



## **MAN – SER**

**La expansión geográfica para el  
crecimiento en mercados  
potenciales**

*Trabajo Final de Grado*  
*Atar María Julieta – DNI 28877530 – LEGAJO VMKT06346*  
*Licenciatura en Comercialización*  
*Tutor: Javier Romero*  
*2020*

## Índice

<b>Resumen/Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Análisis de situación.....</b>	<b>7</b>
<i>Análisis de contexto.....</i>	<i>8</i>
<i>Diagnóstico organizacional .....</i>	<i>13</i>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>Diagnóstico y Discusión.....</b>	<b>22</b>
<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>23</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>23</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>23</i>
<i>Objetivo específico n°1.....</i>	<i>24</i>
<i>Objetivo específico n°2.....</i>	<i>25</i>
<i>Objetivo específico n°3.....</i>	<i>26</i>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>29</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>31</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla n°1: FODA.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla n°2: Presupuesto Total.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla n°3: Diagrama de Gantt.....</b>	<b>28</b>

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico n°1: Matriz de McKinsey.....</b>	<b>21</b>
---	-----------

## **Resumen**

En el presente plan de marketing elaborado para la empresa MAN – SER SRL, empresa metalmeccánica ubicada en la provincia de Córdoba, se buscó desarrollar el concepto del aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado como vía para lograr el crecimiento de la empresa, ganando territorios de venta no explotados, aumentando participación y cuota de mercado. La expansión a nuevos mercados ofrece la posibilidad de obtener mayores ingresos, utilidades y crecimiento a largo plazo, además de ofrecer una opción atractiva cuando los mercados actuales están siendo maduros. Así también es una salida cuando la cartera se encuentra poco atomizada y la facturación depende en gran volumen de operaciones de 1 o 2 clientes importantes. Para ello se llevó a cabo un diagnóstico situacional con información obtenida por la empresa y el entorno. El análisis interno y externo permitió elaborar un análisis FODA, determinando las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Identificándose potencial de crecimiento, se evaluó estos mercados, analizando la competencia directa, lo que llevo a vislumbrar oportunidades económicas cuyo atractivo se decidió atacar. Teniendo en cuenta esta información se elaboró un plan de Marketing cuyas acciones buscan el cumplimiento del objetivo general como de los específicos, cuya finalidad es el desarrollo de nuevos mercados mediante la expansión geográfica como medio para el crecimiento.

Palabras claves: desarrollo de mercado; crecimiento; cuota de mercado; potencial de mercado.

## **Abstract**

In this marketing plan prepared for the company MAN - SER SRL, a metalworking company located in the province of Córdoba, it was sought to develop the concept of taking advantage of new market opportunities as a way to achieve the growth of the company, gaining sales territories not exploited, increasing participation and market share. Expanding into new markets offers the potential for higher revenues, profits and long-term growth, as well as offering an attractive option when current markets are being mature. This is also an exit when the portfolio is not very atomized and the turnover depends on a large volume of operations from 1 or 2 important clients. For this, a situational diagnosis was carried out with information obtained by the company and the

environment. The internal and external analysis allowed to develop a SWOT analysis, determining the opportunities and threats faced by the company.

Identifying growth potential, these markets were evaluated, analyzing direct competition, which led to glimpse economic opportunities whose attractiveness it was decided to attack. Taking this information into account, a Marketing plan was developed whose actions seek to fulfill the general objective as well as the specific ones, whose purpose is the development of new markets through geographic expansion as a means for growth.

Keywords: market development; increase; market share; market potential.

## **Introducción**

MAN-SER SRL es una empresa familiar que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Su fecha fundacional data del 15 de octubre de 1995, en sus comienzos, su fundador el Sr. Luis Mansilla se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizados, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Fue entonces cuando surge la oportunidad de convertirse en proveedor principal de la empresa, ya que estos últimos decidieron tercerizar parte de sus actividades ofreciéndole esta importantísima oportunidad de negocio.

El 15 de octubre de 1995 instaló su propia planta y años después adquiriría dos inmuebles aledaños.

En el año 2002, pasa de ser una empresa unipersonal a una SRL.

Por el año 2009 sus hijos Julián y Melina Mansilla tomaron a su cargo la empresa y 3 años más tarde inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplicaba la anterior.

MAS- SER cuenta con un departamento de diseño que le ha permitido desarrollar 3 líneas de productos propias, incluyendo además de su diseño, ingeniería y fabricación. Sus políticas de inversión en tecnología les ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Con este informe se busca resolver una oportunidad de negocio mediante el análisis de potencial de mercados no atendidos o no desarrollados.

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de Marketing, siendo la Gerencia quien lleve a cabo el desarrollo de la planificación estratégica, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y dirección del sistema de calidad. Los mismos dueños son quienes llevan a cabo también las tareas inherentes a las ventas.

La ausencia de un idóneo o especialista en el área de Marketing impide poder vislumbrar un desarrollo de nuevos negocios, potenciales mercados y la adquisición de nuevos clientes.

Sin duda sus políticas de inversión en tecnología les han permitido desarrollar productos innovadores que hoy los diferencia de la competencia, pero no contar con una planificación de MKT de empresa a empresa (B2B) puede hacer la diferencia. Un correcto uso de la información sobre el tamaño, estructura, potencial, participación y tendencias del mercado tendrá como finalidad siempre un efectivo diseño de estrategias de producto, precio, distribución y comunicación que permita alcanzar los objetivos previstos.

La empresa posee una cartera de clientes poco atomizada, y en al menos 5 provincias sin tener una presencia directa. Tiene muy poca presencia en redes, cuenta solo con página web y perfil en LinkedIn no desarrollado. La obtención de clientes en otras provincias se logró por referidos de clientes, no por acciones concretas de venta y promoción.

Hoy, en las provincias en la que no cuenta con filiales existe un mercado que no está siendo atendido ni tenido en cuenta y sobre el cual se debería analizar su potencial.

Según un informe de la asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) en los últimos cinco años las principales estrategias del sector han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de importantes apuestas 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.

Las principales estrategias de las empresas han estado focalizadas en la diferenciación respecto de la competencia (en base a calidad y diseño) y, en menor medida, en la segmentación de mercados, la diversificación de productos y la oferta de productos innovadores.

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 y, en menor medida, favorecer el desarrollo de proveedores e incrementar los niveles de tercerización, logrando resultados parciales.

Las principales demandas apuntan a contar con apoyo para invertir y mejorar la productividad, ampliar la capacidad productiva y conquistar nuevos mercados, en especial del exterior, pero sin descuidar la defensa del mercado interno, eje central de sus estrategias de crecimiento.

La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planeación de nuevos negocios como la reducción y cierre de mercados antiguos.

Una publicación del sitio web Cuyo Noticias, publicado el 19/01/2020 informa que en el año 2019 aumentó un 68% la cantidad de empresas metalmecánicas que exportan a nuevos mercados.

En 2018 fueron 22 las empresas locales del sector que concretaron la exportación de maquinarias, servicios e insumos. En 2019 esa cifra ascendió a 37 empresas, logrando además nuevos mercados.

Algunas firmas con esfuerzo alcanzaron estándares de calidad suficiente para competir con proveedores de otros países, principalmente europeos y asiáticos.

Sin embargo, en el mercado externo la competitividad de las pymes argentinas enfrenta factores adversos como el nivel de financiamiento que ofrecen otros países, en contraposición con la oferta en nuestra plaza y los altos costos logísticos.

La metalmecánica local se ha direccionado generalmente hacia mercados de Latinoamérica. Sin embargo, en los últimos años, muchas empresas lograron extender sus redes logrando conquistar nuevos mercados y mercados no tradicionales.

En el mercado local es importante mencionar que los principales competidores de la empresa Man-Ser en la provincia de Córdoba han ampliado su mercado interno y externo.

En el caso de Eisaire S.R.L, comenzaron proveyendo maquinas al sector de servicios y luego ampliaron a la toda la industria incluyendo industria metalmecánica, petrolera, alimenticia, médica y automotriz entre otras. El nivel tecnológico alcanzado y la

especialización en sus máquinas les ha permitido la provisión de éstas a empresas de primer nivel dentro del país y también los ha llevado a exportar al mundo.

Por su parte Trans-Fil S.R.L la cual también nació 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 se abrió camino rápidamente en el mercado nacional e internacional, cimentando las bases del prestigio que hoy merece. Contando con profesionales comprometidos que cuentan con décadas de experiencia en el rubro.

La industria metalúrgica – que integra la siderurgia con la metalmecánica, la electromecánica y la electrónica - tiene un rol central para el desarrollo económico, debido a su articulación con el resto de la economía, su alto contenido tecnológico y de valor agregado.

Es la industria más generadora de mano de obra.

Para la empresa poder identificar una oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de la compañía, no se podrá adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de ésta, sin identificar cada oportunidad y sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una.

Un correcto análisis del potencial de mercado permitirá un crecimiento rentable y sostenido, maximizar aquellas oportunidades donde la empresa pueda lograr una mayor ventaja competitiva y que se ajusten a los recursos financieros y organizacionales de la compañía.

Para ello se planteará una estrategia de crecimiento en un mercado que aún no está siendo considerado por la empresa, mediante una estrategia de desarrollo de mercado bajo un enfoque de análisis de potencial de mercado.

## **Análisis de la Situación**

MAN-SER S.R.L es una de las principales pymes de la industria metalmecánica de la ciudad de Córdoba, comercializa bienes y servicios industriales, se encuentran en una etapa de crecimiento ya que constantemente introducen mejoras e innovaciones para la captación de nuevos clientes.

Actualmente la empresa, emplazada en la ciudad de Córdoba, atiende y abastece a sus diferentes clientes, alguno en las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis, pero sin contar con oficinas en dichas provincias, lo cual lleva al análisis de este caso, ya que dichos mercados no están siendo explotados debido a que la vinculación de estas empresas normalmente se genera como referidos de otros clientes, no existe por parte de MAS-SER S.R.L una acción concreta para el desarrollo de dichos mercados. La falencia más notable puede observarse que no cuentan con un departamento de Marketing, donde pueden generarse diferentes estrategias para atender los mercados antes mencionados y mejorar los canales de venta.

MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con multinacionales, sin embargo, dentro de su esquema aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito internacional.

Sin duda una estrategia de desarrollo de nuevos mercados se logrará a través de la expansión geográfica, la búsqueda de nuevos segmentos o canales de distribución, partiendo de la premisa que actualmente cuentan con clientes en provincias en las que no han tenido ninguna acción de venta y captación genuina.

La apuesta en innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos, como así también la relación personalizada que mantiene con sus clientes constituyen una ventaja competitiva importante para generar una estrategia ofensiva y ganar posición en un nuevo mercado.

Es importante destacar que los productos que se comercializan tienen poca competencia y en el caso de protectores de bancada son únicos proveedores.



### *Análisis de Contexto*

- 1- Análisis del mercado
- 2- Análisis de los competidores
- 3- Análisis del entorno

#### 1- Análisis del mercado

La industria metalmecánica comprende un conjunto heterogéneo de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y metales no ferrosos a lo largo de toda la cadena productiva, al mismo tiempo que engloba la producción de un amplio abanico de bienes que resultan claves para el desarrollo del resto de las actividades económicas. Es una actividad que forma parte de diversas cadenas de valor y sectores productivos, proveyendo insumos y bienes finales destinados a producción, el consumo y la inversión.

En la esfera internacional, el comercio de productos metalmecánicos supera los 11 billones de dólares anuales, representando más del 30% de total mundial. Las economías más exportadoras son China, los países de la Unión Europea, los países de NAFTA. En el ámbito regional, los países con mayor influencia en el comercio global metalmecánico son México y Brasil.

En Argentina, la industria metalmecánica reúne más de 24.000 establecimientos productivos distribuidos principalmente entre la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis. Las primeras 3 provincias concentran el 90% del universo de firmas metalmecánico. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de capital nacional (88%). Dentro de este conjunto, predominan las empresas de hasta 9 empleados en promedio. Sin embargo, también operan en el sector empresas con un tamaño más considerable, con más de 50 empleados.

Estructura y segmentación: Con respecto a la distribución de las empresas del sector, en cada subsector, casi el 70% de los establecimientos productivos se concentran en la fabricación de productos elaborados de metal, productos metálicos para uso estructural y otros productos, fabricación de partes, piezas, accesorios para vehículos automotores, motores y carrocerías, producción de maquinarias y equipos de uso general.

La industria metalmecánica representa casi el 20% del empleo industrial, implicando más de 300.000 empleados en forma directa. (ADIMRA-2019-<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-metalmecanica.pdf>)

En el proceso de compra hay factores específicos del producto y de la empresa que determinan que la decisión sea autónoma, con un mayor grado de delegación o conjunta.

Entre los factores específicos del producto se pueden incluir el tipo de compra, el riesgo percibido y el tiempo disponible. Si se trata de la primera compra o se trata de un cambio de proveedor, la decisión es probable que sea conjunta, pero si se trata de una compra de repetición, seguramente habrá mayor delegación. Por otro lado, si existe un mayor riesgo percibido forzará a tomar decisiones conjuntas pero la presión del tiempo por el contrario hará delegar la decisión.

La toma de decisiones se verá afectada por factores como el tamaño y el grado de centralización de la organización.

En el comportamiento de compra de este mercado industrial cobran mayor relevancia ciertos atributos o valoraciones que se buscan al momento de elegir un proveedor, como por ejemplo innovación; calidad; servicio post venta; reputación; flexibilidad del proveedor para adaptarse a las necesidades de la empresa, condiciones financieras entre otras.

El mercado metalmecánico se caracteriza por compradores de mayor tamaño pero menor en cantidad, al tratarse en la mayoría de los casos de productos personalizados o adaptados a las necesidades de cada cliente la relación con los mismo es más estrecha y personal.

La demanda siempre estará sujeta al comportamiento de la demanda final ya que es una demanda derivada.

Como el proceso de compra es más complejo, la decisión final no la toma una sola persona, sino que es el resultado de un proceso en el que intervienen varias y por lo Gral. se trata de profesionales capacitados.

## 2- Análisis de los competidores

Según información provista por la empresa, en la provincia de Córdoba la concentración de la oferta se encuentra en manos de unos pocos, Transfil SRL, Eisaire SRL, Empremet SRL y MAN-SER SRL.

### Principales competidores por producto

- Extractores de viruta y cintas de transporte: TRANSFIL S.R.L
- Maquinas lavadoras: EISAIRE S.R.L
- Corte por plasma: EMPREMET S.R.L
- Plegado y punzonado: diferentes talleres pequeños

Teniendo en cuenta lo planteado sobre el desarrollo de mercado se analizará los competidores en la provincia de Tucumán, como puerta de entrada al NOA.

Principales pymes de la industria metalmecánica que comercializan en el mercado interno y externo. ( IDEP Tucumán 2020- <https://idep.gov.ar/contenido/Guia-de-Oferta-Exportable>)

- IMSA: empresa metalúrgica que presta servicios a la industria en general. Además de fabricar piezas de repuesto, realiza la fabricación de partes esenciales y ensamblajes de maquinarias completas.  
Atiende a la industria azucarera en lo que es construcción de repuestos y partes esenciales. También otras industrias como la energética con las grandes turbinas de vapor, de gas e hidráulica, la industria del cemento, del papel, petrolera, minera, automotriz, cítrica, textil, cerámica e incluso de otras empresas metalúrgicas.
- DI BACCO S.A: realiza fabricaciones y servicios metalmecánicos para las industrias mineras, azucarera, cítrica, papelera, cementera, aceitera y de tratamiento de áridos entre otras. Presta servicios integrales que van desde la ingeniería de productos y reparaciones, fabricaciones soldadas, mecanizados, tratamientos térmicos, transporte y montajes, hasta proyectos llave en mano.
- PROYECTOS METALURGICOS SA: provee para la industria azucarera fundidas de hierro de hasta 20tn, aceros al carbono o especiales de hasta 1tn y bronce de distintas aleaciones hasta 1.5tn.
- SERMICO SRL: especializada en brindar soluciones al sector minero e industrial en ingeniería, montajes y servicios de mantenimiento. Posee certificados de calidad ISO9001 y de Seguridad Ocupacional según OHSAS 18001.
- ECIRI SRL: metalúrgica y constructora, se dedica a la fabricación de equipo industriales en acero al carbono e inoxidable según necesidad del cliente, cintas transportadoras, montajes industriales, obras civiles. Principales clientes: ingenios azucareros, petroleras, plantas generadoras de energía y mineras.

- KOUSAL SA: fabricación y reparación de equipos para la industria minera, petrolera, metalúrgica, azucarera, papelería, cítrica, etc.

Competidores en el mercado interno más relevantes:

- TALLERES POA S.R.L: brinda soluciones a la industria azucarera, cítrica y agrícola mediante proyección, diseño y producción de cadenas, cintas transportadoras, transportadores helicoidales, como así también la fabricación de repuestos y mecanizados tanto para maquinarias como para diversas líneas de producción.
- MIC S.R.L: posee una larga trayectoria al servicio de la industria azucarera, textil, agrícola, minera, de la construcción y otras, como peines, bagaceras, pestañas, cojinetes de bronce, ruedas dentadas, ejes de gran porte.

### 3- Análisis del entorno

Para analizar el entorno utilizaremos la herramienta PESTEL a fin de relevar información de ciertas variables que intervienen.

**Política:** El aislamiento social preventivo obligatorio (ASPO) que se lleva a cabo en nuestro país desde el 19 de marzo de 2020 ha llevado a que muchas empresas tuvieran interrumpir su producción. El último informe publicado por ADIMRA y CEU UIA mostraron que mejoraron los indicadores de producción y ventas en el mes de agosto. Sin embargo, el 64% de las empresas metalúrgicas no logran recuperar los niveles que tenían en el periodo previo al ASPO, mientras que el 13% no presentó una producción mayor, y solo un 4% permanece inactiva. En abril más de la mitad de los metalúrgicos tenían producción nula. En relación con el mes de junio, las empresas presentaron un mejor comportamiento en cuanto a la situación operativa. En este sentido disminuyó el porcentaje de empresas con peligro de continuidad. El 17% de las empresas puede sostener su operatoria entre uno y tres meses si se mantienen las condiciones actuales. Por otro lado, el 45% de los empresarios afirmaron que la continuidad de su empresa no se encuentra comprometida.

**Económica:** La situación económica-financiera actual conlleva a que las empresas hoy enfrenten una muy baja demanda tanto interna como externa. La caída de la demanda interna producto del ASPO fue un problema para el 40% de las industrias según informo

el INDEC, mientras que las exportaciones industriales (MOI) volvieron a caer en mayo (-52.7% interanual) afectadas no solo por las dificultades operativas del mercado local, sino también por la caída de la actividad en Brasil, la devaluación del real y el exceso de producción de otros mercados.

El 25% de las empresas no pudo hacer frente a las obligaciones impositivas en julio. Con relación a mayo, disminuyó el porcentaje de incumplimiento de los pagos impositivos y financieros. Por otro lado, el 7% de las empresas no pudieron hacer frente a los pagos de julio, aun así, la morosidad de las empresas metalúrgicas es menor que en la industria general.

El 51% de las empresas accedió a créditos a tasa 24% y el 9.2% de las empresas metalúrgicas afirmaron haber recibido garantía FOGAR.

Social y Cultural: En abril el mercado de trabajo se vio fuertemente afectado por las medidas de contención al avance del COVID -19 en todo el territorio nacional, como resultado se perdieron 46mil puestos industriales.

A pesar de esas de esas variaciones, los efectos en el empleo se encuentran contenidos por las prohibiciones de despidos, el ATP y la doble indemnización.

Dentro de las empresas metalúrgicas hay un 14.3% de trabajadores bajo licencias.

Las licencias de los trabajadores mayores de 60 años adquirieron una mayor importancia entre los industriales metalúrgicos, les sigue en porcentaje las licencias por otros factores de riesgo.

Mientras que los casos de Covid-19 cobraron menor importancia entre los principales motivos de licencia.

En abril el porcentaje de empresas que debía pagar el 100% de los salarios era muy baja. Los últimos meses presentaron una mejora en el pago y del medio aguinaldo.

Tecnológica: La rápida evolución de los procesos industriales obliga al desarrollo de maquinaria y líneas de producción que incorporen modernas tecnologías, para ser competitivos. Asimismo, la actualización tecnológica facilita la certificación de exigentes normas de calidad, seguridad y medio ambiente. Para mantener a la industria local a la vanguardia tecnológica, resulta necesario adoptar estrategias que promuevan su evolución hacia procesos de mayor valor agregado, con la consecuente utilización y diseño de nuevas tecnologías. Para lograr esta transición, es necesario interactuar con centros de desarrollo tecnológico que, además de realizar investigación y diseño, actúen como interfaces entre las empresas micro, pequeñas y medianas con las empresas grandes.

Con el objetivo de consolidar un Sistema de Tecnología y Formación eficaz y de calidad, que esté a disposición de empresas y trabajadores del sector metalúrgico de todo el país y canalice sus demandas de servicios tanto tecnológicos como de formación y capacitación, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina puso formalmente en marcha la Red de Centros Tecnológicos ADIMRA, integrada por instituciones de esas características con actuación en provincias y ciudades con una fuerte presencia del sector.

**Ecológica:** Esta variable cada vez toma más relevancia en la industria. Existen modelos de SGA normalizados, auditables por terceros y certificables. Algunos de estos sistemas toman como referencia la norma internacional ISO14001 que especifica los requisitos para implementar un Sistema de Gestión Ambiental y son de aplicación voluntaria.

Un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implementar, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección ambiental que suscribe cualquier tipo de organización. El compromiso respecto al cuidado ambiental potencia la imagen ante la sociedad y los consumidores, además de motivar a los empleados y a su vez aumenta la competitividad frente a nuevos mercados, eliminando barreras comerciales (comercio exterior).

**Legal:** sin duda un común denominador de las empresas en la actualidad es la seguridad jurídica en la Argentina, indispensable para tener una base real sobre el cual los ciudadanos proyectan no solo sus empresas, sino sus vidas, situaciones específicas de intervención del Estado amparados muchas veces en un Decreto de necesidad y Urgencia, que omite la discusión a través del Congreso de la Nación.

### *Diagnóstico Organizacional*

MAN-SER SRL es una empresa familiar especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Tienen una misión y visión muy bien definidas, las cuales se detallan más abajo, con valores fuertemente arraigados.

Cuentan con una política de calidad comprometida bajo el cumplimiento de las normas ISO 9001:2008.

Según información provista por la empresa y de acuerdo con las características del sector, se pueden enumerar atributos según un orden de importancia que hacen a los factores claves del éxito.

- Calidad de los productos
- Precio
- Plazos de entrega
- Innovación tecnológica
- Servicio post venta

La empresa está organizada por áreas funcionales: Área de ventas, área de compras, área de RRHH, área de producción, área de mantenimiento y área de diseño y calidad.

A pesar de tener una estructura de organización oficial claramente definida hay sobrecarga en alguno de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

La planificación estratégica está a cargo del Gerente Julián Mansilla, como así también el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad.

#### *Visión*

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

#### *Misión*

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

#### *Valores*

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

- Alta responsabilidad

### *Mix de Marketing*

Producto: MAN – SER comercializa bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento.

Realiza cada una de las etapas de: corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura.

- 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 maquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta. Cuenta con extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la maquina a la que se destine.
- 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.

### Servicios:

- Retrofitting de máquinas lavadoras
- Servicios de reparación y mantenimiento industrial
- Corte, plegado y punzonado de chapa.
- Mecanizado
- Soldaduras especiales (TIG o soldadura con gas Tungsteno, MIG o soldadura con protector de metal, plasma, etc.

Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente.



**Precio:** con el objetivo de maximizar sus ventas y lograr una mayor cobertura de mercado, manteniendo fidelidad de sus principales clientes MAN – SER en Gral. cuenta con una política de precios más bajos en comparación a su competencia.

**Plaza:** la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, desde allí abastece al mercado provincial y algunos clientes puntuales en otras provincias (San Luis, Tucumán, Buenos Aires, Santa Fe) abastece de manera directa a los compradores sin intermediarios en el canal de distribución, realizando la instalación de la maquinaria de ser necesario. Actualmente no posee sucursales. Las ventas se realizan a través de vendedores en forma personal o telefónica, pero deben efectuarse por escrito o por correo electrónico.

**Promoción:** actualmente la empresa utiliza una página web por donde los clientes potenciales suelen contactarse, además tiene una cuenta LinkedIn aun no desarrollada. Acciones concretas de Marketing no se realizan sino como se mencionó anteriormente solo algunas publicaciones en páginas web del sector, pero no en forma masiva. Hasta el momento no han participado de ferias especializadas del rubro.

#### *Análisis FODA*

Este análisis permitirá obtener información sobre factores claves y perfil de la empresa que deben ser tenidos en cuenta para luego seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

Tabla1: FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica en el diseño y en los procesos productivos.</li> <li>• Calidad de sus productos</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Excelente Servicio post venta</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Fuerte posicionamiento en la provincia de Córdoba.</li> </ul>	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un departamento de venta eficaz.</li> <li>• No posee departamento de marketing.</li> <li>• Sobre carga de tareas en los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.</li> <li>• Falta de planificación operativa.</li> <li>• Ventas concentradas en pocos clientes.</li> </ul>

EXTERNOS	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos Mercados aun no desarrollados.</li> <li>• Productos no desarrollados por la competencia de los mercados potenciales.</li> <li>• Mercados potenciales con alto desarrollo productivo para abastecer.</li> <li>• Mantiene buenas relaciones con multinacionales.</li> </ul>	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del precio de los insumos.</li> <li>• volatilidad de dólar.</li> <li>• Falta de políticas nacionales de incentivo al desarrollo productivo y producción privada</li> <li>• Altos costos impositivos</li> <li>• Inseguridad jurídica</li> <li>• Fuerte caída del sector en el primer semestre de 2020 producto del ASPO.</li> <li>• Baja del precio de petróleo que afecta la ventas al sector.</li> <li>• Caída de la industria automotriz.</li> </ul>
----------	---	--

Fuente de elaboración propia.

La empresa se encuentra posicionada con una fuerte orientación al servicio al cliente, y una estrategia de precios bajos, sin duda las capacidades que posee para desarrollar cambios tecnológicos menores o innovaciones incrementales en sus productos son uno de los factores que hoy los diferencia. El desarrollo central de su cartera se centra en la provincia de Córdoba haciendo que ésta se encuentre muy concentrada en solo unos pocos clientes. Como se observa en la matriz FODA (tabla 1) la amenaza de ciertos factores externos, en contraposición con las oportunidades que presenta el mercado, como así también las debilidades y fortalezas internas sintetizan la situación actual de la empresa.

En el análisis específico se utilizó información de fuentes secundarias, como ser informes solicitados y provistos por ADIMRA, IDEP Tucumán, informe industrial y ámbito financiero.com.

En cuanto a la información primaria se obtuvo de lo brindado por el documento inicial como también de la entrevista con Julián Mansilla 01/09/2020 - Gerente de Man-Ser.

En el análisis de contexto se utilizó información resultante de investigaciones y entrevistas con diferentes referentes de la Industria Metalmeccánica en Tucumán, como

Pablo Diaz, gerente Financiero de IMSA, Paulo Ternavasio, dueño y Gerente de Eciri S.R.L y publicaciones en la Guía Exportable de Tucumán provista por IDEP Tucumán. Para el cierre se realizó un análisis del entorno sus diferentes variables con PESTEL. Para el análisis interno se realizó el análisis de las 4P, finalizando con un diagnostico a través de la información recolección del análisis interno y externo con un FODA.

## **Marco Teórico**

Para este marco teórico se tomó en cuenta conceptos e ideas de diferentes autores para el análisis de potencial de mercado como así también las diferentes estrategias necesarias para el desarrollo y crecimiento de estos, fundamentales para la redacción y preparación de este trabajo.

Un mercado potencial es una oportunidad de negocio latente, según Jean-Jacques Lambin (2009) se puede establecer una diferencia entre el mercado potencial actual y el mercado potencial absoluto, el mercado potencial actual es el límite que alcanza la demanda global cuando los gastos totales de marketing tienen al infinito y en un periodo y entorno determinado, y mercado potencial absoluto es el máximo nivel respecto a la demanda de un producto o tamaño de mercado al considerar un cobertura óptima, es decir que corresponde al nivel total de ventas que se daría si ocurriesen ciertas condiciones, como si todo usuario potencial es un usuario efectivo; si cada usuario utiliza el producto en cada ocasión de uso; y si cada vez que el producto es utilizado, lo es en la dosis óptima.

Esto es de utilidad cuando se necesita valorar el tamaño de la oportunidad económica que representa un mercado y estimar la oportunidad de crecimiento en un mercado particular dado el nivel actual de demanda global.

El mercado potencial absoluto evoluciona a través del tiempo bajo la influencia de los efectos de difusión y contagio, o es causado por factores externos como cambios en el nivel de precios. La empresa no tiene control directo sobre tales factores, pero tiene una influencia decisiva en el desarrollo del mercado.

En la demanda de componentes industriales existe una relación directa con el volumen de producción de la empresa cliente, cuyos componentes son:

- Números de empresas usuarias potenciales (por tamaño)
- Tasa de usuarios efectivos (por tamaño)
- Cantidad producida por usuario efectivo
- Tasa de uso por producto

Por su parte Miguel Santesmases Mestre (2004) distingue al mercado entre:

Mercado actual: el que en un momento dado demanda un producto determinado.

Mercado potencial: número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y está disponible para todas las empresas de un sector durante un periodo de tiempo determinado, y si es que estos compradores reciben estímulos de marketing suficientes puede llegar a demandar el producto ofertado.

Considera en el análisis de la demanda 3 tipos de tareas fundamentales:

- a) Medir la demanda: cuantificar su alcance en unidades físicas, valores monetarios o en términos de participación. Siempre referida aun tipo de producto o marca, a la totalidad o parte del mercado, a un ámbito geográfico y a una unidad de tiempo.
- b) Explicar la demanda: identificando las variables controlables y no controlables que influyen que permitirá realizar un análisis de sensibilidad sobre su comportamiento.
- c) Pronosticar la demanda: el conocimiento actual y pasado de la demanda, como las variables que influyen que puede ser utilizado para efectuar el pronóstico de la demanda como previsión del nivel de la demanda en el futuro.

Basado en el análisis de la demanda y los mercados potenciales se puede establecer una estrategia de desarrollo de mercado. En lo que presenta Jean-Jacques Lambin (2009) una empresa puede adoptar objetivos de crecimiento en tres niveles diferentes.

- 1- Un objetivo de crecimiento dentro del mercado en el cual opera se refiere a éste como *crecimiento intensivo*. Es justificable cuando una empresa no ha explotado aun completamente las oportunidades ofrecidas por sus productos dentro de su mercado de referencia natural, que a su vez pueden adoptarse diferentes estrategias, como ser penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

- 2- Un objetivo de crecimiento dentro de la cadena de abastecimiento, a través de la expansión lateral, hacia arriba o hacia abajo, y se refiere a un *crecimiento integrado*. Se justifica cuando una empresa puede aumentar su rentabilidad al controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento.
- 3- Un objetivo de crecimiento basado en oportunidades por fuera del campo normal de actividades, este *crecimiento es por diversificación*. En este punto la empresa presenta pocas o ninguna perspectiva de crecimiento o rentabilidad en su cadena de abastecimiento, ya sea porque la competencia ocupa una posición poderosa o porque el mercado de referencia está en declive.

Una estrategia de desarrollo de mercado se refiere al intento de la empresa de aumentar sus ventas de los productos actuales, introduciéndolos en mercados nuevos o futuros, y según Lambin (2009) puede utilizar cuatro enfoques.

- 1- Necesidades latentes dentro de los clientes abastecidos, proponiendo soluciones a las necesidades aun no percibidas o expresadas, llevando a los clientes a nuevos productos y crear un nuevo mercado a través de una estrategia de marketing proactiva.
- 2- Nuevos segmentos del mercado, requiere alcanzar nuevos grupos de clientes no abastecidos dentro del mismo mercado geográfico.
- 3- Nuevos canales de distribución, distribuyendo el producto a través de otro canal complementario del actual.
- 4- Expansión geográfica hacia otras partes del país u otros países.

Así mismo, autores como William Stanton (2007) y Charles Lamb (2017) coinciden en que para el crecimiento de una empresa es necesario considerar tanto sus mercados como sus productos, una matriz que combina ambas variables es la matriz de ANSOFF, de gran utilidad en aquellas empresas que persiguen objetivos de crecimiento y no tienen muy en claro la dirección que deben tomar.

Son cuatro las estrategias fundamentales de crecimiento del mercado o producto.

- Penetración de mercado: Trata de incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales.

- Desarrollo de mercado: implica la expansión geográfica del mercado, la detección de nuevos segmentos o la captación de nuevos usuarios para los productos actuales.
- Desarrollo de productos: abarca la creación de nuevos productos para mercados actuales, busca una mayor participación en el mercado.
- Diversificación: es una estrategia para incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en mercados desconocidos, tiene aparejado un alto riesgo para el negocio.

Otra matriz que se basa en el atractivo de mercado y la posición del negocio es El Grid Comercial de GE y McKinsey.

El objetivo inicial del análisis de esta matriz es el de ayudar a identificar oportunidades y objetivos de inversión, que se convierten a su vez en directrices para el establecimiento de los objetivos de MKT y sus estrategias.

La G.E la utiliza para identificar las áreas de actividad que muestran mayor capacidad para generar recursos. Se cruzan dos elementos, factores de atracción y las fortalezas de la empresa.

Gráfico 1: Matriz McKinsey



Fuente: [www.sinnaps.com](http://www.sinnaps.com)

## Diagnóstico y Discusión

En base a la información provista por el análisis de situación en relación con el análisis propiamente dicho del potencial de mercado, podemos concluir la importancia de una estrategia de desarrollo de mercado para incrementar las ventas mediante una expansión geográfica hacia mercados aun no explotados, teniendo en cuenta el atractivo de mercado y el potencial de la demanda.

Sin duda como se mencionó en el análisis de situación el problema radica en la ausencia de un departamento de Marketing que permita seguir la evolución del mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos de productos existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen.

Al identificarse y evaluarse estos mercados representan oportunidades económicas cuyo atractivo debe de evaluarse.

Si bien se ha registrado una baja en la producción de la industria metalmecánica en general, derivado del impacto social preventivo y obligatorio (ASPO) producto del COVID-19, se espera una recuperación para los próximos meses, con lo cual sigue siendo una oportunidad de mercado por desarrollar.

La información que surge del análisis FODA nos permite conocer que, si bien es una empresa fuertemente posicionada en la provincia de Córdoba, por la calidad e innovación de sus productos, y la relación con sus clientes, no es suficiente para el crecimiento del negocio, la poca o nula inversión en publicidad, la falta de un equipo de fuerza de venta preparado y por supuesto la falta de planificación de un sector idóneo son determinantes a la hora de pensar en una estrategia de crecimiento nacional o internacional. Como pudo observarse en los antecedentes, empresas del sector que hoy compiten en el mercado tienen una ventaja competitiva por sobre la empresa Man- Ser, situación que la misma debe solucionar en el futuro inmediato, ampliando hacia otras regiones con potencial para no perder participación en el mercado.

Teniendo en cuenta la información antes descripta, se pretende lograr mediante un correcto análisis de potencial, el desarrollo de nuevos mercados mediante la expansión geográfica hacia aquellos mercados que actualmente no están siendo atendidos, mediante una estrategia de crecimiento ofensiva, trabajando en un plan corporativo que incluya a

toda la organización en sus diferentes departamentos y sumando un área de marketing para la consecución de los objetivos fijados. Se analizará puntualmente la provincia de Tucumán para el desarrollo de mercado como puerta de entrada a la región del NOA, como una primera etapa de expansión para luego analizar ampliar a destinos internacionales. Estas acciones permitirán un crecimiento para la empresa aumentando la cuota de mercado, obteniendo nuevas fuentes de volumen de clientes lo que decantara en una mayor rentabilidad y mejor posición competitiva.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Aumentar la facturación de MAN-SER SRL un 10% desarrollando nuevas oportunidades de mercados en la región del NOA mediante la expansión geográfica. Tiempo de ejecución 1 año.

### *Fundamentación del Objetivo general*

El objetivo propuesto busca aumentar la rentabilidad de la empresa haciendo crecer su cartera, bajando el riesgo de la actual concentración y además permitirá compensar la caída de la actividad en este último año.

### *Alcance*

El presente trabajo tiene por objeto determinar potenciales oportunidades de negocios ampliando el mercado en la región del NOA, tomando como punto de partida la provincia de Tucumán, como puerta de entrada a la región. No se analizará en esta etapa el resto de las provincias que la componen.

Logrando una participación de mercado sostenida y reconocimiento de marca se podrá luego seguir ampliando la región, pero no será analizado en este trabajo.

Se aplicarán estrategias de crecimiento mencionadas y analizadas en el marco teórico, usando un criterio de segmentación geográfica que abarca las empresas pertenecientes al sector industrial de la provincia de Tucumán que operan tanto en el mercado interno como externo, considerando como mercado meta aquellas industrias con actividades en el sector azucarero, citrícola, automotriz y agrícola, usuarias de productos y/o servicios



metalmeccánicos. No se tendrán en cuenta otros sectores en esta etapa ya que se busca concentrar las estrategias en estas actividades de mayor crecimiento en la provincia de Tucumán.

El plazo estimado para la implementación es de 1 año.

#### *Objetivo específico N° 1*

Implementar un (1) nuevo canal de distribución dirigido al NOA, expandiendo la zona y ruta de venta que permita incrementar la facturación en un 10%. Tiempo de ejecución 3 meses.

Para cumplir con ello se tomarán las siguientes acciones.

- **Acción n°1**

Expandir zonas y rutas de venta en la zona geográfica del NOA. Para ello se llevará a cabo la contratación de un nuevo vendedor para la zona establecida anteriormente.

La búsqueda se realizará mediante publicación en diario local de la provincia de Tucumán en la sección clasificados del día domingo, el perfil de búsqueda será vendedor viajante con experiencia en el área de ventas en el sector industrial con residencia en la provincia de Tucumán.

Las entrevistas en una primera etapa se realizarán de manera virtual hasta definir el candidato final, quien tendrá una entrevista presencial en la ciudad de Córdoba.

- **Acción n°2**

Capacitación e inducción del vendedor recientemente contratado: Una vez seleccionado el vendedor, el mismo será invitado a realizar la inducción por parte de la empresa en la provincia de Córdoba, se busca que el nuevo empleado se interiorice y conozca la empresa, adopte sus valores. Los gastos correrán por cuenta de la empresa.

Las tareas que desempeñará serán las de gestionar todos los prospect asignados a su ruta de venta, las mismas serán provistas por el departamento de ventas.

Se establecerá un sueldo bruto + comisiones por cumplimiento de objetivos de venta, los cuales serán trimestrales.

Recursos: Las tareas de búsqueda y reclutamiento, así como las entrevistas estarán a cargo del responsable de RRHH Borsini Marcelo y el Gerente Julián Mansilla,

La inducción será llevada a cabo por el responsable de RRHH y los responsables de los distintos departamentos de la empresa.

Sueldo Bruto del vendedor \$47.467 + comisiones por venta a convenir posteriormente.

Publicación aviso clasificado diario La Gaceta \$2182.40

Traslado vendedor a Córdoba:  $\$25.870 + \$2500 = \$28.370$  incluye pasaje ida y vuelta en avión, más hospedaje en hotel Amerian, más gastos de traslado y refrigerio por 5 días.

Marco de tiempo: Se espera que el proceso que inicia con la búsqueda hasta finalizar en la inducción del empleado se lleve a cabo en un plazo de 3 meses.

Medición de las acciones: la medición se llevará a cabo mediante cumplimiento del objetivo asignado de venta al vendedor, se establecerá objetivos trimestrales de captación y concreción.

*Objetivo específico N° 2:*

Concretar el cierre de venta de 3 empresas de la cartera de clientes potenciales en la provincia de Tucumán para ganar un 10% de participación de mercado a los competidores. Tiempo de ejecución 9 meses.

Para cumplir con ello se tomarán las siguientes acciones.

- Acción n°1

Identificar a los clientes líderes de las diferentes actividades industriales antes mencionadas como mercado meta, para ello se confeccionará una agenda de ventas con el listado de las principales empresas a las cuales estará dirigida la acción, dicha información será extraída del último informe del IDEP Industrias Tucumanas (2019).

- Acción n°2

Identificar dueños de empresas, funcionarios jerárquicos, decisores de compra y todo aquel que esté involucrado en la toma de decisiones en las empresas del mercado meta a quienes se orientará la estrategia de MKT comunicacional, esa información también será obtenida del último informe del IDEP Industrias Tucumanas (2019).

- Acción n°3

Realizar acciones de MKT que permitan conquistar a los clientes líderes.

Se concretará una visita presencial por parte del vendedor asignado a la zona con una invitación formal a la entrevista con fecha a confirmar por el cliente con el Gerente Julián Mansilla, una vez consensuada fecha y hora de la reunión, la misma se realizará a través de una plataforma digital. Julián Mansilla será quien realizará una presentación formal de la empresa, comunicando los valores de MAN-SER, mostrando las instalaciones, etc. Con esto se busca el acercamiento de la empresa al cliente, que la empresa cliente conozca quienes conforman MAN-SER generando confianza y seguridad, esto permitirá contrarrestar los contra que puede surgir por la distancia y la falta de contacto cara a cara con la empresa. Junto con la reunión el vendedor quien también participará de la reunión hará entrega de un presente (kit de bienvenida), y será el encargado de preparar todo lo necesario para establecer la conexión a la reunión por parte del cliente, proveyendo de una notebook y de ser posible y contar con el lugar adecuado la instalación de un mini proyector para ampliar la imagen.

**Recursos:** Las visitas a la empresa estarán a cargo del vendedor recientemente incorporado, quien hará la primera conexión para luego concretar la reunión virtual con los directivos.

La reunión virtual será llevada a cabo por el vendedor, por el Gerente Julián Mansilla y/o Melina Mansilla.

Se calcula un presupuesto para la acción comunicacional de \$60.000 el cual está compuesto por 30 kit de Bienvenida que incluye una bandeja con productos gourmet de la provincia de Córdoba más merchandising de la empresa (taza con logo de Man-Ser)

**Marco de tiempo:** se estima un tiempo de ejecución en total de 9 meses, a partir del 1 de junio de 2020.

**Medición de las acciones:** Se buscará ganar un 10% del total de participación del mercado. Las acciones serán medidas mediante un cálculo simple de la cantidad de clientes captados/convertidos sobre la cantidad total de prospectos visitados.

### *Objetivo específico N° 3*

Aumentar la presencia on line y off line de Man-ser logrando así aumentar un 20% la notoriedad de marca en la provincia de Tucumán y el NOA. Tiempo de ejecución 3 meses.

- Acción N° 1

Publicidad en medios on line, específicamente en diario LAGACETA.COM en la sección Economía. El aviso se verá en la página principal en el lateral 3 horas por día. \$3675 x 3 - \$11.025 x día.

El aviso estará dirigido al sector industrial de la provincia de Tucumán y el NOA, la publicación comunicará la llegada de la empresa a la región y se podrá hacer clic ingresando desde el enlace directamente a la página web de MAN-SER.

- Acción N° 2

Participación en expo Tucumán rural 2021, se trata de la exposición agrícola, ganadera, comercial, industrial, turística y de servicios más importante del norte argentino, se realiza anualmente en la provincia de Tucumán, en la sociedad Rural, es un evento al que asisten más de 320.000 visitantes. Con esto se pretende que la empresa sea conocida en la provincia, como así también lograr presencia en el sector industrial, ya que reúne entre sus expositores a las empresas más importantes de la provincia y el NOA. Se instalará un stand en pabellón Industrial, el cual será preparado por el departamento de Marketing y para esta acción también será necesario la contratación de una promotora, quien estará presente en el stand durante el evento repartiendo merchandising de la empresa y folletería, la cual incluirá información básica de la empresa: actividad principal, productos que comercializa, ubicación e información de contacto. Durante el evento se realizan múltiples charlas y convenciones en las cuales la empresa estará presente ya que forman parte del arancel cobrado para la participación.

Recursos: las acciones de contratación de los servicios de publicidad on line y participación en eventos se realizarán por parte del depto. de MKT contratado.

El aviso que se publicitará en la página principal del diario on line lagaceta.com en el lateral será por 3 horas por día. \$3675 x 3 - \$11.025 x día.

La participación en la expo Rural Tucumán tendrá un costo de \$240.000, incluidos costos de armado de stand y participación en conferencias y charlas.

La contratación de la promotora se hará por todo el evento y se presupuestó por \$25.000.

El merchandising compuesto por folletos, lapiceras tendrá un costo de \$75.000.

Marco de tiempo: para la primera acción el marco de tiempo estará comprendido en un periodo de 3 meses, 3 horas por día, 4 días a la semana.

Para la segunda acción el marco de tiempo será de 20 días aprox. sujeto a cambios por parte de los organizadores del evento.

Medición de las acciones: La acción N° 1 se medirá a través del índice de CTR, tomando el número de personas a las que se mostró el anuncio y hayan dado clic.

La acción n°2 se medirá por medio de encuestas al público asistente a la exposición (cantidad de encuestas contestadas) será llevada a cabo por la promotora, constará de preguntas referentes a la empresa Man-ser con el título de ¿cuánto conoce de Man-ser?», incluirá preguntas con respuesta de múltiples opciones, de esa manera se busca que el público conozca más sobre Man-ser mediante la participación en la trivía.

El análisis de los datos luego será presentado por el departamento de MKT.

Tabla n°2

*Presupuesto Total*

Detalle	costo unitario	unidades	total
aviso clasificado	2182,4	1	\$ 2.182,40
sueldo bruto vendedor	47467	12	\$ 569.604,00
traslado+hotel+viaticos	28370	1	\$ 28.370,00
Gift bienvenida	2000	30	\$ 60.000,00
publicidad on line	3675	144	\$ 529.200,00
stand expo Rural Tucumán	240000	1	\$ 240.000,00
promotora Expo Rural	25000	1	\$ 25.000,00
Merchandising expo lapiceras	15	1700	\$ 25.500,00
merchandising expo imanes	10	2500	\$ 25.000,00
folleteria expo (100,000 unidades)	38950	2	\$ 77.900,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.582.756,40</b>

Tabla n°3

*Diagrama de Gantt*

Tarea	Responsable	Inicio	Fin	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
nuevo canal de distribución	RRHH - Socio Gte	1/3/2021	31/5/2021												
tarea 1	RRHH - Socio Gte														
tarea 2	RRHH - Socio Gte														
ganar participación de mercado	fuerza de vta - Socios	1/6/2021	28/2/2021												
tarea 1	Vendedor														
tarea 2	vendedor - socio Gte														
tarea 3	vendedor - socio Gte														
aumentar presencia online - off line	depto. Marketing	1/6/2021	31/8/2021												
tarea 1	depto. Marketing														
tarea 2	depto. Marketing														

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Mediante el presente trabajo se pudo conocer más a fondo y hacer hincapié en la importancia del desarrollo de nuevos mercados como vía para lograr el crecimiento de la empresa, mediante un correcto uso de la información obtenida del entorno tanto interno como externo, se planteó objetivos generales y específicos apuntados a solventar o solucionar el principal problema de la empresa que es la falta de planificación por no contar con personal idóneo o un departamento de Marketing que permita vislumbrar oportunidades latentes o potenciales. De la investigación surge un mercado no atendido y cuyo desarrollo permitiría un crecimiento para la empresa, ya sea aumentando su participación o cuota de mercado, es una oportunidad con promesa de expansión, además la obtención o captación de nuevos clientes permitirá tener una cartera más atomizada reduciendo el riesgo intrínseco de la misma.

La maximización de las fortalezas son clave para afrontar las debilidades presentadas en el análisis FODA, que sin duda conlleva a ganar posición frente a la competencia, como es el caso de la apuesta fuerte a la innovación tecnológica y la calidad de los productos.

Se espera mediante la aplicación de estrategias de crecimiento acompañadas de acciones diseñadas y dirigidas a captar clientes industriales en el NOA, tomando como punto de partida Tucumán, lograr el cumplimiento del objetivo planteado. En un futuro, se espera se haga extensivo al resto de las provincias que conforman el sector.

## Recomendaciones

La empresa deberá dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados, involucrando a los diferentes sectores y departamentos, logrando una cadena de valor eficiente que permita dar continuidad a estos, se sugiere considerar la incorporación de un departamento de Marketing o adoptar una política de outsourcing.

Apoyados en una planificación estratégica se sugiere dar continuidad a una segunda etapa o etapa posterior de crecimiento avanzando sobre el resto de las provincias que integran la región del NOA en nuestro país, y no descartando la posibilidad de acceder a mercados internacionales.

Como recomendación final de aplicación y luego de observar la falta de delegación por parte del socio gerente de la empresa, se recomienda reorganizar los recursos del departamento de venta, organizando una fuerza de venta propiamente dicha, más eficiente que permita al directivo centrarse en las decisiones más importantes, si bien en los informes de la empresa se nombra a vendedores, en la nómina de empleados no pudo verificarse y además en el proceso de venta se menciona que es el Gerente quien se encarga de realizar los llamados y cerrar las ventas, por lo que se recomienda la realización de estas actividades en etapas posteriores.

## Bibliografía de referencia

**Kotler, P., & Keller, K. L.** (2016) Décimo quinta edición. *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson.

**Kotler, P., & Armstrong, G.** (2004) Décima edición. *Marketing*. Madrid: Pearson.

**Gero Levaggi** (2007) Tercera edición actualizada. *Herramientas para el Análisis de Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Ugerman Editor

**Santesmases, M., Sánchez de Dusso F., Kosiak de Gesualdo** (2004) Segunda edición. *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

**Sainz de Vicuña Ancin, J. M** (2001) Sexta edición actualizada. *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Esic Ed.

**Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C.,** (2009) Segunda Edición. *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Competitiva*. México: Mc Graw Hill.

**Lamb, Ch., Hair, J., McDaniel C.,** (2017) Primera Edición. *Marketing. Edición Latinoamericana*. México. Ed. Cengage Learning.

**Stanton, W., Etzel, M., Walker, B.** (2007) Décimo cuarta edición. *Fundamentos de Marketing*. México. Ed Mc Graw Hill.

**Ámbito- 2020** “UIA, la industria se recuperó en Julio 17.7% frente al mes previo”

Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/produccion/uia-la-industria-se-recupero-julio-177-frente-al-mes-previo-n5126625>

**Informe Industrial – 2020** “Red de centros tecnológicos para la industria metalúrgica”

Recuperado de

[http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Red%20de%20Centros%20Tecnol%C3%B3gicos%20para%20la%20industria%20metal%C3%BArgica\\_\\_\\_1179](http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Red%20de%20Centros%20Tecnol%C3%B3gicos%20para%20la%20industria%20metal%C3%BArgica___1179)

**MAN-SER – 2020** “Nosotros”

Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

**Adimra – Agosto 2020** “Impacto del COVID-19 en las empresas Metalúrgicas”



Recuperado de ADIMRA/ CEU. Impacto del COVID – 19 en las empresas  
Metalúrgicas – Informe n° 4

CEU – centro de estudios de la unión industrial argentina – Informe de Actualidad  
Industrial – informe n°6 – 2020

Archivo Digital (2019)– Secretaria Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación,  
ADIMRA. Guía para una producción sustentable.

**IDEP – 2020 “INDICE Metalmecánica”**

Recuperado de [https://issuu.com/ideptucuman/docs/indice\\_metalmecanica\\_issuu](https://issuu.com/ideptucuman/docs/indice_metalmecanica_issuu)