



Trabajo Final de Grado Reporte de Caso

“Planificación Estratégica para el Desarrollo de un Nuevo Mercado de MAN-SER S.R.L”

- ✓ *Nombre: Iván*
- ✓ *Apellido: Trusso*
- ✓ *d.n.i.:38.266.269*
- ✓ *Legajo : VMKT04463*
- ✓ *Carrera: Licenciatura en comercialización*
- ✓ *Tutor: Javier Romero*
- ✓ *Año:2020*

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Palabras claves.....	4
1. Introducción.....	4
2. Análisis de la situación.....	6
2.1 Análisis de la demanda.....	6
2.2 Análisis de la competencia.....	9
2.3 Análisis externo.....	10
2.4 Análisis de sector.....	11
2.5 Análisis interno.....	13
2.6 Marketing mix.....	14
2.7 Análisis Foda.....	15
2.8 Análisis Específico según Profesional de la Carrera.....	16
3. Marco teórico.....	17
4. Diagnóstico.....	21
5. Plan de Implementación.....	22
5.1 Objetivos.....	22
5.2 Alcance.....	22
5.3 Recursos involucrados.....	22
5.4 Programas de Acción.....	23
5.5 Presupuesto general.....	27
6. Conclusiones.....	28
7. Recomendaciones.....	29
8. Bibliografía.....	30

Índice de Gráficos

Grafico 1	7
Grafico 2.....	8
Grafico 3.....	8
Grafico 4.....	13
Grafico 5.....	15
Grafico 6.....	20
Grafico 7.....	27
Grafico 8.....	28

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un Plan de Marketing para el desarrollo del mercado brasilero, que será realizado para la empresa del sector Metalúrgico Man-Ser S.R.L, con sede en la ciudad de Córdoba. En un plazo de enero a diciembre de 2020.

En el siguiente plan se muestra que la estructura consta de un análisis de situación abordando tanto el análisis interno como externo de la empresa, que concluye en un análisis específico del profesional. Luego se llega al marco teórico, que nos brindará herramientas de distintos autores reconocidos, los cuales ayudará en la proyección del plan de implementación donde encontraremos objetivos con sus respectivas acciones, indicadores, presupuestos y el diagrama de Gantt con el fin de exponer las conclusiones y recomendaciones de manera clara y que logre la mayor eficiencia del plan.

Finalmente, se brinda la bibliografía con las bases teóricas abordadas para darle un sustento metodológico en el desarrollo del mismo.

Abstract

The project's main objective is to elaborate a Marketing Plan for the development the Brazilian Market which will be made for the metallurgical company Man-Ser Ltd, which is based in Córdoba, from January to December 2020.

This plan shows that the constant structure of a situation analysis addressing both the internal and external analysis of the company, which concludes in a specific analysis of the professional. Then we arrive at the theoretical framework, which provides us with tools from different recognized authors, who help in the projection of the implementation plan where we find objectives with their respective actions, indicators, budgets and the Gantt diagram in order to present the conclusions and recommendations clearly and that record the highest efficiency of the plan.

Finally, we provide the bibliography with the theoretical bases addressed to give it a methodological support in its development.

Palabras claves

Planificación – Estrategia – Competitividad-Mercado

1. Introducción

Man-Ser S.R.L. es una empresa familiar, que se desarrolla en el rubro metalúrgico brindando una amplia gama de productos y servicios especializados para el control de la viruta, cuidado de equipos de producción, trabajos en cnc o también conocidos en serie. La empresa es dirigida por Julián y Melina Mansilla, hijos de su fundador, el Sr. Luis Mansilla. Se encuentra ubicada en Córdoba, Argentina. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro.

Algunos de sus principales productos son protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, sistemas de lavado, a su vez brinda un servicio post venta de mantenimiento y reparación.

Posee clientes en la industria energética, automotriz, petrolera, alimenticia y de la construcción, entre los cuales se encuentran grandes firmas como Artech, Volkswagen Argentina, Pertrak, Scania, entre otros.

Con el paso de los años la empresa cambio su metodología de trabajo, buscando perfeccionar los ritmos de producción, las nuevas tecnologías y los estándares de calidad, como lo es la norma *ISO 9001*, permitiendo bloquear barreras de entrada a competidores tanto locales como extranjeros al mercado, adicionando el contexto de inestabilidad e incertidumbre económica que se vive en el país. Frente a esta situación se aposto a tomar distintas acciones para el desarrollo del capital humano como es la constante capacitación del personal, humanización de la gestión de recursos humanos, profesionalización e independización de los procesos de las personas, la gestión y seguimiento de documentación, mediante sistemas informáticos, la diversificación de productos, la incorporación de nuevas tecnologías de fabricación, la consolidación en el mercado local y la expansión hacia el mercado internacional.

La dirección de Man-Ser S.R.L., tal como lo manifestó Melina Mansilla, se encuentra con una altísima motivación para generar una mejora continua en su sector, siendo esto una posición frente al mercado con un gran potencial de crecimiento.

El trabajo se centrará en hacer un análisis de potencial del mercado en los distintos países, apuntando su objetivo en el mercado brasilero. Este es un sector interesante para la empresa y que a su vez desarrollará distintas propuestas de mejora al respecto. Esta oportunidad de desarrollo, se genera a raíz de clientes directos de la empresa que exportan el producto terminado a distintos países limítrofes, dejando visible la oportunidad de comercializar sin intermediarios al exterior. (Material didáctico siglo 21, 2020)

Algunos antecedentes sobre el desarrollo de nuevos mercados, como el brasilero, es el caso de la empresa Conmecca SRL, con capital nacional, la misma desarrolla su actividad desde 1982 en América del Sur, en el área de diseño, fabricación y montaje de instalaciones industriales, así como el mantenimiento y modernización de instalaciones existentes.(Conmecca, 2019) ha tratado con anterioridad el desarrollo de nuevos mercados en países como Brasil y Uruguay obteniendo grandes rendimientos. Continuando con antecedentes en materia de exportación, encontramos a Sel-Maq, quien se desarrolla en la fabricación y comercialización de

maquinarias gastronómicas, demostrando una vez más que la exportación en empresas nacionales aporta una gran sustentabilidad económica.(Sel-Maq,2020)

Desde ADIMRA, podemos ver como las exportaciones del 2019 crecieron un 2,4%, respecto al año anterior. En cuanto a la importación y el mercado interno se vio una caída aproximada del 20%. (ADIMRA, 2020)

La problemática observada es de gran relevancia dado que el mercado brasilero es muy fuerte en materia automotriz y petrolera, siendo un mercado bien desarrollado por la empresa durante años, donde tiene grandes posibilidades de hacer frente a las exigencias que plantee este nuevo desafío. Esta comercialización le aportará grandes beneficios en materia económica, maximizando los ingresos en moneda extranjera, diversificando el riesgo de manejarse en un único mercado, que a largo plazo nos dará mayor sustentabilidad, a su vez aumenta nuestro flujo financiero y de productividad donde también reduciremos costos por el aumento de la demanda. En cuanto a la profesionalidad de la empresa aumentara exponencialmente dada su presencia en el mercado extranjero y nos abre un nuevo desafío, para adquirir conocimiento en materia tecnológica y experiencias en nuevas estrategias de competidores internacionales.

2. Análisis de la situación

2.1 Análisis de la demanda

La información detallada a continuación consta de la exportación y las evoluciones de las ventas por segmento en el sector automotriz, siendo el sector en el cual Man-ser s.r.l genera sus mayores ingresos. En el siguiente cuadro compararemos año 2018, 2019 y primer trimestre 2020 la evolución.

En el siguiente grafico veremos como la exportación tiene un papel relevante sobre el mercado interno en la industria automotriz dado que representa el 57,7% de la producción total. Además se ve de manera clara que país maneja el sector automotor en Latinoamérica, este es Brasil con un 67,4% del share total exportado.

Grafico 1

Tamaño del mercado	466.649 u			
Segmentacion	Automoviles		Utilitarios	
	2018	2019	2018	2019
	208573	108364	258076	206423
Diferencia Absoluta	100209		51653	
Diferencia Relativa	-48%		-20%	
Segmentacion	Primer Trimestre Mismo Año Anterior			
	Automoviles		Utilitarios	
	2019	2020	2019	2020
	108364	86003	206423	177951
Diferencia Absoluta	22361		28472	
Diferencia Relativa	-26%		-16%	

Automotores, A. d. (2020). ADEFA. Obtenido de <http://adefa.org.ar/en/estadisticas-mensuales>.

Los países que le siguen a este crecimiento en 2019- 2020 son Colombia con un 3%, también una leve mejora en Chile con un 0,8%, Perú con un 1,4% y aparece un nuevo mercado competidor que es Ecuador que roza el dígito con 0,9%

Teníamos que el tamaño de mercado total era de 466649 unidades y esto nos arroja que 269360 unidades que representa el 57,7% se exporta y el 42,2% que representa 197289 unidades que se comercializa en el mercado interno.

Otro dato relevante aportado de Adefa (2020) es que las principales automotrices exportadoras son Toyota, con un crecimiento constante desde 2017, tanto en el mercado interno como externo, Ford y GM con una caída en ambos mercados pero siendo dominadores por lejos en volumen. Esto es una buena noticia para Man-ser s.r.l ya que enfrenta un mercado internacional con gran potencial para ofrecer sus productos y servicios como lo hace actualmente con su principal cliente Volkswagen.

El principal cliente de Mas-ser s.r.l como dijimos anteriormente es Volkswagen empresa con gran trayectoria en la Argentina, produciendo tanto automóviles como utilitarios en su planta de Pacheco y Córdoba.

En el siguiente gráfico veremos cómo es el comportamiento en materia de exportación con respecto a las demás marcas líderes del mercado. Esto nos dará una perspectiva más clara de los potenciales clientes a capturar de acuerdo a su volumen de exportación y crecimiento anual.

Grafico 2

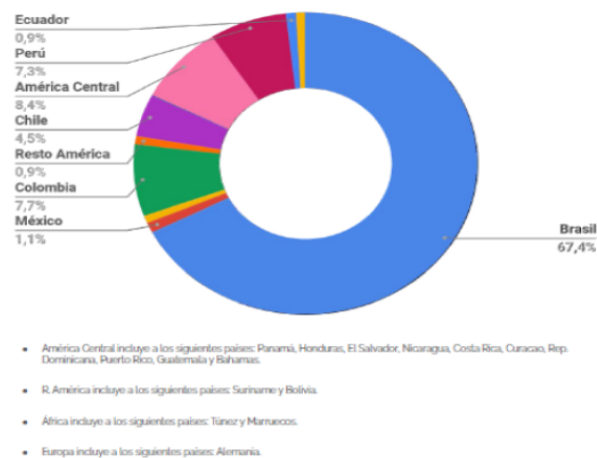
EMPRESA	ENERO / DICIEMBRE		DIFERENCIA	
	2017	2018	ABSOLUTA	RELATIVA
Company	January - December 2017	January - December 2018	Difference Absoluta	Relative Difference
RENAULT ARGENTINA S.A.	5.208	544	-4.664	-89,55%
AUTOMOVILES / CARS	918	10	-908	-98,91%
UTILITARIOS / UTILITIES	4.290	534	-3.756	-87,55%
TOYOTA ARGENTINA S.A.	86.415	101.796	15.381	17,80%
AUTOMOVILES / CARS	0	23.084	23.084	100,00%
UTILITARIOS / UTILITIES	86.415	78.712	-7.703	-8,91%
VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A.	34.656	48.410	13.754	39,69%
AUTOMOVILES / CARS	3.465	5.254	1.789	51,63%
UTILITARIOS / UTILITIES	31.191	43.156	11.965	38,36%
TOTAL TERMINALES	209.587	269.360	59.773	28,52%
AUTOMOVILES / CARS	55.355	105.145	49.790	89,95%
UTILITARIOS / UTILITIES	154.232	164.215	9.983	6,47%

ADEFA(2020). Obtenido de <http://adefa.org.ar/en/estadisticas-mensuales>

Grafico 3

Exportaciones por principales destinos en unidades			
Países	Ac. 2020	Part. %	Var. 2020/2019
Brasil	27.464	67,4%	-4.057
México	448	1,1%	-466
Uruguay	327	0,8%	-22
Colombia	3.131	7,7%	973
Resto América	365	0,9%	16
Europa	1	0,0%	1
Chile	1.824	4,5%	-602
Asia	0	0,0%	-1
África	40	0,1%	-435
América Central	3.425	8,4%	-466
Oceania	0	0,0%	-946
Perú	2.977	7,3%	-429
Ecuador	385	0,9%	-130
Venezuela	7	0,0%	-67
Paraguay	340	0,8%	-554
Total	40.734	100,00%	-7.185

Fuente: ADEFA



ADEFA(2020). Obtenido de <http://adefa.org.ar/en/estadisticas-mensuales>

2.2 Análisis de la competencia

Dada la atomización de competidores que tiene este sector se puede ver a los principales competidores directos con la empresa.

Trans-fil S. R. L.

Nació en el año 1987 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. Con un sólido compromiso con la industria, la ingeniería y el medio ambiente. La empresa se abrió camino rápidamente en el mercado nacional e internacional, cimentando las bases del prestigio que hoy merece. Cuenta con profesionales comprometidos, quienes se avocan al desarrollo y fabricación de soluciones de transporte, lavado y filtración, diseñadas para cada cliente en miras de satisfacer sus necesidades puntuales, balanceando costos y salvaguardando el medio ambiente. (Trans-fil s.r.l, 2020)

Eisaire S. R. L.

Fundada en el año 1988 con la mirada enfocada en sistematizar los tradicionales métodos de limpieza y tratamientos de superficies para transformarlos en más eficientes y eficaces.

La calidad es el elemento diferenciador de sus máquinas. En sus procesos no solo es importante que la máquina efectúe el tratamiento específico de la superficie para la que fue concebida, sino que paralelamente la confiabilidad, la duración, el bajo mantenimiento y la facilidad operativa, son elementos que determinan la calidad total del producto. (Eisaire s.r.l, 2020)

Empremet S.A.

Nace con la misión de ofrecer en el mercado de Córdoba una alternativa para la provisión de Aceros en Barra, con disponibilidad inmediata y Stock permanente.

Atendiendo a los requerimientos de los clientes, fuimos agregando servicios como el corte a medida, Corte Pantógrafos, CNC, Plasma y servicio de Corte Laser. (Empremet, 2020)

Paralelamente, han incursionado en la Fabricación de Partes específicas para la Industria Minera, Agroindustria, Construcción y Automotrices, en su fase desarrollo e Ingeniería, y en toda aquella necesidad que el cliente proponga.

Para finalizar dada la siguiente información de los principales competidores, podemos concluir que a pesar de que los servicios de estas empresas se asemejan, Man-ser s.r.l representa la empresa con mayores propuestas. Ya que tiene productos y servicios integrales para brindar.

2.3 Análisis externo

El Análisis *Pest* del sector *metalúrgico* sirve para analizar cada uno de los factores que comprenden el entorno, para ello haremos hincapié en las variables más importantes que afectarán a Man-ser s.r.l.

Factor político

La situación actual en Argentina es de incertidumbre. La estabilidad política no parece estar muy presente. Causas como la corrupción o las altas tasas de desempleo han llevado a los ciudadanos argentinos a desconfiar absolutamente del sistema político. Esta situación podría afectar de forma negativa al crecimiento estimado de la economía.

Uno de los aspectos a considerar son los excesivos impuestos fiscales que desalientan la inversión y el correcto desarrollo empresarial.

Factor económico

El comienzo de la crisis económica del año 2018, Argentina se vio envuelta en el cierre de un número devastador de empresas debido en su mayor parte producto de la inflación y de la caída abrupta del consumo.

En la actualidad la situación está cambiando dado que, tanto las empresas como los consumidores confían en una mejora del país, por lo que el consumo y el desempleo poco a poco tendría una leve mejoría en sus niveles previos a la crisis.

Factor social

Existe una educación muy básica para el manejo de nuevos sistemas de producción, es por esto que las empresas invierten en capacitaciones constantes para sus operarios, siendo un costo adicional alto.

A su vez la caída del ingreso promedio producto de la inflación anual afecta los rendimientos empresariales en materia de consumo.

Factor tecnológico

Es muy positivo para la empresa el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías para disminuir los costos. Pero también tenemos que decir que este desarrollo afecta indirectamente, ya que el competidor disminuye sus costos manteniendo una buena calidad, ofrecerá productos a menor precio, obteniendo una mayor penetración del mercado.

2.4 Análisis de sector

La empresa cuenta con algunos clientes del rubro automotriz de gran envergadura como Volkswagen Group Argentina que lleva más de 39 años apostando por la industria nacional argentina con presencia en cada provincia del país mediante una amplia red de concesionarios oficiales y dos Centros Industriales en Pacheco y Córdoba.

Volkswagen además es líder del mercado nacional con 27.279 unidades con una participación del mercado del 15,7%, es el número uno, puesto que conserva hace más de una década. (ADEFA, 2020)

Otro de sus clientes del rubro de gran relevancia es Scania que es una empresa mundial, que cuenta con una red de ventas de camiones en más de 100 países y a su vez también ofrece servicios financieros en numerosos mercados mundiales. (Scania, 2020)

Para analizar el atractivo del sector metalúrgico, se llevará a cabo un estudio basado en “El Modelo de las Cinco Fuerzas” de M. Porter (2009), ya que permite detectar posibles amenazas y oportunidades que encontramos en las empresas a la hora de competir y obtener rentabilidades en una industria determinada.

Poder negociador del cliente

El poder negociador se ve reflejado en la capacidad de los clientes para presionar a la empresa por medio de plazos de entrega rigurosos y de alta calidad, además de que existen otras alternativas para realizar un cambio. El tipo de cliente de la empresa es un comprador de tipo económico que busca toda la información posible, analiza las ventajas y las desventajas de cada una de las alternativas de compra e identifica la mejor.

Amenazas de entrada

Para el ingreso a la industria metalúrgica se necesita una gran inversión, tanto para la compra en volumen de materias primas, para ser competitivo, como así también tecnología de última generación para bajar costos y aumentar nuestra rentabilidad. A su vez tiene un mercado con amplio crecimiento y rendimiento económico pero con licencias de difícil acceso.

Rivalidad con competidores

Existe poca rivalidad en el sector, que está dado porque Man-ser s.r.l se encuentra en su etapa de madurez la cual produce un aumento en las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. El mercado se encuentra atomizado en 4 competidores, los cuales compiten por el share de mercado y Man-ser s.r.l busca siempre diferenciarse en materia de calidad.

Poder negociador de los proveedores

Los productos provistos tienen pocos sustitutos y son muy importantes para los compradores debido a la diferenciación en producto y servicio, esto sumado a que tiene una gran trayectoria que lo respalda y se esfuerza en desarrollar una relación con los proveedores, siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia haciendo que la negociación sea mucho más fácil que otros competidores. Algunos proveedores con los que se desarrolla una relación son Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Productos sustitutos

La empresa cuenta con una baja amenaza por parte de productos sustitutos, dada la madurez en el mercado y la baja cantidad de competidores. Además, se produce cada producto de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente. Brindando distintas soluciones a los clientes en función de su problemática y teniendo una diferenciación en precio.

Grafico 4

5 Fuerzas de Porter	Grado
Rivalidad de competidores	Medio/Bajo
Poder negociador con los proveedores	Alto
Poder negociador del cliente	Alto
Amenazas de entrada	Alto
Productos sustitutos	Bajo

2.5 Análisis interno

Infraestructura

Man-ser cuenta con una estructura organizacional bien definida, pero sufre algunas complicaciones a la hora de delegar tareas por miembros de mayor jerarquía, En general los empleados no participan en la toma de decisiones y esto recae siempre en el gerente.

La planta cuenta con tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro zonas, la zona de corte, plegado y punzonado de chapa, donde además se stockea la materia prima, luego tenemos una zona de mecanizado cnc, torno cnc, zona de trabajos especiales, que cuenta con puente grúa. La empresa posee un sector de oficinas administrativas y otro de diseño. La estrategia comercial de Man-Ser s.r.l está centrada en la satisfacción del cliente buscando por medio de los vendedores de manera telefónica y personal mantener una estrecha relación que le permite brindar una excelente calidad de servicio, destacándose por sobre sus competidores. El precio de los productos comercializados es en la mayoría de los casos en más bajo que la competencia con el objetivo de aumentar el volumen de las ventas y lograr así mayor cobertura de mercado, y a su vez fideliza a sus clientes.

Las cobranzas la realizan con cheques, teniendo un costo extra por el tema de impuestos y riesgos, a su vez genera un plazo de cobro que en una situación de crisis económica podría dar grandes pérdidas y es por ello que cambiar esta metodología aportaría un aumento significativo en la liquidez, generando mayores rendimientos a futuro.

La empresa no cuenta con un departamento de marketing para el desarrollo de acciones puntuales para la comercialización y tampoco desarrolla políticas de cuidado ambiental donde

debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes por normas *ISO 9001*. (Material didactico Reporte de Caso,2020)

2.6 Marketing mix

El marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Kotler lo clasifica en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P's. *Philip Kotler, H. K. (2017)*.

Producto

La empresa produce cada producto de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente. Los productos son Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, Extractores de viruta y cadenas construidos a medida de la máquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta. Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, construidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes. Cintas transportadoras. Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

Sus servicios son *Retrofitting* de máquinas lavadoras, Servicios de reparación y mantenimiento industrial, Corte, plegado y punzonado de chapa, Mecanizado y Soldaduras especiales.

Precio

El precio de los productos comercializados en general, es más bajo que la competencia, con el objetivo de maximizar los volúmenes de ventas y lograr una mayor cobertura de mercado manteniendo la fidelidad de sus principales clientes.

Plaza

Actualmente, la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

Los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es

necesario. Estas son transportadas en vehículos propios y, en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte. El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Promoción

El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

2.7 Análisis Foda

A continuación se detalla el análisis FODA de la empresa Man-ser s.r.l. donde se ven sus fortalezas y debilidades haciendo hincapié en la parte interna, y en la parte externa tanto las oportunidades como las amenazas que se les presentan.

Grafico 5

FODA	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
Atención al Cliente	0.125	4	0.5
Madurez en el Sector	0.15	5	0.75
Desarrollo de Productos de Calidad	0.125	4	0.5
Amplio Portfolio	0.15	4	0.6
Gestión Comercial	0.1	4	0.4
Capacidad de Producción	0.125	3	0.375
Capacitación de Personal	0.125	3	0.375
Normas ISO9001	0.1	4	0.4
Subtotal			3.9
Debilidades			
Delegación de Tareas	0.2	2	0.4
Acciones de MKT	0.2	4	0.8
Pareto de Clientes Concentrado	0.15	3	0.45
Demora en las Entregas	0.25	3	0.75
Política de Gestión Ambiental	0.2	2	0.4
Subtotal			2.8
Total Fortalezas y Debilidades			6.7

FODA	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades			
Mercado Internacional	0.2	4	0.8
Desarrollo Mercado Interno	0.15	4	0.6
Implementación de nuevos Procesos	0.2	4	0.8
Inversión nuevas Tecnologías	0.25	4	1
Crear un Depto. de MKT	0.2	4	0.8
Subtotal			4
Amenazas			
Economía inflacionaria	0.4	4	1.6
Caída del consumo	0.4	4	1.6
Nuevos competidores internacionales	0.2	2	0.4
Subtotal			3.6
Total Fortalezas y Debilidades			7.6

2.8 Análisis Específico según Profesional de la Carrera

Tras recorrer el análisis de la situación se pueden ver las principales problemáticas que enfrenta Man-ser s.r.l como es la crisis económica actual en la Argentina, donde deberán buscar mayor contribución y liquidez. Por el lado de la contribución, es viable apuntar, como se ve en el foda y en el análisis de la demanda, a un desarrollo horizontal en el mercado interno y buscar nuevos horizontes en el exterior para empezar a suplir esa caída económica por medio de la liquidez en moneda extranjera.

Deberá también trabajar sobre sus debilidades que pueden llevarlo a perder participación en el mercado producto de no ejecutar planes de acción de marketing eficientes y agresivos para destacarse por sobre sus competidores, siendo esto un camino libre que deja Man-ser s.r.l para nuevos ingresos al sector metalúrgico. Otro punto es el paretto de clientes concentrado y la demora en las entregas que podrían producir descontento por parte de sus principales clientes y generar un cambio por par de ellos, lo cual podría dañar exponencialmente a la empresa ya que está muy concentrado el ingreso en 2 clientes los cuales representan un 65% del total.

La expansión del mercado geográfico podrá concretarse destacando las fortalezas de la empresa y asumiendo costos de inversión en tecnología para hacer frente a las exigencias

actuales y a las oportunidades que se les presenten tanto interna como externa, esto conlleva el aumento de la capacidad de producción y reducir la capacidad ociosa generada.

Se ve claramente que las oportunidades son ambiciosas, por ende para hacer realidad esto, será clave realizar un *forecast* y establecer estrategias, siendo esto nuevo para Man-ser s.r.l dado que nunca utilizaron esta metodología y se considera clave para no frustrar estos resultados.

3. Marco teórico

El fin del marco teórico es citar modelos y autores que le den a la investigación un orden y coherencia a los conceptos aplicados en las distintas etapas del plan de marketing.

El presente trabajo se desarrolla estructuralmente bajo una explicación basada en los conceptos básicos del libro de José María Sainz de Vicuña Ancín, titulado “El plan de marketing en la práctica” (2010). Con el objetivo de tener una mirada específica en la gestión de la empresa con respecto al marketing y su importancia en los distintos mercados, tomaremos como referencia el libro de Philip Kotler titulado “Marketing 4.0” (2016).

El plan de marketing es una herramienta que, bien utilizada, permite a la empresa posicionarse en el mercado y de igual manera lograr un reposicionamiento exitoso según Sainz de Vicuña (2010) dice que el plan de marketing consiste en el proceso de definición de lo que queremos alcanzar en el futuro, apoyado por la reflexión y pensamiento estratégico. Esta conceptualización, nos permite asumir las estrategias para implementar un plan de marketing, junto al equipo de dirección de la empresa, con la finalidad de cumplir los objetivos, hacer una organización competitiva, con capacidad de crecimiento y rentabilidad tanto en el mercado interno como externo.

Otra mirada del plan de marketing es la de Philip Kotler quien lo define como un proceso social y administrativo en el que un grupo de individuos obtienen aquello que necesitan y desean generando, ofreciendo e intercambiando productos con valor añadido con sus parecidos. (Philip Kotler, “Marketing management”, 2013)

Continuando con el desarrollo de la estructura del plan de marketing según Sainz de Vicuña (2010), podemos decir que consta de 3 fases. La primera fase estará conformada por un

análisis de la situación tanto externa como interna, donde precisaremos información primaria y secundaria para poder hacer un diagnóstico objetivo de la situación de la empresa. En la segunda fase definiremos los objetivos generales y específicos, para luego poder tomar decisiones estratégicas enfocadas en los objetivos a alcanzar en un determinado tiempo. En la tercera fase tomaremos rumbo con respecto a los planes de acción para llevar acabo nuestros objetivos, respetando el presupuesto de marketing brindado por la empresa.

Dentro de la primera fase según Sainz (2010) se encuentra el análisis del mercado y la demanda que son de suma importancia a la hora de desarrollar el mercado. Según Kotler y Keller (2006) el mercado, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. De esta idea básica de mercado se dan distintos análisis como es el Mercado Potencial, Mercado Disponible, Mercado Meta y Mercado Penetrado.

La tarea de realizar el análisis de la demanda presenta ocho “estados” diferentes como la demanda negativa, ausencia de la demanda, demanda latente, demanda en declive, demanda irregular, demanda completa, sobre-demanda y demanda indeseable (Kotler y Keller, 2006)

A continuación haremos una breve introducción sobre los tipos de demanda como es la demanda negativa que produce la aversión por determinado producto o servicio que se oferta y genera que el consumidor busque cualquier otra alternativa para evitarlo. La ausencia de la demanda es cuando no existen consumidores de determinado producto. Demanda latente es cuando un segmento de consumidores busca satisfacer una necesidad, pero no encuentra un producto que cumpla con ello. La demanda en declive se produce cuando los volúmenes de ventas caen considerablemente, a su vez la demanda irregular toma un rumbo parecido ya que tiene una demanda inestable que varía por temporadas. La demanda completa es aquella que es estable siendo todo lo opuesto a las dos anteriores y brindando una estabilidad en el consumo de los productos. La sobre-demanda es un exceso de consumidores que produce un colapso en los procesos en la empresa para alcanzar a cubrirlo.

Sin embargo, los conceptos más importantes para la medición de la demanda son los de demanda de mercado y la demanda de la empresa. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo, en un entorno definido de

marketing y bajo un programa específico de marketing (Kotler y Keller, 2006, 127). Por su parte, la demanda de la empresa vendría definida por la cuota estimada sobre la demanda del mercado en función de distintos grados de esfuerzo de marketing en un determinado momento (Kotler y Keller, 2006, 129).

Por otro lado, la medición de la demanda involucra el desarrollo de un estimativo cuantitativo de la demanda, según Kinnear y Taylor (2000). El término potencial de mercado, se refiere al límite superior de la demanda en el mercado; en tanto que el pronóstico de mercado especifica el nivel esperado de la demanda para un determinado periodo (Kinnear y Taylor, 2000)

Luego del análisis del mercado y la demanda se puede estimar el presupuesto de ventas, que según Burbano (2001) “el Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado de tiempo”

Man-ser deberá planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. Además, instaurar procedimientos que no ahoguen en la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas. (Jorge Burbano Ruiz, 2011, pág. 33)

Con el fin de alcanzar el objetivo de desarrollo de nuevos mercados, trabajaremos sobre la matriz de Igor Ansoff (1965), que nos permitirá determinar la dirección estratégica de crecimiento. La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificándolos en novedad y actualidad, obteniendo 4 estrategias funcionales a cada escenario propuesto. Estas estrategias según Igor Ansoff son la estrategia de penetración de mercados que consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes, como son acciones de venta cruzada, atraer clientes potenciales por medio de la publicidad y la promoción, además de atraer clientes de nuestra

competencia por medio de acciones de prueba de productos. Otra estrategia importante es el desarrollo de nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. También podemos abordar la estrategia de desarrollo de nuevos productos donde la empresa innovará con nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente, con el fin de atraer a sus actuales y potenciales nuevos clientes. Por último la estrategia de diversificación, busca el desarrollo de productos ajenos a los mercados donde se desarrolla en la actualidad, siendo esta una opción de menor seguridad para las empresas, ya que la aleja de su conocimiento sobre los productos a comercializar y los mercados donde opera con normalidad.

Se hará foco en la estrategia de desarrollo de mercados, siendo que esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados a través de, la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos. Normalmente, esta opción es utilizada cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, como es el caso de Man-ser s.r.l, pero aún desea expandirse Las otras dos opciones son elegidas primero porque normalmente representan menores riesgos para la empresa, ya que se encuentran en los mercados que la compañía conoce.

Grafico 6



4. Diagnóstico

Tras recorrer el análisis de la situación se puede ver que la principal problemática que enfrenta Man-ser s.r.l es la crisis económica actual en la Argentina, donde deberán buscar mayor contribución y liquidez. Por el lado de la contribución, es viable apuntar, como se ve en el foda y en el análisis de la demanda, el desarrollo de nuevos mercados en el exterior para empezar a suplir esa caída económica por medio de la liquidez en moneda extranjera.

El desarrollo del mercado Brasileiro permitirá generar beneficios en materia económica, maximizando los ingresos en moneda extranjera, diversificando el riesgo de manejarse en un único mercado, que a largo plazo nos dará mayor sustentabilidad, y a su vez aumentando el flujo financiero. Esto conlleva al aumento de la productividad donde también reduciremos costos por la demanda, indirectamente esto acrecentará la participación en el mercado latinoamericano y a su vez, los posicionara por sobre sus competidores nacionales. Este mercado es el más fuerte de Latinoamérica con la mayor participación por su gran poder en materia de producción automotriz. Actualmente representa, como podemos ver en el análisis de la demanda, el 67,4% total exportado. Es en este mercado donde deberán ingresar para suplir la caída en materia económica que se vive actualmente en argentina.

Esto a su vez permitirá desconcentrar el paretto de clientes que genera el sustento financiero para Man-Ser S.R.L, ya que está representado por 2 empresas, las cuales son el 65% del total de ingresos. Con esta expansión sumaremos una nueva fuente económica y un mercado como es el brasileiro de gran potencial para desarrollar.

La expansión del mercado geográfico podrá concretarse destacando las fortalezas de la empresa, como son sus productos de primera calidad con el cumplimiento de normas iso 9001 y asumiendo costos de inversión en tecnología para hacer frente a las exigencias actuales, como así también a las oportunidades que se les presenten en este nuevo horizonte internacional, esto conllevará al aumento de los ingresos en moneda extranjera, su capacidad de producción y la reducción de la capacidad ociosa generada.

Se ve claramente que el desarrollo de este mercado, es altamente beneficioso en cuanto a la participación de mercado como en el aumento de los ingresos económicos. Para hacer realidad esto, será clave realizar un plan de marketing, siendo esto nuevo para Man-ser s.r.l tal como dijo

en la entrevista Melina Mansilla, dado que nunca utilizaron esta metodología y se considera clave para no frustrar estos resultados.

5. Plan de Implementación

En base al análisis y diagnóstico de Man-Ser S.R.L presentamos el plan de marketing para el desarrollo del mercado brasilero con un marco de tiempo de seis meses, que permitirá alcanzar una posición favorable para la compañía en función de los objetivos planteados.

5.1 Objetivos

Objetivo Principal: Desarrollar el mercado brasilero con un aumento de los ingresos del 30% en el año 2020.

Objetivos Específicos:

- Captar 5 nuevos clientes del segmento objetivo que son industrias automotrices en el marco de Abril-Diciembre de 2020.
- Crear el nuevo departamento de marketing de Man-ser s.r.l durante el periodo Enero-marzo 2020.
- Desarrollar una nueva sede de distribución oficial y centro de atención al cliente en Brasil durante Febrero-Abril de 2020
- Implementar normas de gestión ambiental ISO 14001 durante Enero- Junio de 2020

5.2 Alcance

Alcance de contenido: Desarrollar el mercado Brasilero e incrementar los ingresos un 30% en el año 2020 de la empresa Man-Ser SRL

Alcance temporal: Período Marzo – Diciembre 2020

Alcance en el ámbito geográfico: Man-Ser SRL con sede en la Ciudad de Córdoba desarrollará el mercado Brasilero.

5.3 Recursos involucrados

Un plan estratégico es un documento previo a una inversión que es la base para un inversión. Esta presentación buscará desarrollar un nuevo mercado con el fin de aumentar los

ingresos en un 30% para la empresa Man-ser s.r.l, quienes deberán alinear a toda la organización para llevar a cabo este gran objetivo.

Los recursos financieros utilizados serán internos, propios de las actividades de la empresa. Pero esto no es lo único necesario, sino también se necesita el desarrollo de nuevas prácticas operativas y de gestión. Para ello se formara un nuevo departamento que será funcional a dichas necesidades como es el área de Marketing, quien se encargará de nuevas estrategias para la comercialización del producto y mejorar los mecanismos de control.

5.4 Programas de Acción

Los programas de acción que llevaremos a cabo a continuación son desarrollados en función del análisis y diagnóstico desarrollados en el presente trabajo.

Acción 1: “Operación automotriz”

El Objetivo de esta acción se enfoca en responder al objetivo de captar 5 nuevos clientes del segmento objetivo que son industrias automotrices en el marco de marzo-diciembre de 2020.

Descripción del Programa

Man-ser s.r.l se centrará en el desarrollo, desde el nuevo departamento de marketing, en estrategias pull y push para la captación de nuevos clientes. La comercialización se llevara a cabo por medio de una base de datos de los principales clientes de la región, brindada por la sede de distribución en Brasil, quien por medio de nuestra consultora de call-center nos concretará visitas a potenciales clientes para luego desde la sede enviar ejecutivos especializados para la venta. La oferta de los principales productos de Man-ser s.r.l a los nuevos clientes se centrará en destacar una diferenciación de precio y servicio de post-venta por sobre la competencia.

Los responsables de llevar acabo esto serán Julián Mansilla en conjunto con el nuevo gerente de marketing y sus dos analistas que serán los encargados de gestionar el proyecto y control del mismo.

Marco de tiempo: Marzo-Diciembre del año 2020.

Indicadores:

- Cantidad de clientes contactados mensualmente.

- % de clientes llamados sobre visitas concretadas.
- % de clientes con visita especializada con compra vs sin compra.
- Rentabilidad y volumen de cada operación de ventas.

Acción 2: “New Marketing Departament”

Objetivo al que responde esta acción es a crear el departamento de marketing de Man-ser s.r.l durante el periodo enero-marzo 2020.

Descripción del Programa:

Se desarrollará un nuevo sector que incorporará un gerente con trayectoria y tendrá a su cargo 2 analistas. Estos trabajarán en conjunto con Julián Mansilla en el desarrollo de estrategias de venta pull y push.

Las estrategias push se basarán en darle a nuestro distribuidor oficial un descuento adicional para la incorporación de nuestros productos, con el fin de generar mayor énfasis por su rentabilidad superadora por sobre la competencia y de hasta su propia fabricación. A su vez financiaremos un espacio de exhibición de nuestros productos dentro del predio, para que los principales clientes que quieran adquirir el producto pueda verlos físicamente bien exhibidos y aumentar las posibilidades de un cierre de operación comercial.

En cuanto a las estrategias pull se trabajara sobre la recordación de marca por medio de publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram y en sitios relevantes del sector como es la cámara de comercio de industrias y servicios argentino-brasileña (CAMBRAS, 2020,<https://www.cambras.org.ar/>). También Man-ser s.r.l se sumará con stand en distintas expo en Brasil brindando asesoramiento gratuito a fin de captar nuevos clientes.

Esta nueva área estará abocada al desarrollo de nuevas tecnologías principalmente la nueva app que le permitirá a la empresa tener un control absoluto y relativo de los nuevos clientes en el mercado brasilero desarrollados por el distribuidor y también brindando un control por medio de sensores remotos de desgaste de la maquinaria. Esto último nos diferenciará de la competencia siendo un desarrollo tecnológico innovador y a su vez transmitirá confianza para los nuevos clientes.

Enfocaremos también el trabajo a la detección de oportunidades dentro del mercado, capacitaciones a los distribuidores, reorganizar causas que retrasan los procesos, seguimiento y control del desempeño en este nuevo mercado.

Responsables: Melina Mansilla y Julián Mansilla se encargarán de la selección del gerente del departamento, luego el gerente seleccionará a sus 2 analistas para trabajar en conjunto para el desarrollo de las distintas estrategias y herramientas de control.

Marco de tiempo: enero-marzo del año 2020

Indicadores:

-Promedio horas de capacitación.

-% de inversión en estrategias sobre contribución por venta y negociación.

-Cantidad de nuevos proyectos.

-Funcionalidad de aplicación.

Acción 3: “Sede Brasil”

Objetivo al que responde esta acción es la de desarrollar una nueva sede de distribución oficial y centro de atención al cliente en Brasil durante febrero- abril de 2020

Descripción del Programa:

La acción consiste en negociar la tercerización de un depósito, distribución, servicio de comercialización por medio de ejecutivos especializados y reparación en Brasil con los principales distribuidores de la región. La negociación se enfoca en la contratación de sus servicios para el desempeño normal de la venta y objetivos mensuales de crecimiento, desde Man-Ser s.r.l se ofrecerá capacitaciones intensivas sobre los productos, inversión dentro del predio para exhibir la maquinaria y brindar distintas estrategias desde nuestro departamento de marketing para ayudarlos a penetrar en los principales clientes del segmento automotrices.

La sede de atención al cliente será una de las más reconocidas en Latinoamérica quien nos dará soporte en cuanto a las llamadas salientes con potenciales clientes para concretar visitas para los ejecutivos de nuestro distribuidor oficial y llamadas entrantes para la gestión de consultas y reclamos.

Responsables: Julián Mansilla y Melina Mansilla llevaran a cabo la negociación con el distribuidor oficial y la empresa que brindará el servicio post venta. El Responsable del control que estos funcionen óptimamente será el nuevo Gerente de Marketing.

Marco de Tiempo: el desarrollo del programa tendrá una duración de marzo-mayo del año 2020.

Indicadores:

-% de cuota de mercado alcanzado.

-% de cumplimiento del objetivo mensual.

-Nivel de cumplimiento de entregas.

Acción 4: "ISO 14001"

Objetivo al que responde esta acción es la de obtener la certificación de normas de gestión ambiental ISO 14001 durante enero- junio de 2020

Descripción del Programa:

La acción consiste en desarrollar e implementar nuevas normas y procesos para la recolección de residuos metálicos y por consiguiente la fabricación de productos funcionales a ello.

Se llevara a cabo por medio de la contratación de una consultora de gestiones ambientales para que trabaje en conjunto con gerencia y el departamento de seguridad e higiene. Las medidas a tomar estarán basadas en el reciclado de maquinarias en desuso para el reacondicionamiento, para luego venderlas y de esta forma la obtención de un mayor rendimiento económico.

Las tareas a llevar a cabo son la de recolección de maquinaria, separación de materiales clasificándolos según sean acero, aluminio y hierro. Luego pasaremos al proceso de trituración y fundición de los distintos materiales, para finalizar con el proceso de purificación de los mismos para que queden libres de impurezas por medio de electrolisis y mecanismos magnéticos.

Esto permitirá la eliminación de residuos indeseados y hará más sencillo el proceso de reutilización. Se adicionaran capacitaciones desde seguridad e higiene a todo el personal en cuestiones ambientales, proveedores y clientes con el fin de transmitir la concientización del

cuidado ambiental. Se estima que esta certificación nos permitirá lograr mejores vínculos en el mercado internacional y nos beneficiará en cuanto a la reducción de costos, como así también la diferenciación por sobre la competencia.

Responsables: Julián Mansilla y Melina Mansilla llevaran a cabo el proyecto en conjunto con el departamento de Seguridad e Higiene y la Consultora contratada.

Marco de Tiempo: el desarrollo del programa tendrá una duración de enero-junio del año 2020.

Indicadores:

- % de reutilización de materiales.
- Cantidad de capacitaciones dadas mensualmente.
- Rendimiento por venta de maquinaria reciclada.

5.5 Presupuesto general

Grafico 7

CONCEPTO	VALOR	INCIDENCIA RELATIVA
Distribución		
Ejecutivos Especializados	\$ 150,000.00	10%
Logistica	\$ 120,000.00	8%
Deposito	\$ 80,000.00	6%
Servicio de Reparacion	\$ 100,000.00	7%
Comunicación		
Call-Center	\$ 75,000.00	5%
Desarrollo de la Aplicación	\$ 75,000.00	5%
Marketing		
nuevo gerente de mkt	\$ 70,000.00	5%
incorporacion de 2 analistas	\$ 60,000.00	4%
Acciones Pull	\$ 200,000.00	14%
Acciones Push	\$ 200,000.00	14%
Capacitaciones	\$ 60,000.00	4%
Seguridad e Higiene		
Capacitaciones	\$ 60,000.00	4%
Recoleccion y Reciclado	\$ 200,000.00	14%
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 1,450,000.00	100%

Fuente de elaboración propia.

5.6 Diagrama de Gantt

Grafico 8

Actividad	2020											
	Primer Trimestre			Segundo Trimestre			Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre		
- Crear el departamento de marketing de Man-ser s.r.l durante el periodo marzo-abril 2020.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
- Desarrollar una nueva sede de distribución oficial y centro de atención al cliente en Brasil durante marzo-mayo de 2020	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
- Implementar normas de gestión ambiental ISO 14001 durante Enero- Junio de 2020	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
- Captar 5 nuevos clientes del segmento objetivo que son industrias automotrices en el marco de Abril-Diciembre de 2020.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente de elaboración propia.

6. Conclusiones

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se puede establecer cuál es la situación concreta de MAN-SER SRL en cuanto al desarrollo del nuevo mercado brasilero.

La empresa se desarrolla en el mercado metalúrgico nacional, donde es líder por su trayectoria y su amplia gama de productos con calidad de excelencia. Dicho esto, buscará nuevas oportunidades como es el desarrollo del mercado brasilero, buscando atraer nuevos clientes de un mercado desconocido y de gran potencial. Si bien esto es un nuevo desafío para la empresa, donde deberá modificar su estructura y enfocarse en acciones estratégicas que nunca antes fueron llevadas a cabo, pero que serán de gran rentabilidad económica para el sustento y crecimiento de la misma.

Por otro lado, el mercado brasilero cuenta con una extensa cantidad de empresas del rubro automotor, que lideran el sector como principales exportadores. Esto demuestra que Man-Ser S.R.L presenta una fortaleza frente a este objetivo, dado que cuenta con experiencia dentro de este rubro, ofreciendo un amplio portfolio, con el aval de certificación de normas, que hacen indiscutible su valor en los productos ofrecidos al mercado. Para atraer a estas nuevas empresas como clientes debemos plantear acciones que repliquen el formato de trabajo nacional propuesto por la empresa con algunas mejoras en materia digital, nuevas propuestas de negociación y diferenciarnos con normas estandarizadas internacionalmente de la competencia.

El Plan de Marketing consta de cuatro acciones a llevar a cabo en el plazo de un año, donde se buscará en dicho plazo captar 5 nuevos clientes siendo esto un punto clave para la maximización de ingresos en un 30%. Se plantea una tercerización completa en cuanto a la distribución, ejecutivos especializados y call-center, junto a un nuevo departamento de marketing, que se adiciona a la estructura actual de la organización para ejecutar estrategias de pull, push y sus respectivos controles. A su vez desarrollaran nuevas tecnologías y la implementación de normas Iso4001, todo esto a fin de captar nuevos clientes y consecuentemente la maximización de las ventas.

Por último, este trabajo aportara una visión innovadora frente al desarrollo de nuevos mercados en empresas metalúrgicas, brindado nuevas estrategias de comercialización para el rubro. Siguiendo con el cumplimiento de todas las estrategias planteadas llevará a una mejora de la competitividad y productividad, siendo esto un resultado vital en cuanto a generar un vínculo estable, desarrollo de nuevos mercados y utilización de medios digitales para incrementar los rendimientos financieros y económicos de la empresa.

7. Recomendaciones

A continuación procederemos a realizar recomendaciones sobre aspectos que no fueron tenidos en cuenta en el estudio, pero que serán útiles para siguientes trabajos.

Las recomendaciones que sugeriré a los directores de la compañía es la implementación de mecanismos de control y mejora de procesos internos para garantizar un correcto funcionamiento de la organización, fomentando la comunicación interna y externa de la empresa, para generar desde mi punto de vista una fidelización de los clientes.

A su vez contratar especialistas en marketing digital, como son los *community managers* que serán de gran ayuda para el manejo de las redes, que hoy en día son muy útiles para la comercialización y posicionamiento.

8. Bibliografía

(1965), I. A. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. pelican library.

21, S. (2020). *Material didactico Reporte de Caso*. Cordoba, Argentina.

ADIMRA. (2020). *ADIMRA*. Obtenido de www.adimra.org.ar:

<http://newsletter.adimra.org.ar/files/Be2ODiLe/informe-comercio-exterior.pdf>

Ancín, J. M. (2010). *“El plan de marketing en la práctica”*. ESIC.

Automotores, A. d. (2020). *ADEFA*. Obtenido de <http://adefa.org.ar/en/estadisticas-mensuales>

Automotores, A. d. (2020). *ADEFA*. Obtenido de <http://www.adefa.org.ar/>

CONMECA. (2019). *CONMECA* . Obtenido de www.conmecca.com.ar

Kotler, H. e. (2016). *MARKETING 4.0 – Moving from Traditional to Digital*. Pearson.

kotler, k. (2006). *Direccion de marketing*. pearson.

Kotler, P. (2013). *“Marketing management”*. PEARSON.

Kotler, P. (2016). *“Marketing 4.0”*. LID .

MAN-SER. (2014). Obtenido de Man-ser: <http://www.man-ser.com.ar/>

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. España: Pirámide.

Ruiz, J. B. (2011). *Presupuestos*. McGRAW-HILL.

s.a, E. (2020). *empremet*. Obtenido de www.empremet.com.ar

s.r.l, e. (2020). *eisaire*. Obtenido de <https://www.eisaire.com/>

s.r.l, T.-f. (2020). *Trans-fil*. Obtenido de <https://www.trans-fil.com.ar/>

scania. (2020). <https://www.scania.com/>. Obtenido de
<https://www.scania.com/ar/es/home/experience-scania/about-us.html>

SEL-MAQ. (s.f.). Obtenido de <https://www.selmaq.com.ar/es/>

Taylor, K. y. (2000). *Investigacion de Mercados*. McGRAW-HILL.

volkswagen. (2020). www.volkswagen.com.ar. Obtenido de
www.volkswagen.com.ar/es/institucional/volkswagen-group-argentina.html

xxi, S. (2020). Material didáctico Reporte de Caso. Córdoba.