

Trabajo Final De Grado

Reporte de Caso: Análisis del Mercado Potencial



Estrategias para Aumentar la Competitividad de la Empresa Man-Ser

Universidad Empresarial Siglo XXI

Licenciatura en Comercialización

Tutor: Javier Romero

Alumno: Simón Amílcar Emiliano Ramoneda

DNI: 39.446.553

N° Legajo: MKT 02514

Índice de contenido

Resumen	1
<i>Abstract</i>	1
Introducción.....	2
Análisis de Situación	5
Análisis Externo	5
Análisis del entorno.....	5
Análisis del Mercado.....	6
Análisis de la Competencia	7
Análisis Interno	10
Mix de Marketing.....	10
Estrategias Actuales:	11
Análisis Foda:.....	12
Marco Teórico	13
Diagnostico.....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnóstica.....	17
Plan de Implementación	18
Objetivos:	18
Alcance:.....	18
Recursos Involucrados:	18
Plan de acción 1:.....	19
Título: Departamento de Ventas 2.0.....	19
Plan de acción 2:.....	21

Título: Participación en Ferias	21
Plan de acción 3:.....	22
Título: Prueba de Mercados	22
Diagrama de Gantt:	24
Conclusiones	25
Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	27

Resumen

Este Plan de Marketing permitirá ser una guía estratégica para la empresa Man-Ser, la cual se dedica a la producción de bienes relacionados a la industria metalúrgica. Este documento mostrará a través de un minucioso análisis externo e interno, los problemas por los que está atravesando la empresa actualmente y permitirá brindar una solución a estos.

Aquí se plantearán ciertos objetivos, los cuales se buscarán cumplir a través de la implementación de ciertas acciones mencionadas en este trabajo, las cuales ayudarán a afrontar los problemas que atraviesa la empresa, generando una mayor rentabilidad, lograr atraer más clientes y obtener una mayor participación en el mercado, logrando así que Man-Ser sea vista como una empresa competitiva.

Palabras claves: Plan de Marketing - Empresa Competitiva – Mercado – Rentabilidad – Guía Estratégica.

Abstract

This Marketing Plan will allow to be a strategic guide for the Man-Ser company, which is dedicated to the developing of products and services related to the metallurgical industry. Through this document, a thorough external and internal analysis will show the problems the company is currently going through and will allow us to provide a solution to these.

Here, certain objectives will be set which will be sought to be achieved through the implementation of certain actions mentioned in this document, which will help to face the problems that the company is going through, generating greater profitability, attracting more customers and obtaining a greater participation the market, thus making Man-Ser be seen as a competitive company.

Keywords: Marketing Plan - Competitive Company - Market - Profitability - Strategic Guide.

Introducción

Marco de Referencia Institucional

La empresa Man-Ser es una empresa familiar ubicada en la calle 2 de septiembre al 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, que se dedica a la fabricación de productos industriales y también ofrece una gran cantidad de servicios referidos a la maquinaria que producen.

Man-Ser fue fundada el 15 de octubre de 1995 por el Señor Luis Mansilla, el cual en sus inicios se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, hoy la empresa se encuentra dirigida por su esposa y sus hijos Juan y Melina Mansilla. La empresa cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico, higiene y seguridad.

La planta en la actualidad se encuentra dividida en cuatro áreas estratégicas que permiten un mejor aprovechamiento del inmueble las cuales son las siguientes: Un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza el stock de materia prima; Un área de mecanizado; Un área de trabajos especiales; Y la última área de trabajo que se encuentra dividida en dos sectores de oficinas: donde se encuentran el área administrativa y el área de diseño. Man-Ser siempre se ha caracterizado por aplicar una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, también la empresa en 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization)

Actualmente los principales competidores de Man-Ser son: la empresa Transfill SRL que se dedica a proveer extractores de viruta y cintas de transportes; la empresa Eisaire SRL que se dedica a la fabricación de sistemas de lavado industrial; la empresa Empremet SRL dedicada a la fabricación de piezas de metal a través de cortes por plasma. También cuenta con pequeños competidores que se dedican al plegado y punzonado de placas de metal.

Problemática a Resolver

Las empresas que se dedican a la industria metalúrgica forman parte de la cadena de valor de diversas industrias como la automotriz, alimenticia, agropecuaria, etc. El formar parte de la cadena de valor, permite que las empresas metalúrgicas abarquen cada vez una mayor

cuota del mercado, por la cantidad de empresas a las que pueden satisfacer de las distintas industrias, permitiéndoles así aumentar su rentabilidad y mantenerse resguardadas ante la caída de la producción de alguno de los sectores industriales.

Actualmente la empresa Man-Ser se distingue por su trayectoria y la calidad de sus productos y servicios que ofrecen, los mayores desafíos que afronta la empresa hoy en día es la poca competitividad y la poca participación en el mercado, por su cartera de clientes limitada respecto a sus principales competidores, ya que a diferencia de ellos, Man-Ser atiende solamente a las necesidades de cinco empresas, de las cuales dos pertenecen a la industria automotriz; dos pertenecen a la industria metal mecánica; y una a la industria siderúrgica. Esto se debe a la poca comunicación y a las escasas estrategias de comercialización que la empresa tiene con el ámbito externo dando como consecuencia poco conocimiento de la empresa a posibles o futuros clientes. Para afrontar estas problemáticas deberá enfocarse en ampliar la cartera de clientes a través de la generación de nuevos productos que le permitirán atender a diversos sectores industriales y así generar futuras asociaciones y convenios con empresas, lo que le permitirá aumentar la participación del mercado y ser una empresa competitiva.

Antecedentes Actuales

En base a la información proporcionada por la agencia de marketing Titular.com en el sector metalúrgico, la búsqueda e investigación online se ha convertido en un factor de compra determinante. Cualquier industria que necesite un nuevo proveedor de materias primas para manufacturar sus productos lo busca primero en internet. Allí se puede obtener información valiosa sobre las empresas, saber si alguna está cerca de su ubicación, o conocer cuál tiene exactamente los materiales que necesita. (Titular.com, 2020)

En base a los datos proporcionado por Indec, los productos de metal muestran una caída de 19,7% en enero de 2020 en comparación con el primer mes de 2019. La principal incidencia negativa se observa en otros productos de metal y servicios de trabajo de metales, con una caída interanual de 22,3% en enero de 2020. La fabricación de productos metálicos registra menores pedidos con destino a la reposición automotriz y a la actividad de la construcción. (Indec, 2020)

La fabricación de maquinaria y equipo registra una suba interanual de 30,7% en enero de 2020. Las principales incidencias positivas se registran en la fabricación de maquinaria agropecuaria y en la producción de aparatos de uso doméstico. La fabricación de maquinaria agropecuaria registra una suba de 589,5% en enero de 2020, impulsada principalmente por los

mayores niveles de producción de tractores, cosechadoras, pulverizadoras y sembradoras. Es importante aclarar que la magnitud de la suba interanual en el nivel de producción se relaciona con el bajo nivel de actividad en enero de 2019, donde se efectuaron paradas totales de plantas en todo el mes que afectaron sustancialmente los niveles de fabricación de las distintas líneas. (Indec, 2020)

Análisis de Situación

Considerando el presente de la empresa Man-Ser se pueden destacar ciertos atributos claves como su trayectoria en el rubro y las políticas de calidad que la empresa implementa para brindar un producto y servicio de confianza, como así también sus políticas referidas al cambio tecnológico, siendo innovadora en sus procesos. A continuación, se realizará una breve descripción del análisis externo e interno de la empresa Man-Ser.

Análisis Externo

Análisis del entorno

Entorno Político-legal: El gobierno del presidente Alberto Fernández busca la sostenibilidad de la deuda pública, lo que deberá ser compatible con la recuperación de la economía y con la mejora de los indicadores sociales básicos promoviendo la reactivación productiva, poniendo el acento en la generación de incentivos focalizados y en la implementación de planes de regularización de deudas tributarias, aduaneras y de los recursos de la seguridad social para las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que permitirá generar las condiciones deseadas para alcanzar la sostenibilidad fiscal. (Sistema Argentino de Información Jurídica, 2019)

Entorno Económico: De acuerdo al Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, las primeras medidas tomadas en materia económica por Alberto Fernández al asumir como presidente fueron, la grabación de los consumos en moneda extranjera y la adquisición de esta con un impuesto del 30%, el aumento de las alícuotas de los activos financieros que se encuentren en el exterior, la congelación de las cuotas de los créditos UVA, se duplicó la tasa cobrada a los retiros en efectivo de personas jurídicas, exceptuando a las pymes. Este conjunto de medidas del gobierno afectaría de manera negativa a las grandes empresas que se encuentra en el país y dificultaría la llegada de inversiones por capitales externos por la gran presión tributaria que sigue teniendo la Argentina respecto a otros países. (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, 2020)

Entorno Tecnológico: A nivel tecnológico las empresas han buscado equiparse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de la calidad. El uso de los programas de políticas destinadas a reforzar su competitividad, promover la innovación o fomentar la exportación no ha sido elevado, en particular por la dificultad para acceder a sus beneficios. (Informe Industrial, 2019)

Entorno Socio Cultural: En cuanto a la relación de las expectativas de empleo, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina advierte un panorama de estancamiento entre los empresarios metalúrgicos, el 67% de las empresas prevé que no habrá cambios sustanciales en los próximos tres meses. Por otro lado, el 22% de los empresarios espera una caída en la plantilla del personal de su empresa en el corto plazo, mientras que el 11% considera que el empleo disminuirá en los próximos tres meses. (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, 2019)

Entorno Ambiental: El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación impulso cambios en los controles ambientales para brindar mayor transparencia creando un programa que surge a partir de la necesidad de controlar y remediar sitios contaminados en el territorio nacional para evitar daños a la salud humana y al ambiente en general, esta política ambiental nacional establece procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2016)

Análisis del Mercado

De acuerdo al Informe Industrial la industria metalúrgica Argentina está compuesta, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional con una importante trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras. En los últimos cinco años sus principales estrategias han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría en una etapa embrionaria de internacionalización, pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido. (Informe Industrial, 2019)

Actualmente la fabricación de maquinaria agropecuaria registra una suba en 2020, impulsada principalmente por los mayores niveles de producción de tractores, cosechadoras, pulverizadoras y sembradoras, lo cual surge por la demanda de estos. Es importante aclarar que la magnitud de la suba interanual en el nivel de producción se relaciona con el bajo nivel de actividad en enero de 2019. (Indec, 2020)

La fabricación de aparatos de uso doméstico muestra un incremento interanual de 59,5% en enero de 2020. Se destacan los incrementos en los niveles de producción de

lavarropas, cocinas, heladeras y freezers, como las principales incidencias positivas. (Indec, 2020)

La división correspondiente a vehículos automotores, carrocerías, remolques y autopartes registra una suba interanual de 8,3%, en enero de 2020, a partir de la mayor fabricación de vehículos automotores que crece 37,4%. (Indec, 2020)

La elaboración de productos metálicos para uso estructural exhibe una disminución interanual de 18,1% en enero de 2020, como consecuencia principalmente del menor nivel de actividad de la construcción. (Indec, 2020)

La empresa Man-Ser posee cinco clientes importantes los cuales son: AIT Sa que realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes; Volkswagen para la compra de lavadoras y protectores; Metalmecánica, Pertrak y Scania por la compra de lavadoras y protectores.

El mercado abarca distintos tipos de industrias a las que se puede llegar ofreciendo los productos y servicios de Man-Ser como lo son la industria automotriz, industria petrolífera, industria de aparatos domésticos, industria de máquinas y herramientas, industria siderúrgica, industria agropecuaria, industrias metálicas básicas. Actualmente Man-ser satisface las necesidades de empresas de tres industrias diferentes, industria de máquinas y herramientas, industria automotriz e industria siderúrgica, desaprovechando la oportunidad de una mayor participación del mercado atendiendo las necesidades de empresas que se dedican a otro tipo de industria.

Lo más recomendable sería conquistar algunos de esos mercados a los cuales no se atienden, sin descuidar la defensa de los clientes que la empresa posee actualmente, esto hará que la empresa Man-Ser se consolide aún más como una empresa competitiva, lo que generaría que sea más conocida y que puedan verse en el futuro como una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

Análisis de la Competencia

La empresa Transfill Srl surgió en el año 1987, ubicada en Av. Circunvalación al 3043, como una empresa familiar destinada al desarrollo y fabricación de equipos y sistemas de transporte, para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales, y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivo. A través del tiempo fueron agregando otros

productos como hornos industriales, elevadores de forja, y brindan servicios post venta y reparaciones en general.

Cuenta con una amplia cartera de clientes los cuales pertenecen a diferentes sectores industriales, habitualmente la empresa realiza exportaciones de sus productos y servicios a Bolivia y Chile. Posee una página web (la cual está posicionada a través de campañas SEM) donde se puede observar su catálogo y permite contactarse con la misma, también cuenta con una página en Facebook con 124 seguidores donde se realizan publicaciones de los productos que ofrecen.

La empresa Eisaire Srl se fundó en el 1972, está ubicada en la Av. A. M. Padre Claret al 6025, la empresa nace con la necesidad de sistematizar los tradicionales métodos de limpieza y tratamientos de superficies para transformarlos en más eficientes y eficaces. Atiende a sectores como la industria automotriz, agropecuaria, metalmecánica, alimenticia y farmacéutica. Posee una página web (realiza campañas SEM) donde se puede observar su catálogo y permite contactarse con la misma, cuenta con una página en Facebook donde tiene 2.896 seguidores en la cual se describe la empresa y se publican los productos que ofrece y genera contenido informativo.

La empresa Empremet Srl se dedica a la fabricación de partes específicas de metal a través de cortes por plasma desde abril del 2004 atendiendo así a sectores como la industria minera, agroindustria, construcción y automotrices, en su fase desarrollo e Ingeniería. Cuenta con una página web en donde se detallan los servicios que ofrece y donde también se puede contactar con la empresa.

Tabla 1: Comparación del uso de internet

Interacción por Internet	Man-Ser	Transfill Srl	Eisaire Srl	Empremet Srl
Página Web	X	X	X	X
Facebook		X	X	
Linkedin				X
Youtube			X	
Google Ads		X	X	

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 2: Comparación de Productos y Servicios ofrecidos por las empresas.

Productos y Servicios	Empresas			
	Man-Ser	Transfill Srl	Eisaire Srl	Emprement Srl
Protectores de bancada	X			
Extractores de viruta	X	X		
Cintas de Transporte	X	X		
Lavadoras Industriales	X	X	X	
Compensadores para transformadores	X			
Hornos Especiales		X		
Elevadores De Forja		X		
Herramientas Petrolíferas				X
Corte por Plasma	X	X		X
Corte, Punzonado CNC y Plegado de Chapa	X	X		X
Armado Y Soldadura	X	X		X
Mecanizado	X			X
Diseño Y Adaptación	X			
Capacitación	X	X	X	
Instalación	X	X	X	X
Reparación	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3: Comparación de Industrias atendidas.

Industrias	Empresas			
	Man-Ser	Transfill Srl	Eisaire Srl	Emprement Srl
Industria Automotriz	X	X	X	X
Industria Petrolífera		X		
Ind Maquinaria Domestica		X		
Industria Siderúrgica	X	X		
Ind Metal Mecánica	X	X	X	
Industria Alimenticia			X	
Industria Agropecuaria		X	X	X
Industria Farmacéutica			X	
Industria Minera				X
Construcción				X

Fuente: Elaboración Propia.

Como conclusión del análisis externo realizado, se puede observar que Man-Ser está desaprovechando el actual crecimiento de sectores industriales a lo cuales no está atendiendo a diferencia de sus competidores, que ofrecen una gama de productos y servicios un poco reducida a diferencia de Man-Ser, pero que tienen más alcance a la hora de comercializarlos debido a las diferentes políticas y estrategias comerciales que llevan a cabo permitiéndoles lograr una mayor participación del mercado y un mejor posicionamiento a la hora de hablar de

empresas metalúrgicas, haciendo que Man-Ser una empresa con una gran trayectoria pierda terreno frente a sus rivales.

Análisis Interno

La misión de Man-Ser es: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (Man-ser, 2020))

La empresa lleva a cabo adelante esa misión a través de un liderazgo centralizado por parte de la gerencia, la cual es responsable de la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. También por sus estrictas políticas que hacen que los procesos de fabricación sean basados en el análisis objetivo de la información permitiendo así analizar el trabajo realizado a través del tiempo para brindar siempre un trabajo de calidad y lograr la satisfacción de los clientes.

Mix de Marketing

Producto: Man-Ser comercializa bienes y servicios industriales que se encuentran en constante desarrollo, ya que continuamente se están introduciendo mejoras e innovaciones por los avances tecnológicos.

Tabla 4: Productos Y Servicio De Man-Ser.

Productos y Servicios Ofrecidos por Man-Ser	
Productos	Servicios
Protectores de bancada	Corte por Plasma
Extractores de viruta	Corte, Punzonado CNC y Plegado de Chapa
Cintas de Transporte	Armado Y Soldadura
Lavadoras Industriales	Mecanizado
Compensadores para transformadores	Diseño Y Adaptación
	Capacitación
	Instalación
	Reparación

Fuente: *Elaboración Propia.*

Las ventas de los productos son realizadas a través de los dueños, en forma personal o telefónicamente. Los pedidos de clientes se realizan de manera escrita, mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación mediante correo electrónico.

Precio: El precio de la mayoría de los productos comercializados están sujetos a variaciones del dólar, ya que la materia prima esta cotizada en dólar, aun así, Man-Ser suele ofrecer sus productos a precios más bajos que la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Plaza: La empresa se ubica en barrio San Pedro Nolasco debido al espacio que posee para su planta industrial y que a su vez esta fue ampliada para mejorar la producción, también por la cercanía de empresas que adquieren los productos como por ejemplo Volkswagen Argentina y por el fácil acceso a las rutas. Los productos que comercializa la empresa llegan de manera directa a los compradores, ya que la empresa realiza el transporte de los productos con vehículos propios y se encarga de la instalación si es necesario. El alcance de la empresa es toda la Provincia de Córdoba, sin embargo, existen clientes excepcionales en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Promoción: Los medios que utiliza Man-Ser para atraer clientes son la misma empresa y una página web, donde se pueden ver los productos que ofrece la empresa y realizar consultas de cualquier tipo. Siendo estos los únicos medios que posee la empresa para ser vista por futuros compradores.

Estrategias Actuales:

Las estrategias de MAN-SER hasta el momento han sido buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos a través de una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de sus clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y con una rápida respuesta. Desarrollando así una relación con los proveedores y clientes basada en la confianza.

Otra de las estrategias de Man-Ser fue la ampliación de la planta aprovechando así mejor el espacio, permitiéndole ampliar su capacidad productiva, Buscando optimizar la rentabilidad mediante, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción que permite disminuir costos innecesarios.

Análisis Foda:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia Trayectoria en el rubro metalúrgico. • Innovación en la Tecnológica de los productos y servicios que ofrece. • Posee la certificación de las Normas ISO 900-9001. • Amplia Cartera de Productos especializados y que pueden ser personalizados a criterio del cliente. • Servicio de Transporte e instalación de sus productos propio. • Amplia Capacidad de las Instalaciones de la empresa, permitiendo una mayor Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia constante de Estrategias de Marketing. • No Posee Fuerza de Venta. • Poseen un solo Punto de Venta, el cual es en la ubicación de la misma empresa. • El Poder se encuentra Centralizado en el gerente general, el cual es el encargado de supervisar las tareas de todas las áreas • Poca Participación en el Mercado, debido a su cartera de clientes limitada. • Disonancia entre la estrategia de precios con las estrategias de sus productos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos y ferias del ámbito Industrial, para poder conocer nuevos mercados. • Crecimiento de ciertas Industrias a las que se podría atender. • Utilización de plataformas profesionales para contactar nuevos clientes. • Alianzas Estratégicas con Empresas del sector Industrial. • Barreras de entrada altas para el ingreso de nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de la Producción por parte de alguno de los sectores industriales. • Competidores que ofrecen los mismos productos y servicios. • Volatilidad del Precio del Dólar, lo cual afecta al costo de la materia prima y al precio de comercialización. • Creación de nuevas Políticas y medidas del actual gobierno como la creación o la suba de algún impuesto que perjudiquen a la rentabilidad de la empresa.

Marco Teórico

En el siguiente marco teórico se buscará introducir diferentes conceptos claves desde el enfoque de diversos autores, lo cual permitirá comprender los temas que se desarrollaran en el presente plan de marketing.

De acuerdo con (Ambrosio, 2000) “Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto o servicio, el cuál existe para atender las necesidades específicas de los consumidores”

Al estar atento a las necesidades de los consumidores podremos evaluar la demanda del mercado y sus características respecto a los productos que se ofrecen, (Rivera Camino & Garcillán López Rúa , 2012) Proponen la siguiente definición de demanda desde el punto de vista del marketing: “Es la estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de ventas de un producto o de un servicio para un período determinado y para una clientela definida”.

Clasificándola en

- Demanda por aceptación del producto: Aquella que surge de la necesidad del uso del producto o servicio para la satisfacción de los consumidores.
- Demanda por frecuencia de compra: Esta depende del tipo de bien que se comercializa haciendo que varíe la frecuencia de compra, ya que pueden ser bienes perecederos o no, bienes industriales consumibles, componentes industriales o equipos industriales.
- Demanda por sensibilidad económica: Esta depende de los precios de los bienes en el mercado y de los ingresos del consumidor.

Es muy importante realizar un análisis exhaustivo de la demanda y el mercado ya que permitirá obtener información valiosa para poder tomar las mejores decisiones. Para (Ambrosio, 2000) “Es necesario tomar en cuenta que la empresa tiene que estar atenta a los cambios significativos del panorama, anticipándose a ellos de manera que se disminuya o incluso se anulen sus efectos”. Adelantarse a los cambios significa aprovechar de manera óptima las oportunidades que aparecen y neutralizar las amenazas que podrían surgir.

El rendimiento de la empresa está determinado por el éxito de las estrategias que se implementen. Para (Kotler & Armstrong, 2007) “La estrategia de marketing de una compañía

indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para dichos clientes”.

También hay que considerar dos aspectos muy importantes que (Best, 2016) propone para cualquier empresa que se encuentra en desarrollo de una orientación a las ventas y al cliente. Uno de ellos es el enfoque en el cliente permite desarrollar estrategias de marketing orientadas a la satisfacción de las necesidades del cliente. El segundo aspecto es utilizar a la competencia como orientación ya que aporta conocimiento sobre la posición competitiva de la empresa y potencia el desarrollo de mejoras que permitirán que la empresa se adapte mejor al mercado.

Una herramienta muy útil que ayudara a plantear mejor nuestras estrategias es la matriz de Ansoff, para (Rodriguez & Munuera, 2012) La matriz de Ansoff o matriz de crecimiento es una herramienta de análisis estratégico cuyo objetivo es brindar direccionamiento al crecimiento de una organización. Esta matriz permite relacionar los productos y servicios, ya sean actuales o nuevos, con el mercado que atendemos o deseamos atender, obteniendo así cuatro oportunidades de desarrollo.

- Penetración del mercado: Esta estrategia permite aumentar la participación en el mercado actual con los productos actuales. Para llevar a cabo esta estrategia, la empresa se debe centrar en aumentar sus ventas a través de programas de fidelización que permitirán mantener los clientes actuales y obtener nuevos clientes, en aumentar los canales de distribución de la empresa, lo que permitirá tener un mayor alcance, y la implementación de estrategias de comunicación que servirán para la atracción de más clientes.
- Desarrollo del mercado: Para desarrollar nuevos mercados con los productos actuales, la empresa deberá definir nuevas estrategias de segmentación, utilizando variables demográficas, conductuales, psicográficas, para lograr una expansión geográfica, consiguiendo así atender las necesidades de nuevos clientes logrando una mayor cuota de mercado, lo que significará un aumento en las utilidades de la empresa.
- Desarrollo de productos: Aquí la empresa puede realizar mejoras a los bienes que ofrece, permitiendo así añadir un mayor valor a sus productos, como así también se podría extender la línea de productos con productos nuevos e

innovadores permitiendo satisfacer otras necesidades de los clientes que ya están siendo atendidos por la empresa.

- Crecimiento diversificado: En este cuadrante la empresa busca introducir nuevos productos en nuevos mercados, llevando a cabo una diversificación concéntrica, la cual se centraría en añadir productos y servicios nuevos que se relacionan con la actividad principal, permitiendo así llegar a nuevos mercados y a otros tipos de clientes. O llevar a cabo una diversificación por conglomerado a través de la creación de nuevos bienes alejados de la actividad principal de la empresa.

En una empresa como Man-Ser que se dedica a la comercialización de productos Industriales, los cuales requieren contar con información técnica a la hora de la venta, es muy importante contar con una fuerza de venta capacitada. Para (Kotler & Amstrong, 2008) “La fuerza de ventas es, por tanto, el capital humano que realiza la gestión de ventas, quien recibe información cercana del cliente y escucha sus planteamientos, permitiendo conocer sus necesidades; convirtiéndose en punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional”.

También se debe contar con un presupuesto de ventas el cual permitirá, identificar problemas y oportunidades, fijar los objetivos de venta, realizar comparaciones y elaborar pronósticos de ventas. Para (Gil, 2016) “El presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una empresa y a su vez conocer el volumen de ventas estimado en un periodo determinado y por consiguiente los ingresos”

Diagnostico

Declaración del problema

Man-Ser tiene problemas en su desarrollo como una empresa metalúrgica, lo que conlleva a una baja participación en el mercado, porque no aprovecha las nuevas oportunidades que surgen, a través del crecimiento de otros sectores industriales. Esto genera una desventaja significativa para la empresa, porque sus competidores vienen desarrollando diversas estrategias para atender esos sectores que actualmente Man-Ser no atiende con su amplia cartera de productos, haciendo que sea menos competitiva ante sus rivales.

Otro problema que la empresa Man-Ser posee, es la falta de un departamento de marketing y ventas, que permitan establecer objetivos, planificar estrategias comerciales, atender a los clientes y promover a la empresa a través de una fuerza de venta capacitada. Actualmente los encargados del área de ventas son Juan y Melina Mansilla, quienes a su vez conllevan todas las responsabilidades de la empresa.

La falta de comunicación con el ámbito exterior es otro problema que se deberá solucionar, actualmente la empresa no realiza ningún tipo de promoción y publicidad de la empresa, sería muy bueno de que Man-Ser pueda realizar e implementar estrategias comunicacionales, como participar en ferias y eventos que se realicen con el fin de lograr un mayor conocimiento de la empresa por parte de los futuros clientes.

También el contexto empresarial en el que se encuentra Man-Ser contiene alto grado de incertidumbre a nivel económico y político por el nuevo gobierno, estas variables condicionan a cualquier tipo de empresa, es por eso la importancia de llevar a cabo estrategias que le permitan un crecimiento sostenido que le permita afrontar cualquier tipo de dificultades en el futuro como, nuevos impuestos, nuevas políticas que afecten a la empresa, etc.

Justificación del problema

Los desafíos que presenta Man-Ser son muy interesantes porque la solución de estos permitirá que la empresa forme parte de la cadena de valor de más empresas de los distintos sectores industriales, lo que le permitirá obtener una mayor participación en el mercado que atiende actualmente y poder atender a nuevos mercados. También la solución de estos desafíos permitirá que la empresa pueda desarrollarse como una empresa competitiva frente a sus rivales y obtener mayores utilidades. Este reporte de caso se centrará en plantear objetivos, estrategias y programas que permitirán a Man-Ser generar ventajas competitivas, mejorar su rentabilidad y darse a conocer a distintos mercados como la empresa de trayectoria que es. En la actualidad

se ha incrementado la importancia de contar con un plan de marketing, porque este permitirá comprender quienes son, que hacen y que deben cambiar para ser mejores.

Conclusión diagnóstica

Ante los problemas por los cuales está pasando Man-Ser se pretende dar una solución a estos por este medio del desarrollo de un plan de marketing, basado en el análisis potencial de mercado, donde estará definido el camino a seguir y se procurara mejorar el área de ventas permitiendo atraer a nuevos clientes de los sectores que se atenderán, con el fin de fidelizarlos, logrando así aumentar las ventas y las utilidades, dar a conocer aún más el nombre de la empresa Man-Ser, lo que permitirá mayor conocimiento de la empresa permitiendo así lograr una mayor participación del mercado y mayor competitividad.

La importancia de la realización de las diferentes estrategias de marketing, es que permitirá que la empresa Man-Ser no sea considerada simplemente como una empresa común que produce sus bienes y solo los comercializa, sino que se la considere como una empresa que se basa en generar un mayor compromiso a la hora de la satisfacción en las necesidades de sus clientes.

Plan de Implementación

Objetivos:

- Objetivo General:
 - Desarrollar programas que permitan aumentar la participación de mercado que la empresa Man-Ser posee en Córdoba y aumentar la competitividad de esta en el periodo 2020-2021.
- Objetivos Específicos:
 - Aumentar la cuota de mercado un 30% para el periodo 2020-2021, a través del desarrollo de nuevos mercados.
 - Duplicar la cantidad de clientes en un 100% para el periodo 2020-2021, a través de la realización de estrategias de marketing.
 - Aumentar las ventas de la empresa un 40% con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa en el periodo 2020-2021.

Alcance:

- Alcance de contenido: el contenido teórico usado para los programas se basa en la participación de mercado, en la competitividad de la empresa y en como aumentar las ventas de esta.
- Alcance temporal: Se anhela cumplir con los objetivos propuestos durante el periodo 2020-2021.
- Alcance en el ámbito geográfico: Las estrategias se desarrollarán en Córdoba Capital, donde está ubicada actualmente la empresa Man-Ser.

Recursos Involucrados:

Para la ejecución de todos los programas se necesitarán recursos financieros, físicos, humanos y de propiedad intelectual, siendo cada uno de estos esenciales, ya que estos permitirán un óptimo desarrollo en cada uno de los programas, logrando así cumplir con éxito los objetivos planteados.

Plan de acción 1:

Título: Departamento de Ventas 2.0

Introducción: El objetivo de este plan de acción es aumentar las ventas de la empresa, a través de una reestructuración del actual departamento de ventas que permitirá optimizar el funcionamiento del mismo, mejorando los procesos que se llevan a cabo actualmente y que permitirá gestionar distintas acciones como, la elaboración de un presupuesto de ventas, la implementación de nuevas estrategias de fijación de precios, estrategias de captación y fidelización de los clientes y análisis de los potenciales mercados. Los cambios de esta área son reformas, que van desde cambios en el encargado de esta área, hasta la formación de una fuerza de venta capacitada. Estos cambios darán como resultado una gran mejoría en la gestión del departamento de ventas, obteniendo así una mayor presencia en los mercados y un aumento significativo de las ventas de la empresa.

Metodología: Para la implementación de este programa se procederá en la búsqueda de un gerente de ventas, un supervisor y tres vendedores, todos ellos deberán estar calificados y deberán contar con experiencia en los respectivos puestos que se solicitan, también se deberá tener en cuenta que los perfiles se adecuen a los valores de la empresa, esta búsqueda será realizada a través de la plataforma de búsqueda laboral LinkedIn. Luego se realizarán las entrevistas, las cuales estarán a cargo del área de recursos humanos. Una vez ya seleccionados los candidatos se les capacitará mostrándole el funcionamiento de la empresa, sus procesos y la cultura organizacional, una vez terminada la capacitación los nuevos empleados comenzarán a llevar a cabo sus respectivas tareas.

- Gerente de ventas: Se encargará de detallar cuáles serán las acciones estratégicas que se efectuarán para cumplir con los objetivos de ventas. El gerente de ventas será el responsable de llevar a cabo un presupuesto de ventas, de implementar estrategias en la fijación de precios, implementar también estrategias que servirán para la captación y la fidelización de los clientes, se encargara de seleccionar los mejores canales para distribuir los bienes que la empresa ofrece y de realizar distintos análisis que determinaran los nuevos mercados potenciales que podría atender la empresa. El gerente de ventas también realizará informes y reportes, los cuales detallaran la evolución del área, para presentarlos al gerente general.
- Supervisor: Las tareas del supervisor serán de liderar, motivar y formar a todo el equipo de vendedores a través de orientaciones y capacitaciones. Deberá reportarse al gerente de ventas diariamente para detallar el avance de las ventas de la empresa.

- Vendedor: El vendedor será el encargado de comercializar los bienes que ofrece la empresa para ello, deberá conocer que necesitan sus clientes, cuando lo necesitan y qué precio están dispuestos a pagar por ello. Una vez se haya concretado la venta, este debe controlar la evolución del cliente, avisarle de las novedades y asesorarlo sobre las nuevas innovaciones de los productos de la empresa.

Los siguientes indicadores claves permitirán medir el funcionamiento del área de ventas.

1. Numero de ofertas enviadas.
2. Tasa de conversión.
3. Ingresos por producto/servicio vendido.
4. Cuota de mercado obtenida.

Presupuesto:

Tabla 5: Presupuesto programa 1

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Mobiliario	\$ 100.000	-	-	-	-	-	
Papelería	\$ 10.000	-	-	-	-	-	
Sueldo Gerente	-	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	
Supervisor	-	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	
Sueldo Vendedor 1	-	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	
Sueldo Vendedor 2	-	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	
Sueldo Vendedor 3	-	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	Total Acumulado
Total	\$ 110.000	\$ 169.000	\$ 169.000	\$ 169.000	\$ 169.000	\$ 169.000	\$ 955.000

Fuente: *Elaboración Propia.*

Plan de acción 2:

Título: Participación en Ferias

Introducción: Este plan tiene como objetivo aumentar la cantidad de clientes de la empresa para eso, Man-Ser participará en ferias especializadas como la MetalExpo la cual tiene lugar en el predio forja y la Expoagro que se lleva a cabo en San Nicolas de los arroyos. La participación en estas ferias le dará la oportunidad a Man-Ser de mostrar la empresa y los bienes que esta comercializa a nuevos clientes. Este plan también le permitirá obtener información útil de la competencia y conocer que tipos de productos se demandan con éxito en los distintos mercados y cuáles serán convenientes introducir en la cartera de productos de Man-Ser.

Metodología: La empresa se introducirá en las ferias MetalExpo y Expoagro, las cuales tienen una gran popularidad y concentran una gran cantidad de prospectos. La primera feria especializada a llevarse a cabo es la MetalExpo que tendrá inicio el 24 de septiembre y finalizará el 26 de septiembre del corriente año. Para entrar a esta feria el gerente de ventas se pondrá en contacto con antelación con los representantes de la misma para alquilar el stand donde la empresa expondrá sus productos, una vez ya confirmada nuestra participación, el gerente de ventas y de producción se encargarán de preparar los productos que se expondrán en la feria, de la coordinación del transporte de los mismos, de los videos ilustrativos, donde se hablará del funcionamiento de los equipos, y de la publicidad gráfica que se colocara en el stand. Una vez ya presente en la feria, el gerente de ventas junto con el supervisor y los vendedores serán los representantes de la empresa, los cuales tendrán como objetivo, atraer a nuevos clientes, por medio de la constante interacción con ellos y analizar a la competencia, observando quienes ofrecen bienes iguales o similares a la empresa, etc. Después de concluir la jornada de la MetalExpo, la empresa realizará los preparativos tomando los mismos recaudos y llevando a cabo las mismas acciones anteriores para asistir a la Expoagro la cual tendrá su inicio el 5 de marzo de 2021 y finalizará el 8 de marzo del mismo año.

El plan se medirá a través de los siguientes indicadores, los cuales permitirán determinar si se cumplió el objetivo planteado.

1. Número de contactos por día
2. Número de presentaciones realizadas
3. Número de conversiones post feria.
4. Número de pedidos realizados

Presupuesto:

Tabla 6: Presupuesto programa 2

Descripción	MetalExpo	ExpoAgro	
Alquiler del Stand	\$ 45.000	\$ 75.000	
Publicidad Grafica y Visual	\$ 15.000	\$ 15.000	
Transporte	\$ 3.000	\$ 20.000	
Viáticos	\$ 7.500	\$ 30.000	
Total	\$ 70.500	\$ 140.000	
Total acumulado	-	-	\$ 210.500

Fuente: *Elaboración Propia.*

Plan de acción 3:

Título: Prueba de Mercados

Introducción: Este plan de acción tendrá como objetivo aumentar la cuota de mercado, para lo cual la empresa realizara distintas pruebas en los distintos mercados, que permitirán descubrir y aprovechar nuevas oportunidades de negocio que en este momento no se están considerando y que pueden representar mayores ventas, nuevas relaciones con posibles clientes y nuevas fuentes de ingreso para la empresa. Actualmente la empresa satisface las demandas de tres tipos de industrias las cuales son, la industria automotriz, la industria siderúrgica y la industria metal mecánica, no dedicándose a otras que también están creciendo debido a la demanda de sus productos como, por ejemplo, la industria agropecuaria y la industria de maquinaria doméstica.

Metodología: Este plan consistirá en realizar pruebas de mercado con el fin de analizar la reacción de los consumidores ante la introducción de nuevos productos por parte de la empresa en mercados que no han sido atendidos por la misma. Permitiendo así llegar a nuevas oportunidades de venta que servirán para mejorar la rentabilidad de la empresa y aumentar la cuota de mercado. Se introducirán nuevos productos para la industria agropecuaria y se adaptarán los servicios que la empresa ofrece para atender las necesidades de la industria de maquinaria doméstica, esto permitirá evaluar si será rentable satisfacer las necesidades de estas industrias. También se introducirán productos de prueba para la industria automotriz, la cual ya es atendida por la empresa, pero se buscará satisfacer otras necesidades que pueden resultar importantes para los clientes y rentables para la empresa. La introducción de estos productos y servicios a estas industrias permitirá establecer relaciones con nuevas empresas de los distintos

sectores, las cuales servirán para comprender aún más las necesidades de los clientes de cada industria, como se compone la demanda en cada una de ellas, y también permitirá ganar experiencia, confianza y con el tiempo generar productos más específicos y de alto valor para estas empresas.

El gerente de producción junto al área de ventas se encargará del desarrollo y comercialización de los siguientes productos y servicios para dichos mercados, los cuales se pensaron por la demanda de ellos en sus respectivas industrias, y también porque no generarían mayores costos para la producción, ya que Man-Ser cuenta con la capacidad y la tecnología para el desarrollo de los mismos.

Tabla 7: Productos y Servicios para nuevos mercados

Ind. Agropecuaria	Ind. Automotriz	Ind. Domestica
Tolvas	Remolques	Corte por Plasma
Depósitos de agua	Chasis y Sub chasis	Armado y Soldadura
Estructuras para Silos	Piezas del Motor	Mecanizado
Lavadoras de hortalizas	Piezas de cajas de cambios	Diseño
Cargadoras agrícolas	Soportes	Punzonado y Plegado
Repuestos para Maq. Pesada	Cabinas para camionetas	
	-	-
Sist. de transporte a Granel	-	-
	-	-
Comederos para Animales	-	-
	-	-

Fuente: *Elaboración Propia.*

Para la medición de la eficacia de este plan se utilizarán los siguientes indicadores clave.

1. Número de nuevos clientes
2. Tasa de conversión.
3. % de ingresos por producto
4. Ingreso medio por cliente.
5. Duración del ciclo de venta

Presupuesto:

Tabla 8: Presupuesto Programa 3

Descripción	Costo
Investigación y Desarrollo	\$ 150.000
Materia Prima	\$ 186.500
Costo Total	\$ 336.500

Fuente: *Elaboración Propia.*

Diagrama de Gantt:

Tabla 9: Diagrama de Implementación de los Programas

ACTIVIDADES	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
PROGRAMA 1													
Reunión													
Búsqueda de Candidatos													
Entrevistas con los Candidatos													
Selección de los Candidatos													
Compra de Inmuebles													
Capacitación de los Nuevos Empleados													
Funcionamiento Integral de la Nueva Gerencia													
Capacitación del Supervisor													
Capacitación del Vendedor													
Generación y Presentación de los informes													
PROGRAMA 2													
Contacto con Representante de MetalExpo													
Deposito del Alquiler del Stand													
Preparación de la Publicidad													
Preparación de los Productos													
Transporte de los Productos a la Feria													
Estadía en la Feria													
Contacto con Representante de ExpoAgro													
Deposito del Alquiler del Stand													
Preparación de la Publicidad													
Preparación de los Productos													
Transporte de los Productos a la Feria													
Estadía en la Feria													
PROGRAMA 3													
Análisis de Mercados Potenciales													
Investigación y Desarrollo													
Producción de los Nuevos Productos y Servicios													
Comercialización de los Nuevos Productos y Servicios													

* La línea roja significa que hasta esa fecha el programa 1 será financiado con el presupuesto dado, después de ese momento la empresa Man-Ser se encargara del pago de los salarios.

Fuente: *Elaboración Propia*

Conclusiones

El presente plan de marketing pretende servir de orientación y guía para Man-Ser, la cual es una empresa metalúrgica con un gran potencial de crecimiento, ya que posee la experiencia y la tecnología necesaria para poder crecer aún más como empresa y alcanzar el éxito en los objetivos y metas que se proponga a lo largo de su camino. El desarrollo de este plan de marketing permitió identificar mediante un análisis externo e interno, ciertos problemas a resolver, que dejan a Man-Ser por detrás de las demás empresas competidoras. Esos problemas conllevan a que la empresa actualmente sea poca competitiva y posea una baja participación en el mercado. En el análisis externo realizado se puede destacar que la empresa está desaprovechando oportunidades como el actual crecimiento de sectores industriales los cuales no están siendo atendidos por la empresa, a diferencia de sus competidores que debido a sus diferentes políticas y estrategias comerciales que llevan a cabo si lo hacen, permitiéndoles lograr una mayor participación del mercado y un mejor posicionamiento a la hora de hablar de empresas metalúrgicas. En el análisis interno se destaca que la empresa Man-Ser tiene muchas fortalezas, como su trayectoria en el rubro, su innovación, la certificación de las normas ISO 900-9001, ya que a diferencia de sus competidores es la única empresa metalúrgica que posee dicha certificación, como a su vez ciertas debilidades que la competencia no tiene como la ausencia de estrategias de marketing. Este plan propone plantearse nuevos objetivos, los cuales serán medibles para que sea más fácil el control de estos, y que permitirán trazar un nuevo rumbo estratégico y llevar a cabo planes de acción que ayudaran a mejorar la competitividad de la empresa y aumentar la cuota de mercado. Las acciones planteadas en este trabajo, como la reestructuración del área de ventas, la exposición de la empresa en ferias industriales y la exploración de nuevos mercados que están en crecimiento, lograrán mejorar la gestión del departamento de ventas, llevar a cabo estrategias que se centrarán en la fidelización y captación de clientes, dar a conocer a la empresa en nuevos mercados y aún más en los actuales, en obtener información pertinente de los mercados que están en crecimiento y en obtener información útil de la competencia, consiguiendo así que Man-Ser continúe desarrollándose en un ámbito empresarial que actualmente es muy competitivo.

Recomendaciones

- Se le recomienda a Man-ser estar atentos a los niveles de producción, ya que suelen ser muy variables y dependientes de la situación del país, de los distintos sectores industriales, en los que la industria metalúrgica forma parte de la cadena de valor, ya que ante una mayor producción de estos sectores significará que hay una mayor demanda de los bienes de esas industrias, esto les permitirá orientarse a la hora de desarrollar y explorar nuevos mercados.
- Se deberá prestarle la debida atención al diagrama de Gantt, ya que ahí se detallan las actividades y sus respectivos plazos, para evitar cualquier tipo de atraso que afecte al funcionamiento de los programas y al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Se deberá también estar atentos a las nuevas tecnologías para que Man-Ser continúe siendo una empresa innovadora en sus procesos. Se recomienda también analizar atentamente las acciones que la competencia realiza, lo cual permitirá que la empresa reaccione a tiempo a través de nuevas acciones, las cuales deberán ayudar al cumplimiento de los objetivos ya propuestos.
- Mantener un buen clima organizacional es uno de los factores claves que permitirá tener un buen rendimiento por parte de los trabajadores para conseguir los mejores resultados en las actividades de la empresa.
- Otra recomendación sería fortalecer la presencia en internet a través de publicaciones y generación de contenido en las redes, logrando así que más clientes sepan de la empresa.

Bibliografía

Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing paso a paso*.

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (2019). Obtenido de Actualidad de la Industria Metalúrgica: <http://www.adimra.org.ar/download/3291>

Best, R. (2016). *Marketing Estratégico*. Pearson Prentice Hall.

Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. (10 de 01 de 2020). Obtenido de Un mes de medidas económicas de Alberto Fernández: <https://www.celag.org/un-mes-de-medidas-economicas-de-alberto-fernandez/>

Garofalo, G. (2000). Guía Práctica para ventas y marketing. En G. Garofalo, *Guía Práctica para ventas y marketing*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Gil, R. (2016). El Presupuesto de Ventas. *El Presupuesto*.

Indec. (02 de 2020). *Instituto Nacional de Censos y Estadísticas*. Obtenido de Instituto Nacional de Censos y Estadísticas: <https://cutt.ly/myk6F7e>

Informe Industrial. (2019). Obtenido de Industria metalúrgica: de estrategias empresarias y políticas públicas: <https://bit.ly/2L67sHL>

Kotler, & Armstrong. (2007). Marketing: versión para Latinoamérica. En Kotler, & Armstrong, *Marketing: versión para Latinoamérica*. D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). Principios del Marketing. En K. Phillip, & A. Gary, *Principios del Marketing*. España: Pearson Prentice Hill.

Man-ser. (2020). *Informe de reporte de caso Man-Ser*. Obtenido de Informe de reporte de caso Man-Ser: <https://siglo21.instructure.com/courses/7695/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. (2016). Obtenido de Control ambiental e infracciones: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/preservacion-control/infracciones>

Rivera Camino, J., & Garcillán López Rúa, M. (2012). En J. Rivera Camino, & M. Garcillán López Rúa, *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial.

Rodriguez, A. I., & Munuera, J. L. (2012). *Estrategias De Marketing: Un Enfoque Basado en el Proceso de Direccion*. ESIC.

Sistema Argentino de Información Jurídica. (23 de 12 de 2019). Obtenido de Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública:
<https://n9.cl/b6kbq>

Titular.com. (2020). *Titular.com*. Obtenido de Titular.com: <https://www.titular.com/inbound-marketing-para-el-sector-metalurgico>