la importancia de realizar ajustes en el mercado actual que le permita mejorar su posición competitiva. Para ello será de vital importancia empezar a planificar de forma estratégica acciones de marketing con el mismo espíritu con el cual se trabajó el lanzamiento de Manser Steel.

Es importante entender que el marketing cumple un rol protagónico, brindando soporte a las distintas áreas de una empresa, para aportar una visión integradora del negocio y así hacerla crecer a través de investigación, estrategia, planificación, comunicación y diseño, más un poco de innovación y creatividad. Contar con un Plan de Marketing es la primera de muchas decisiones a tomar para obtener cambios significativos en el mediano y largo plazo.

## Bibliografía

Kotler, P y Keller, K. (2006): *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México: Pearson Educación.

Lamb, C.; Hair, J.; Mc Daniel, C. (2011) *Marketing*. South-Western, Cengage Learning

Lambin, J. (1995) *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill

Levaggi, G. (2007) *Herramientas para el análisis de marketing estratégico*. Ugerman Editor

Sainz de Vicuña Ansin, J.M. (2015): *El Plan de Márketing en la Práctica*. 5ª ed. Madrid: ESIC Editorial.

Santesmases Mestre, M. (2012): *Marketing, conceptos y estrategias*. 6ª ed. Madrid: Ediciones Pirámides.

Wilensky, A. (1997): *Claves de la estrategia Competitiva*. Argentina: Fundación OSDE.

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado:

[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

Cámara Argentina del Acero. (2021). *Producción Siderúrgica Argentina en marzo 2021*.

Recuperado: <http://www.acero.org.ar/wpcontent/uploads/2021/04/marzo2021.pdf>

Casos de éxitos: Samsung (2021). Recuperado: <https://www.cace.org.ar/socios-samsung>

Casos de éxitos: Simón (2021). Recuperado: El Cronista – 2018 <https://n9.cl/s1e6z>

Efraín Moraga. (2018). *Estudio: 65% de las pymes desea expandir su negocio*. Diario La Tercera.

Recuperado: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/estudio-65-las-pymes-desea-expandir-negocio-al-extranjero/341286/>

Evolución de la construcción en seco. (2021). Recuperado: <http://armabox.blogspot.com>

Informes productivos, Ministerio de la Nación Argentina. (2020). Recuperado:

[www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/regionalysectorial](http://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/regionalysectorial)

Man – Ser S.R.L. (2021). Recuperado: <http://www.man-ser.com.ar>

Pedrazzi, F. vicepresidente INCOSE. (2021). Recuperado: <http://www.infobae.com/economía>

Qué es el sistema Steel Frame (2021). Recuperado: <http://www.wikipedia.com.ar>

Repostes primer trimestre, INDEC. (2021). Recuperado: <http://www.indec.gob.ar>

Reporte anual, UOCRA. (2021). Recuperado: [www.uocra.com.ar/reportes](http://www.uocra.com.ar/reportes)