

Universidad Siglo XXI



TRABAJO FINAL DE GRADO
REPORTE DE CASO

Licenciatura en Comercialización

EL IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
DE EXPANSIÓN EN EL MERCADO METAL-MECÁNICO
ARGENTINO

Autor: CONTI, Leonardo

VMKT04009

Tutor: ROMERO SEGURA, Javier

Buenos Aires, 5 de julio de 2020

ÍNDICE

Resumen, <i>Abstract</i> , Palabras claves	3
Introducción	4
Análisis de situación	6
Análisis de contexto Mercado Competidores	6
Amenaza nuevos competidores	7
Poder de negociación de los proveedores	8
Poder de negociación de los clientes	8
Amenaza de productos sustitutos	8
Rivalidad de los competidores	9
Análisis de contexto Entorno	10
Factores políticos	10
Factores económicos	11
Factores sociales	12
Factores tecnológicos	12
Factores legales	13
Factores ambientales	13
Análisis interno	14
FODA	16
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	23
Plan de implementación	25
Objetivo principal	25
Objetivo específico Nro.1	26
Objetivo específico Nro.2	28
Objetivo específico Nro.3	29
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Bibliografía	34
Anexo	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla “Competidores Man-Ser”	9
Tabla “Recursos asociados a programas”	31
Tabla “Gantt del proyecto”	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura “Fluctuaciones de la industria metalmecánica”	11
Figura “Matriz de Ansoff”	21

RESUMEN

Con foco en estrategias de crecimiento de mercado, se presenta el siguiente reporte de caso para la empresa Man-Ser SRL, ubicada en la ciudad de Córdoba. La misma, opera dentro del mercado metal-mecánico argentino, específicamente para los rubros electro-mecánicos y de la producción seriada de autopartes.

Para la elaboración del presente trabajo, se analizaron el mercado y su demanda, el contexto externo y el interno de la empresa. Estos análisis, facilitaron la identificación de oportunidades y fortalezas, tanto de la empresa como la del mercado en el que opera, así como también, debilidades y amenazas que, en su conjunto, dieron lugar a una serie de conclusiones diagnósticas. Se pretendió subsanar la problemática observada, respecto a la falta de aprovechamiento en la captación de mercado, mediante la conformación de planes de implementación de programas alineados con conceptos teóricos que le brindan validez, procurando la expansión de mercado, a través del incremento de los márgenes de venta, para asegurar la continuidad de Man-Ser SRL en el futuro.

Palabras clave: Mercado, demanda, captación, venta, metal-mecánica.

ABSTRACT

The following case report for the company Man-Ser SRL is presented, with focus on market growth strategies. Man-Ser SRL is a metal-mechanical company, located in Córdoba, Argentina. The operation of this industry is oriented specifically for the electro-mechanical items and the serial production of auto parts.

In order to establish the results of this case report, several aspects were analyzed, like internal and external context, and market demand. This has facilitated the identification of opportunities and strengths -both of the company and the market- as well as weaknesses and threats, leading us to a series of diagnostic conclusions. A clear opportunity in increasing the capacity for greater market capture was detected.

Within a theoretical framework, that validates all the concepts and conclusions, a detailed action plan, that expands its market share and sales margins, is presented hereby. The goal by implementing this plan is to improve the results of the business and to guarantee the continuity of Man-Ser SRL in the future.

Key words: Market, demand, acquisition, sales; metal-mechanical.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene por objeto el desarrollo de un plan estratégico para la empresa MAN-SER SRL, basado en las características internas de la empresa, en el entorno, el mercado y la demanda en el que se desarrolla.

El objeto central, estará dado por un análisis completo de su potencial de mercado, para establecer una dinámica concreta de toma de decisiones estratégicas que permitan delimitar su capacidad de desarrollo a futuro. Este análisis, se encontrará basado en la optimización de oportunidades, crecimiento competitivo y construyendo un plan que permita sortear sus propias debilidades y las amenazas del entorno.

MAN-SER SRL es una Pyme Argentina, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. Fundada por el señor Luis Mansilla a mediados de la década del '90, es una empresa del tipo familiar, con 25 años de trayectoria en el mercado metalúrgico metal-mecánico. Ha atravesado distintos hitos a lo largo de su historia. De todos ellos, quizás el más importante de su vasta historia, incluye la compra de una máquina punzadora CNC (control numérico computarizado) que les permitió, a través del paso del tiempo, la producción en serie de autopartes.

Por otro lado, también desarrolla protectores de bancada, lavadoras telescópicas para el lavado industrial de piezas del rubro agrícola y eléctrico, extractores de viruta, centrales de filtrado y sistemas de lavado, además de contar con un área especializada de diseño, donde a través de procesos de desarrollo virtual, cuentan con posibilidades de innovación, sin dependencia de terceros.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, actualmente, emplea a 30 personas, aunque también cuenta con servicios contables, legales y de seguridad e higiene tercerizados.

Entre sus principales clientes se encuentran AIT SA, Volkswagen Argentina SA, entre otros clientes locales.

Más allá del extraordinario impacto de la pandemia a nivel global, que dio inicio al aislamiento obligatorio dictado el 20 de marzo del presente año por el gobierno nacional,

nuestro país ya se encontraba dando indicios de una complicada situación económica, donde la producción y manufactura basada en metal, no se encuentran exentas. Se denotan desplazamientos decrecientes de la inversión y las exportaciones y por el contrario un crecimiento generalizado de recesión sumado a la depreciación constante de la moneda. Con este contexto resulta una necesidad real el desarrollo de una planificación eficiente, optimizando la capacidad productiva para permitir agotar todas las posibilidades de expansión con las que cuenta la empresa.

En función del orden que requiere una definición de estrategias de marketing, la primera medida será reconocer y evaluar oportunidades y fortalezas propias del sector, sin dejar de lado sus debilidades y amenazas. Será necesario un análisis interno, es decir, un análisis introspectivo de la empresa, sus productos y servicios, su composición humana y su margen productivo.

La relevancia del caso entonces, radica en que Man-Ser SRL, es una pyme, con una concentración muy fuerte de su producción seriada en pocos clientes, sin un plan de desarrollo estratégico, que le permita analizar el potencial del mercado, en un contexto de recesión, caída del consumo, reducción de ventas y sumado a eso, una amenaza global latente e invisible como el Covid-19.

Las características del mercado donde opera Man-Ser SRL también se encuentran asociadas a variables macro económicas, como la falta de acceso al crédito y su imposibilidad financiera de posicionarse hacia mercados externos, que permitan el ingreso de divisas en moneda fuerte.

La elaboración de un plan estratégico permitirá que Man-Ser SRL pueda establecer objetivos de crecimiento dentro de variables producto-mercado planteadas dentro de las definiciones estratégicas de penetración de mercado. Para tal fin, el engrosamiento de las ventas y la eficacia de su ratio de eficiencia productiva serán centrales, además de sortear las problemáticas internas, y las específicas del entorno. En otras palabras, la línea temática estratégica elegida para la presentación del presente documento se encuentra en el armado de un plan de marketing, para reposicionar los productos de Man-Ser SRL dentro del mercado.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La realización de un análisis de la situación resulta efectiva para la identificación de situaciones claves que debe atravesar una empresa. Permite obtener un abarcado cuadro de contexto, para justificar objetivos y estrategias basados en datos concretos de la realidad en cualquiera de las aristas por la que una organización encuadra su negocio. Los contextos pueden resultar favorables o desfavorables para las empresas y son plausibles al cambio por ello, los planes estratégicos, deben ser revisados periódicamente.

Análisis de Contexto | Mercado – Competidores:

El mercado donde opera la empresa de estudio, forma parte de lo que se denomina “industria pesada”. Este tipo de industria, posee dos características centrales que la identifican:

- a) Desarrollo de productos muy específicos
- b) Los clientes son grandes empresas, que compran insumos y partes componentes para el desarrollo y comercialización de productos al consumidor final.

Específicamente, los principales clientes de Man-Ser SRL son cuatro, divididos en dos grandes rubros: materiales eléctricos y automotrices/autopartes:

Materiales eléctricos:

AIT S.A: Desde 1998, conocida como “Grupo Artech AIT”. Es el principal cliente de Man-Ser quien la provee de compensadores de aceite, tubos y soportes. Su demanda, representa el 35% de su capacidad productiva.

Artech AIT produce principalmente, transformadores de medida, de corriente y potencial; relés auxiliares y de protección; bancos de condensadores; celdas de MT; centros de control de motores; y reconectores automáticos.

En Argentina, es una empresa nucleada por la Cámara Argentina de Industrias Eléctricas, Electromecánicas y Luminotécnicas (CADIEEL), que reúne más de 2000 industrias energéticas. En el mundo opera en 13 países, donde se destacan Chile y Brasil en Latinoamérica, India y China entre otros países de Europa y América.

Automotrices/autopartes:

Man-Ser provee lavadoras industriales a medida y protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados a las siguientes empresas:

Volkswagen Argentina: es una de las automotrices más grandes de Argentina, que ocupa el podio en el ranking de ventas de autos (diciembre 2019).

Pertrak: es una empresa de la industria autopartista, líder en el mecanizado y armado de autopartes complejas. Posee clientes como Peugeot, Citroën; Renault, Volkswagen y Scania entre otras. Cuenta con tres unidades de negocio: Pertrak (mecanizado de piezas CNC), Motorline (autopartes), y Central Plaza (principal Plaza logística industrial de Córdoba).

Scania: Automotriz, especializada en comercialización de vehículos pesados. Se ubicó tercero en el ranking de venta de camiones en 2019.

Man-Ser también posee otros clientes, de escala mucho menor, a quien le comercializa carrocerías, punzonado, plegado y corte, pero este mercado, representa el 15% de la producción y menos del 10% de los ingresos (dato, entrevista con Melina Mansilla, abril 2020).

Como complemento de análisis, se introducirá el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para el análisis de la industria. El autor desarrolló en los años ´80s, una herramienta de gestión para desarrollar estrategias, independientemente del tamaño de las empresas, que permite obtener ventajas competitivas en los mercados donde opera.

1. Amenaza de nuevos competidores:

Se refiere al ingreso potencial de empresas que comercialicen productos sustitutos o alternativos a los que se producen en Man-Ser SRL o en el del sector o mercado donde opera.

En este caso, se observan muy definidas las barreras de entrada. Nos encontramos con una industria donde un “*start up*”, demanda una elevadísima inversión inicial, con un retorno a largo plazo en cuanto al recupero de la inversión. Se considera una amenaza con poca, o nula posibilidad de ocurrencia incluyendo en la aseveración, los contextos expuestos en el análisis del entorno.

2. Poder de Negociación de los proveedores

Se encuentra directamente vinculado al poder con que cuentan los proveedores en una industria determinada, para aumentar sus precios y ser menos concesivos. De esta forma, mientras menor cantidad sea la cantidad de proveedores, mayor será su poder de negociación. Este poder puede traducirse como la facilidad de los proveedores para aumentar fácilmente el precio de las materias primas que ofrecen.

En este sentido, el sector metalúrgico en general y Man-Ser SRL en particular, poseen un riesgo latente y sistemático de cara a los proveedores, ya que los mismos son escasos y con aprovisionamiento de materias primas muy específicas.

3. Poder de negociación de los clientes:

Refiere al poder de consumidores o compradores de una industria, para obtener mejores precios. Por regla general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación.

Como se ha analizado, Man-Ser SRL tiene características B2B, y el poder de negociación de sus clientes es bajo, por la particularidad de los productos que necesitan ser adquiridos, para la elaboración de un producto final (autopartes, y matriz seriada para productos eléctricos). Esto constituye otro aspecto favorable, ya que los clientes no pueden cambiar fácilmente de marca, principalmente, por lo escaso de competidores en el mercado.

4. Amenaza de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. En este caso, como se ha visto, dada la particularidad de los productos desarrollado por la empresa, en cuanto a su especificidad, requerimiento técnico, costos y entrenamiento del personal calificado, no se perciben amenazas específicas.

De todas formas, sería recomendable un replanteo de la estrategia de canales de venta de la empresa, ya que los mismos son limitados o se encuentran poco desarrollados.

5. Rivalidad de los competidores

Es posiblemente, la fuerza con mayor concentración de poder, ya que hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Sin embargo, Man-Ser SRL se desarrolla en el mercado, compitiendo directamente, con sólo tres empresas. La diferenciación se basa en el tipo de producto que comercializan. Es decir, no compite en toda la cartera de productos desarrollada por Man-Ser, sino sólo en alguno de ellos:

Servicio/Producto	Competidor
Extractores de viruta y cintas de transporte	Transfil S. R. L.
Máquinas lavadoras	Eisaire S. R. L.
Corte por plasma	Empremet S. R. L.
Plegado y punzonado	Talleres más pequeños
Protectores de bancada	Sólo desarrollado por Man-Ser

Transfil SRL:

Fundada en 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.

Comparte con Man-Ser, clientes importantes en la industria automotriz como Volkswagen Argentina, además de comercializar cintas transportadoras para otras automotrices de primera línea como Renault y Toyota.

Posee una página de internet modesta, con link de contacto a través de formularios.

Eisaire SRL

Comercializa exclusivamente, servicios de lavados industriales para empresas de los rubros automotriz, metalmecánica, alimenticia y farmacéutica. Ofrece más variedad en tipo de lavadoras que las descritas por Man-Ser.

Comparte con Man-Ser clientes de la industria automotriz como Scania, y de autopartes como Pertrack. Además, presta servicios de lavado para Mercedes Benz, Fiat y Citroën y a autopartistas de automotrices como Berta, Perkins y Persan.

Desde el punto de vista comercial posee una página de internet moderna, con videos interactivos y servicio de *Whatsapp*.

Empremet SRL:

Con inicio de actividades en 2004, es, cronológicamente, el último competidor de Man-Ser. Comercializa aceros en barra, y servicios de corte, (pantógrafos, CNC, plasma y laser). En el último tiempo, ha expandido sus horizontes en la fabricación de partes específicas, para la Industria Minera, Agroindustria, Construcción y Automotrices.

No posee información en su página, respecto a sus clientes. La misma no posee un diseño amigable en términos de incrustación de fotografías alineadas al contenido de texto, que es demasiado extenso. Tampoco cuenta con un servicio de chat, a través de *Whatsapp*.

Los actuales competidores de Man-Ser, iniciaron sus actividades entre 1987 y 2004. No se han incorporado al mercado en estudio, nuevos competidores en los últimos 16 años, lo que se traduce en un equilibrio de pocas empresas y, por lo tanto, mayor participación del mercado. Sin embargo, comparten algunos grandes clientes, sobre todo en la industria automotriz lo que podría suponer una oportunidad o una amenaza a mediano plazo.

Como conclusión, en términos de infraestructura, tamaño de la empresa, imagen de marca y características de los productos comercializados, Transfil se posiciona como el competidor más fuerte de Man-Ser.

Análisis de Contexto | Entorno: Análisis Pastel

1. Factores Políticos:

Lo más destacado de la escena política, a la hora de analizar el presente contexto, es el cambio de conducción política y gubernamental que atravesó Argentina el pasado 27 de octubre. La fórmula Alberto Fernández-Cristina Kirchner se impuso con el 48,10% por sobre el binomio Mauricio Macri-Miguel Ángel Pichetto que alcanzó el 40,37% de los votos. Alberto Fernández se consagra en primera vuelta como el nuevo presidente de Argentina pese a la remontada de Cambiemos de unos ocho puntos (Clarín). Sin embargo, al brevísimo tiempo de la asunción del nuevo gobierno en la Casa Rosada, el contexto político se vio en la necesidad de focalizar sus esfuerzos, en la instrumentación de políticas sanitarias, producto de la pandemia Covid-19 que azota al mundo entero. En

función de ello, el pasado 20 de marzo, se anunció el aislamiento preventivo obligatorio para toda la argentina.

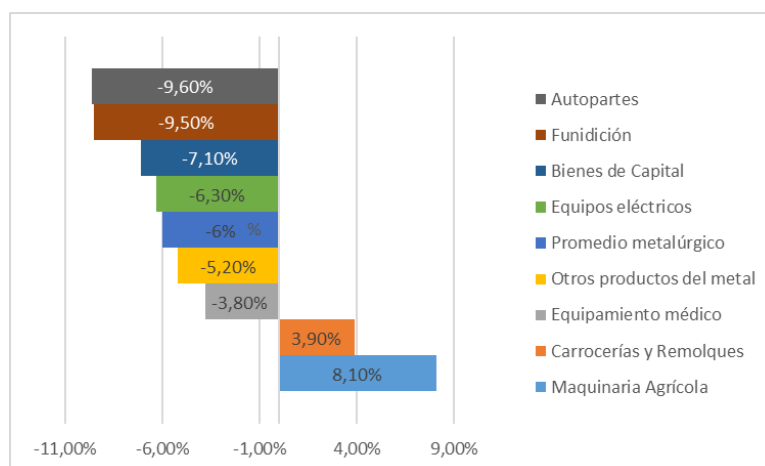
La “cuarentena”, como es llamada corrientemente, agregó un factor más, a los ya desestabilizantes números de la argentina, con una inflación total en 2019 de 53,8% colocándose como la más elevada de los últimos 28 años, (Enric Gonzalez, El País), sumada a la devaluación constante de la moneda, un déficit fiscal de 1.5 billones de pesos, que representa el 5,1% del PBI (El Cronista) y un riesgo país de 2779 (JP Morgan, Ámbito Financiero).

2. Factores Económicos:

Claro está que la pandemia Covid-19 deterioró todos los indicadores económicos tradicionales, pero a modo ejemplificador, se expone el análisis inmediato anterior a la cuarentena, para tener una valoración hacia el camino del retorno de la actividad industrial. Es menester aclarar que se necesitarán de medidas contra-cíclicas para volver previsible la cadena productiva teniendo en cuenta que el punto de partida era desalentador, aun antes de la pandemia.

En términos de la evolución de la actividad industrial, la industria automotriz presentó una caída en sus niveles de producción del 20% durante febrero luego de presentar un registro creciente del 39,7% interanual con enero 2020 cerrado. La producción metalmecánica se contrajo 6% por la menor actividad de los rubros de autopartes y fundición.

Concretamente sobre la industria metalmecánica, se presentan a modo de resumen, las fluctuaciones interanuales por rubro:



Elaboración propia, con datos de <https://www.uia.org.ar/centro-de-estudios/3590/informe-industrial-n-03-2020> (pag. 21)

Haciendo foco en la cartera de productos comercializada por Man-Ser, tanto autopartes como equipos eléctricos, son los rubros donde operan los clientes más importantes de la empresa.

3. Factores Sociales

En números a nivel país, durante abril del corriente año, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto al mes anterior, fue de 3,1%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 1,4%. Dichas cifras, representan una variación anual de las dos canastas del 51,1% y 44,4%, respectivamente (Indec), significativamente acompañadas por la inflación.

Con respecto al empleo, la industria fue la segunda actividad más afectada en la comparación interanual, con una reducción de más de 44 mil puestos de trabajo de acuerdo a los datos de declaraciones juradas de empleadores, presentadas ante el SIPA (Sistema Previsional Integrado Argentino). Este factor está ligado a la reducción de empleadores industriales, que ya acumula un -4% o a la necesidad de las industrias de no declarar trabajadores como registrados.

4. Factores Tecnológicos

La industria argentina tradicional, sobre todo en las pymes productivas más tradicionales suelen ser reacias a la inclusión de tecnología. No a las tecnologías propias de su rubro, como maquinarias dentro del esquema seriado, sino a otro tipo de desarrollo tecnológico, que pueda convertir el “know how” de sus generaciones ascendentes en material de desarrollo de inteligencia artificial aplicado a la toma de decisión.

En el mundo, se está hablando cada vez con más fuerza de la cuarta revolución industrial o industria 4.0, que plantea tecnologías disruptivas a los procesos productivos, *las cuales dan lugar a la fábrica inteligente, también conocida como fábrica del futuro o Smart Factory* (Idea ingeniería. España, 2020).

La “*Smart Factory*”, se destaca por la transformación digital de la industria en un proceso donde elementos físicos y digitales trabajan juntos en busca de la optimización de indicadores productivos.

En una encuesta realizada conjuntamente entre Deloitte y MAPI quedó en evidencia el atractivo y la importancia de esta metodología despierta en los fabricantes. Tal es así, que el resultado de la encuesta arrojó que el 86% de los fabricantes estadounidenses informan que *"las fábricas inteligentes serán el principal impulsor de la competitividad en cinco años"*, y el 83% de los encuestados creen que *"las smart factories transformarán la forma en que los productos son hechos"* (Deloitte, 2020).

5. Factores Legales

Las medidas legales más concretas sobre el sector, tuvieron que ver con la creación de leyes de salvataje, dadas por el aislamiento social obligatorio, dictado el último 20 de marzo, a través del decreto 329/2020.

En ese contexto, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social puso a disposición de las empresas con características manufactureras, el Programa de Recuperación Productiva (REPRO, Ley 27.264, Argentina.gob.ar, mayo 2020), el cual otorga a las empresas, una suma fija, mensual y remunerativa de un monto equivalente a un salario mínimo, vital y móvil por trabajador, por un plazo de 12 meses. Esta medida, pretende que las empresas puedan hacer frente al pago de salarios, evitando cierres y despidos.

Por otro lado, la UOM (Unión Obrera Metalúrgica), acuerda un recorte del 14% del salario neto, tras un pacto entre la CGT y la UIA. El mismo tendrá una vigencia máxima de 120 días, y se renovará sólo mientras perdure el aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por el DNU 297/2020.

Por último, la derogación del decreto 591/2019 implicaría restricciones en las importaciones de materia prima.

6. Factores Ambientales

No es novedad que la industria siderúrgica es fundamental en el desarrollo económico de un país, ya que ejerce materia prima para otras actividades, como la construcción o la fabricación de automóviles. Pero al mismo tiempo, es una de las industrias con mayor tasa de contaminación a nivel mundial.

En función de ello, Marcelo Valentini, egresado del doctorado en Ingeniería con mención en Materiales en la UTN, propuso una serie de modificaciones en los componentes químicos que intervienen en el proceso de elaboración del acero. La idea del ingeniero es la de modificar el proceso de colado del acero líquido, con componentes menos contaminantes de los utilizados comúnmente.

Los polvos convencionales que se utilizan para la solidificación del acero, contienen fluoruro de calcio, que combinado con la humedad del ambiente produce ácido fluorhídrico, cuyo nivel de toxicidad, es elevado y puede causar daños severos a los operadores y al medio ambiente.

Como efecto mitigante, Valentini decidió cambiar en el proceso de solidificación de metales, los polvos con contenido de fluoruro de calcio por otros con óxido de boro y litio reduciendo, de esta forma, los efectos contaminantes.

Análisis Interno

Como ya se ha mencionado, Man-Ser SRL es una empresa del tipo familiar, fundada en octubre de 1995. Desde sus inicios tiene como actividad principal la comercialización de productos e insumos a grandes y medianas empresas de productos asociados con la industria metalúrgica.

Su auge se ubica en el año 2003, cuando se convirtió en productor exclusivo para AIT gracias a la punzadora CNC adquirida en Alemania años antes.

En este aspecto, se ubica como una empresa tradicional B2B, donde sus principales clientes son grandes industrias, con modelos B2C.

El valor de la empresa se encuadra en la diferenciación por calidad de los productos que comercializa. Es una empresa sólida, con más de 20 años de trayectoria en el mercado, pero gerenciada actualmente por gente joven. Prima un enfoque basado en la manufactura, en función de la demanda. Posee tres grandes clientes que representan el 85% de su capacidad productiva, como de la rentabilidad generada. El resto, se distribuye en clientes menores para la comercialización de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Sobre este punto, no ha desarrollado estrategias de penetración de mercado, o

estrategias de marketing que le hayan permitido expandir sus horizontes comerciales o posibiliten actualmente, la expansión de sus ventas. Tampoco ha desarrollado nuevas plazas, que le permitan hacer llegar sus productos a más clientes a través de canales de ventas secundarios o indirectos.

Su posicionamiento en el mercado es bueno, y hasta cuenta con un producto que sólo Man-Ser SRL produce en el mercado, como los protectores de bancada. Como contrapartida posee poca o casi nula exploración de canales digitales, como redes sociales, para el desarrollo comercial de sus productos.

Si bien el mercado donde opera no es masivo, se perciben oportunidades de crecimiento en grandes empresas del rubro eléctrico donde opera AIT (su principal cliente) como así también, en el rubro de autopartes donde algunos de sus competidores son más fuertes o poseen más clientes.

Su cliente principal opera en otros 13 países. En Sudamérica, posee presencia en Brasil (Curitiba y San Pablo) y en Chile (Santiago de Chile), lo que supone una oportunidad de expansión al mercado internacional que no ha sido explorada aún.

Por su parte, se detectan otras oportunidades de crecimiento en el mercado donde opera Pertrak (otro de sus principales clientes), ya que la empresa cuenta con dos unidades de negocio adicionales no exploradas por Man-Ser como Motorline (distribuidor de autopartes) y tampoco cuenta con herramientas de promoción en el parque logístico industrial “Central Plaza”.

Posee precios competitivos con respecto al mercado, pero carece de herramientas tecnológicas de optimización de su capacidad productiva, que le permita maximizar la planta hacia su plena capacidad, optimizando los procesos e incrementando su participación en el mercado, es decir, sus ventas.

Si bien la empresa se encuentra certificada en ISO 9001 (2018) en términos de estándares de calidad, no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos lo que se traduce en altos costos de desecho.

FODA

Factores internos	Fortalezas	Grado de importancia
	Calidad de sus productos	1
	Área de diseño propia	2
	Solidez de sus principales clientes	1
	Management joven	2
	Sólida estructura organizacional	2
	Trayectoria	2
	Respetado servicio de post-venta	3
	Precios competitivos	2
	Certificada en normas ISO 900 - 9001	1
	Debilidades	
	Escasa o nula inversión en desarrollo de software inteligente de gestión	2
	Planes estratégicos de marketing nulos	1
	Sólo opera con canales propios de comercialización	2
	Producción limitada al mercado local	2
	Planes de desarrollo comercial a través de canales digitales inexistentes.	1
	Altos costos en desechos dañinos	3
Administración basada en Industrias 2.0	3	

Factores externos	Oportunidades	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
	Amplio mercado de industrias de producción eléctrica (mercado donde opera AIT)	1	3
	Desarrollo de alianzas para explotación a mercados externos	2	3
	Marketing digital poco explorado por el rubro/industria (web/medios/exposiciones)	2	2
	Margen de crecimiento con grandes clientes existentes (productos nuevos o existentes)	2	3
	Pocos competidores y altas barreras de entrada	3	3
	Acceso al programa de recuperación productiva (REPRO)	3	1
	Tipo de cambio competitivo	3	2
	Reconversión hacia Smart Factory	2	3
	Amenazas	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
	Pocos proveedores de materia prima, riesgo de incremento de precios.	2	3
	Contracción micro-economía en rubros de la industria donde opera (autopartes/equipos eléctricos)	2	3
	Riesgo competitivo. Competidor del mismo tamaño (Transfil), opera con alguno de sus grandes clientes.	1	2
	Recesión e indicadores macro y micro poco alentadores	3	2
	Acceso al crédito para la industria	2	2
	Altas tasas de interés	3	1
	Paritarias sindicales	3	2

Referencias del FODA:

Fortalezas y debilidades	
Grado de importancia	Descripción
1	Baja
2	Media
3	Alta

Amenazas y oportunidades: Ocurrencia	
Probabilidad de ocurrencia	Descripción
1	Baja
2	Media
3	Alta

Amenazas y oportunidades: Impacto	
Impacto	Descripción
1	Baja
2	Media
3	Alta

Conclusión:

Como se ha visto, Man-Ser SRL es una pyme con trayectoria, que a través de su management joven, se posiciona en el mercado con una estrategia corporativa que delimita la concentración del desarrollo de su marca, en un nicho determinado y específico. Es una estrategia corporativa que encuadra con su tamaño y sus características.

Tanto la calidad de sus productos como la competitividad de sus precios, le otorgan un renombre en la porción de mercado en el que se ubica.

Sin embargo, como otras Pymes familiares y tradicionales argentinas, establecen las

reglas de su negocio en prácticas que las hicieron exitosas en el pasado, lo que condiciona la posibilidad de expandirse a través de nuevos métodos de administración. No posee un plan estratégico anual que delimite los pasos a seguir en el largo plazo, como tampoco desarrolla nuevas herramientas de gestión, que le permitan eficientizar cada paso del aspecto productivo para lograr maximizar sus ventas y de esa forma, ocupar más espacio en el mercado en el que opera.

Analizadas las variables externas, se observan pocas posibilidades de inversión en la inclusión de maquinarias debido a su alta inversión inicial, y acompañado por la imposibilidad de tomar créditos, a tasas bajas.

Si bien su mercado específico es acotado en términos de competidores, comparte grandes clientes con empresas de la competencia. Se identifican oportunidades de expansión de productos actuales en el mismo mercado que podrían explorarse a través de estrategias de penetración de mercados e incluso con estrategias de expansión a través de la comercialización de productos actuales a mercados adyacentes a los actuales.

MARCO TEÓRICO

El abordaje del presente marco teórico, se delimita de acuerdo a la línea temática estratégica “**plan de marketing para reposicionar un producto/mercado**”. Pretenderá entonces, la revisión analítica de la literatura de autores y sus abordajes respecto a la formulación de un plan estratégico de expansión de mercado donde opera la empresa en estudio, incluyendo luego la adopción de una teoría o posición sobre lo que se pretende demostrar.

Se pretende abordar la problemática del caso de estudio a través de diferentes teorías que aporten el contexto teórico necesario para su resolución. Se basará el siguiente marco teórico en la comprobación de la efectividad de la elaboración de estrategias para el desarrollo de acciones que permitan a Man-Ser SRL obtener mayor participación en el mercado, actual o potencial, en función de productos actuales o que deban desarrollarse para lograr esa meta.

Como medida entonces, y haciendo foco en el mercado, es necesario entender el

comportamiento de la demanda, como condición indispensable para entender el posicionamiento de una empresa en el mercado.

Para Kotler (Dirección de Marketing, pag. 85) la comprensión del entorno y el estudio del mercado son iniciativas que ayudan a identificar oportunidades. Los parámetros de la demanda del mercado requieren un desglose productivo a la hora de definir la segmentación:

- a) **Mercado potencial:** Consumidores suficientemente interesados en la oferta de mercado,
- b) **Mercado disponible:** Consumidores que además de estar interesados en la oferta, cuentan con ingresos necesarios para acceder a la oferta.
- c) **Mercado meta:** Es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender, es decir a consumidores específicamente interesados en la oferta de productos y servicios que comercializa la empresa.
- d) **Mercado penetrado:** Son aquellos consumidores que adquieren los productos que comercializa la empresa.

Según el citado autor, estos parámetros constituyen una herramienta útil para la planificación de mercado. La empresa podría engrosar su número de ventas actual, intentando atraer a un mayor porcentaje de compradores de su mercado meta, o como contrapartida, reducir el número de requisitos que impone a potenciales compradores. También podría expandir su mercado abriendo un centro de distribución en otro lugar o reducir el precio de los productos que comercializa.

En función de la definición del problema, que guarda relación con el potencial de mercado que se analiza para la empresa Man-Ser SRL, debemos referirnos al mercado potencial al que apunta.

En este sentido Kotler y Keller definen al mercado potencial como *“el límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de marketing de la industria tienden al infinito, en un determinado entorno de marketing”*. Sobre este punto, las empresas que establecen su foco en el mercado potencial, otorgan una importancia especial al porcentaje de penetración de producto, que es equivalente a la tasa de uso o propiedad de un producto en un grupo poblacional.

Ahora bien, el mercado existe en función de la demanda. Existen diversos autores que se refieren al análisis de la demanda. Kotler define la demanda del mercado como *“el*

volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico”.

Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a *"las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado"*.

Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", define la demanda como *"la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar"*

Como puede apreciarse, las definiciones son coincidentes en términos de bienes y servicios, consumidores, necesidades, capacidad de pago y un lugar establecido que conforman el concepto de demanda.

Volviendo a Kotler y Keller, la demanda implica una acción de compra. Para las empresas, es factible un nivel de ventas sin necesidad de estimular la demanda mediante gastos específicos. Cuanto mayores sean los niveles de gasto en actividades de marketing, mayor debería ser el volumen de demanda, al principio con una tasa creciente y, después, con una tasa decreciente. Ahora bien, en todos los casos, será conveniente comparar el nivel real de la demanda versus el nivel potencial de la misma. Este resultado da lugar al “índice de penetración de mercado”. Cuanto menor sea el índice, mayor será el potencial de crecimiento.

Como último concepto referido al análisis de la demanda, es importante que las empresas comparen su cuota de mercado real con su cuota de mercado potencial. El resultado de esta comparación se traduce como el “índice de penetración de la cuota de mercado de la empresa”. Si este índice es bajo, indica que la empresa podrá aumentar su cuota de mercado. La penetración de la cuota de mercado se enfrenta a factores que podrían limitar su expansión, como una marca poco relevante (o de escasa solidez en el mercado donde opera), beneficios deficientes y precio demasiado elevado. Las empresas deberán eliminar cada uno de esos factores con el propósito de determinar inversiones que generen la mayor mejora en el índice de penetración de la cuota de mercado.

Analizada la demanda de la empresa, donde se contemplan los productos y servicios,

precios y mensajes en comparación con los de la competencia, se establece el **pronóstico de ventas** donde de manera gráfica, se describe el nivel de ventas previsto contrarrestado con los esfuerzos del marketing para conseguirla. Sin embargo, la relación no será válida, cuando la demanda sea expandible (cuando el nivel de ventas se encuentra influido por el nivel de esfuerzo de marketing).

Existen dos conceptos relacionados con el pronóstico de ventas:

- La cuota u objetivo de venta: Es el objetivo de ventas que se fija para una línea de producto.
- Presupuesto de ventas: Es el cálculo moderado del volumen de ventas previsto para tomar las decisiones correctas en materia de compras, producción y liquidez.

Habiendo puesto foco en los mercados meta, potenciales, y las características de la demanda, se avanzará en el siguiente marco teórico, con el análisis de estrategias de marketing que pretendan como fin, un direccionamiento hacia el crecimiento, planteado como la problemática del presente trabajo.

De acuerdo a Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012 “Administración estratégica”, en todo proceso de planificación estratégica, sobre todo en el proceso de planificación de marketing, es requerido el abordaje sobre el análisis de situación de la empresa, tanto su afectación interna como externa, para concretar el diagnóstico de la situación, considerando ésta, la primar fase de la planificación para llegar luego a decisiones estratégicas del marketing.

Para (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012) “La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.”

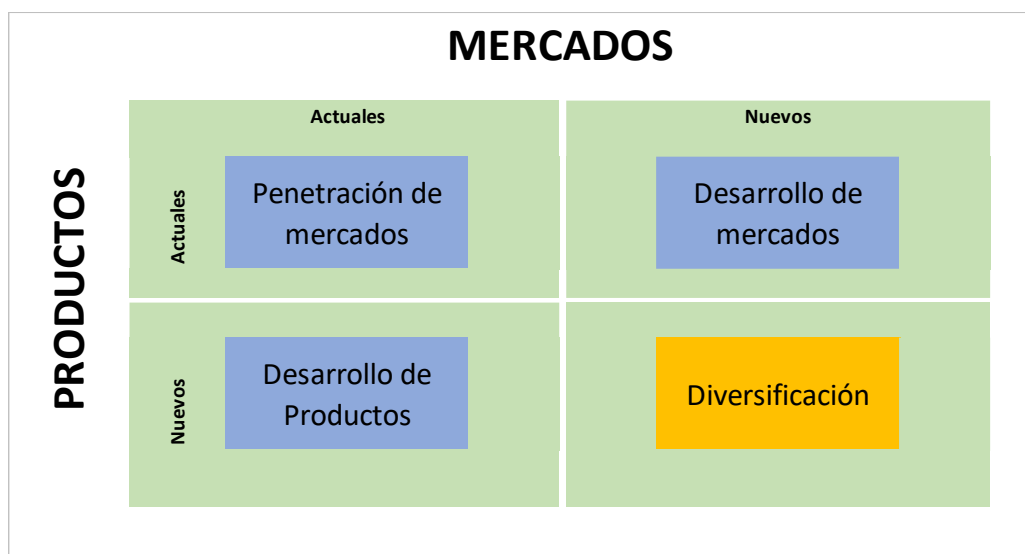
Es importante destacar en este punto, que las estrategias de Marketing, poseen cuatro niveles:

- a) Nivel 1: Estrategias corporativas, referentes a la actividad
- b) Nivel 2: Estrategias de cartera, referentes a los productos/mercados
- c) Nivel 3: Estrategias de segmentación y posicionamiento
- d) Nivel 4: Estrategias funcionales, referentes al marketing mix (producto, precio, comunicación, distribución).

Para el caso de análisis, se aplicará especial énfasis, en las estrategias de nivel 2, es decir, las estrategias de cartera relativas al reposicionamiento de productos o servicios en los mercados, ya sean actuales o potenciales.

Dentro de las alternativas de solución para el problema planteado en el presente trabajo, se encuentran las oportunidades de crecimiento intensivo. A través de este tipo de crecimiento, se pretende mejorar el desempeño de los negocios actuales o existentes. Suele ser el tipo de crecimiento más utilizado por las empresas, y el que implica menor riesgo comercial.

Las estrategias de crecimiento que pueden aplicarse en este caso son tres, interconectadas en lo que se denomina la Matriz de Ansoff, o “rejilla de expansión de productos y mercados de Igor Ansoff (Ansoff 1985).



Elaboración propia, basado en Ansoff (1985)

Según Sainz de Vicuña Ancín, la Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff es una herramienta útil en los casos que la empresa ha marcado objetivos de crecimientos y es de gran utilidad den el caso de las Pymes. Está compuesta por producto-mercado en función de su actualidad y su novedad, para delinear estrategias de expansión o diversificación según cada situación.

Antes de incorporarnos al análisis de la matriz, resulta importante entender cómo el autor llegó a desarrollarla. Aunque Ansoff desde el principio utiliza la expresión de problema

estratégico para describir la situación de decisión en que se mueve la empresa, no es hasta que propone la utilización de “Dirección Estratégica” en lugar de la expresión de “Planificación Estratégica” (Ansoff 1979) cuando define que la esencia del nuevo enfoque se basa en “dirigir problemas estratégicos”, la cual explica la velocidad e importancia de los cambios, especialmente del entorno que en concreto, representa retos y amenazas, consecuencia de sus distintos niveles de impacto, así como también oportunidades de la propia situación de la organización.

De esta forma se configura la nueva teoría de Ansoff (1980 y 1985): “Teoría de los problemas estratégicos”. En este enfoque, pretende integrar tanto la dimensión externa como la interna, buscando un equilibrio adecuado entre los problemas del entorno y los problemas de la organización.

Volviendo a la matriz, el criterio general que persigue es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, y desarrollo de nuevos mercados), antes de abordar una estrategia de diversificación.

1) Estrategia de penetración de mercado (productos actuales en mercados actuales):

Es la más segura de las estrategias de expansión. Apunta a obtener mayor participación de mercado con productos actuales en mercados conocidos. Casos típicos de este tipo de estrategias pueden ser promociones de venta cruzada o descuentos en determinados productos. Puede estar dirigida a mejorar la atención al cliente, aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio. También puede aplicarse para atraer clientes de la competencia, marcando diferencias con sus marcas o aumentando los medios de apoyo de las ventas.

La ventaja central de esta estrategia, es que la empresa ya cuenta con la experiencia necesaria sobre sus productos y el mercado donde se desarrolla.

- 2) Estrategia de desarrollo de nuevos productos (productos nuevos en mercados actuales):** Partimos de un mercado conocido pero que está imponiendo una regeneración o adaptación del producto a nuevas necesidades del usuario. El cambio puede darse adaptando los productos a otras ideas o diseños o creando nuevas versiones del producto comercializado.

3) Estrategia de desarrollo de nuevos mercados (productos actuales en mercados nuevos): Esta estrategia se encuentra orientada al ingreso de nuevos mercados geográficos o al desarrollo de un nuevo canal de comercialización. También se emplea para dirigirse a un nuevo segmento del mercado. Puede traducirse en:

- a. Expansión geográfica del mercado, tanto regional, nacional, como internacional
- b. Búsqueda de nuevos segmentos del mercado, creando nuevas versiones que sean una necesidad para un nuevo segmento, renovando los canales de distribución, o adoptando medios publicitarios.
- c. Búsqueda de nuevos usuarios para los segmentos actuales: generando publicidad para nuevos usos, ampliando la distribución mediante un mayor apoyo a la promoción y publicidad.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

El análisis precedente pone de manifiesto la necesidad de readaptar comercialmente la empresa en análisis, a través de un encuadre que permita equilibrar las ventajas y desventajas competitivas de Man-Ser SRL, para mejorar la rentabilidad, a través de la maximización de las ventas en el mercado actual e incluso explorando nuevos mercados, asegurando su continuidad en el largo plazo, teniendo en cuenta la volatilidad de los factores económicos que atraviesan el mercado en análisis.

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo, los factores externos no son prometedores. Estamos en presencia de un gobierno con muy poco tiempo en el poder, ocupado casi exclusivamente, a gestionar las decisiones sanitarias inminentes para resolver una pandemia que asecha al mundo entero. Sin embargo, ha dado muestras de apoyo a la industria a través de programas que apacigüen los efectos del Covid-19, como el programa REPRO.

Los factores económicos, tampoco dan buenas señales, con una inflación anual que traspasa los 50 puntos porcentuales, un tipo de cambio devaluado y una renegociación de la deuda que pone a nuestro país al borde del default.

Específicamente, la actividad industrial muestra efectos de contracción en los últimos

22 meses, en donde la rama metal-mecánica donde se desarrolla la empresa en estudio, acumula un promedio de caída del 6%.

Socialmente, la industria también se ve afectada con reducción del empleo registrado que acompaña una caída en empleadores del rubro, lo que, traducido, representa el cierre de fábricas medianas o pequeñas.

Desde el punto de vista interno, Man-Ser SRL es una empresa con características tradicionales en el mercado metal-mecánico argentino. Es una pyme de vasta trayectoria que ofrece a sus clientes productos de excelente calidad, que además cuenta con un servicio de post venta adecuado para las particularidades de los clientes que la componen.

Es una empresa sólida, con gerenciamiento joven, aunque con una visión centrada en el producto. Posee una estructura, tanto humana como física sólida.

Con respecto a la oferta que brinda, como toda industria pesada, comercializa productos de estricta especificidad técnica que, si bien han demostrado consolidar su actividad fabril, no poseen adaptaciones respecto de sus características. Pero, por otro lado, cuenta con un área propia de diseño que, basado en estrategias de desarrollo de nuevos productos, podría posicionarlo en mercados ya conocidos, pero incrementando su oferta.

El 85% de su producción está destinada a cuatro clientes centrales. Uno de ellos, el grupo Artech/AIT, es una empresa multinacional, con sedes en 14 países incluida argentina. Man-Ser no ha desarrollado estrategias de desarrollo de nuevos mercados, que le permitan expandir su producción con productos actuales, al resto de los países donde opera el grupo, sobre todo en Brasil, utilizando los beneficios de exportación que brinda el Mercosur.

Cabe destacar que la industria manufacturera de componentes eléctricos, está conformada por más de 2000 empresas, distribuidas en todo el país.

Sin embargo, Man-Ser no ha desarrollado ningún programa de marketing que le permita hacer llegar su oferta de productos ni se ha planteado objetivos de crecimiento de manera concreta.

También posee participación en el mercado de autopartes, comercializando servicios de lavadoras industriales y protectores de bancada para Volkswagen y Pertrak. Esta última, cuenta con tres unidades de negocios de las cuales dos, no han sido exploradas por Man-Ser para incrementar la unidad de compra de los productos que fabrica.

Desde el punto de vista de la competencia, Man-Ser cuenta con la ventaja de formar parte de un mercado pequeño, con altas barreras de entrada. En efecto, posee sólo tres competidores directos, aunque con uno de ellos, comparte uno de sus más grandes clientes.

Dados los contextos y características señalados, aunque en general el análisis del entorno no sea favorecedor para la industria argentina en general, y existan amenazas latentes, se han detectado a lo largo del presente trabajo, oportunidades de crecimiento que podrían permitirle a la empresa, ganar terreno en el mercado donde opera e incluso, proyectarse hacia otros mercados con los mismos productos.

Como toda estrategia que pretenda ganar posicionamiento en el mercado, se presentarán objetivos y programas que incrementen la rentabilidad, a través de la maximización de las ventas en el mercado actual o en nuevos mercados. Dichos objetivos estarán respaldados por programas que establezcan las pautas en términos de la posición competitiva de Man-Ser SRL.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo, Man-Ser SRL cuenta con fortalezas y oportunidades que le permitirían crecer en el mercado meta en el que opera. Sin embargo, como tantas otras pymes familiares argentinas, su management ha basado el relacionamiento con en el mercado (los clientes), a través de relaciones familiares que podrían (o no), perdurar a través de las generaciones. En este sentido, no se ha enfocado en analizar su potencial de mercado a través de estrategias concretas de marketing referidas a la expansión del mismo, ni basando su desarrollo, en un plan estratégico de crecimiento a pesar de que su capacidad productiva está en torno del 65%. Este es, de manera resumida, el problema planteado en el presente documento que tratará de ser contrarrestado con propuestas y acciones concretas, que permitan a nuestra empresa en estudio, expandir su porción de mercado, a través de la rentabilidad que implica la maximización de las ventas.

Objetivo general

Incrementar un 35% las ventas de la empresa Man-Ser SRL, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Córdoba, durante el período septiembre 2020-2021, a través de la captación de nuevos clientes, mediante la articulación de estrategias de desarrollo

de mercado.

Alcance: El alcance del presente objetivo se encuentra delimitado por la captación de nuevos clientes de la industria electromecánica y de autopartes, que operen en el territorio de la República Argentina, tomando como plazo de concreción máxima para el cumplimiento planteado en el objetivo general, 12 meses contados a partir de septiembre de este año (posible fin de la cuarentena). Se tomará como base de referencia el análisis de demanda y mercado en conjunción con la problemática definida desarrollados en el presente trabajo.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar una unidad de negocios de marketing digital que permita incrementar un 15% las ventas en el período septiembre 2020 – septiembre 2021 a través de acciones que optimicen el desarrollo comercial de los productos comercializados por Man-Ser SRL.

Estrategia de marketing: Desarrollo de mercados (producto actual en nuevos mercados geográficos a través del desarrollo de nuevos canales de comercialización).

Descripción: Como se ha analizado, Man-Ser SRL no ha invertido a lo largo de sus años, en el desarrollo de herramientas de marketing que permitan posicionar la comercialización de sus productos en nuevos mercados e incluso en mercados conocidos. Las ventas sólo están a cargo de sus directores (Julián y Melina Mansilla) y como hemos visto, poseen una visión centrada en la producción. La creación de esta nueva unidad dentro de la empresa permitirá mayor visualización de la marca, y de los productos que ofrece, tanto en el mercado meta como en el mercado potencial, con un alcance y velocidad de respuesta, mucho mayor a los actuales procesos de venta que la empresa propone actualmente (mail y teléfono).

Acciones: En función de la ausencia total de una unidad de negocios vinculada al marketing digital en la empresa de estudio, se describen a continuación, las acciones necesarias para su concreción. Los recursos asociados a estas acciones, se encuentran detallados en el cuadro “Recursos”, al final del presente apartado, con su correspondiente desglose.

- i. Contratación de un analista de marketing que tendrá a su cargo la relación con la agencia,

el diseño y armado de las campañas comerciales digitales y el manejo de redes sociales. Dependerá funcionalmente de Melina Mansilla, manteniendo estrecha relación con los vendedores de canales tradicionales de la empresa, logrando una integración que permita un customer service mixto (digital y tradicional). La acción requiere del armado de una descripción de puesto, de un proceso de selección, que se realizará a través de la red social LinkedIn. Además, se recurrirá a la bolsa de trabajo de la UES21 con la que Man-Ser tiene convenio para seleccionar estudiantes avanzados o graduados de la carrera Comercialización. Una vez ingresado, deberá realizar un programa de inducción de 15 días para comprender los procesos y el negocio de la empresa.

- ii. Contratación de una agencia de marketing que provea servicios *on/off* para el armado de piezas comerciales tanto estáticas como del tipo multimedia. El servicio incluye 4 piezas comerciales por mes, adaptadas a clientes (incluyendo logos, y adaptándolos a ellos) y a prospects (diseño amplio) para ser enviadas en forma de e-mailings o novedades mensuales. La conformación de la base de e-mailings para prospect, surgirá del análisis de todas las industrias del mercado meta planteado anteriormente (mercado de industrias autopartista y electromecánicas). Las piezas en mención, también formarán parte de la web propia de Man-Ser y en web de terceros a través de acuerdos explícitos. Tanto las piezas comerciales estáticas como las del tipo multimedia, se irán actualizando por la agencia en la medida que Man-Ser SRL así lo requiera, ya sea por incorporación de nuevos productos asociados a la industria como cualquier otro tipo de información comercial que la empresa pretenda comunicar.
- iii. La misma agencia, proveerá el desarrollo para la actualización de la página web, con un formato moderno, e interactivo que incluya de manera visual, el desarrollo de productos desarrollados por Man-Ser SRL.
- iv. Contratación de un proveedor “*partner provider*” de Facebook, para el desarrollo del servicio de *Whatsapp* que deberá incluirse en la página web de la empresa. De esta manera se contará con una línea corporativa de *Whatsapp*, con logo exclusivo de la empresa, donde clientes y no clientes podrán acceder de manera fácil y sencilla a realizar consultas sobre productos, precios y servicios ofrecidos por Man-Ser. Por este canal, podrán enviarse las piezas comerciales y audiovisuales desarrollados en la primera acción. Esta mecánica, permite el trackeo total de las interacciones realizadas por este medio. El nuevo canal, tendrá un horario personalizado de atención de 9 a 17 hs,

proveyendo mensajes automáticos de fuera de horario cuando los clientes escriban fuera del horario mencionado.

Responsables:

- ii. Armado de descripción de puestos y selección del analista: Melina Mansilla
- iii. Capacitación: Melina Mansilla y Marcelo Borsini.
- iv. Coordinación con agencia de marketing y proveedor de *Whatsapp*: Melina Mansilla y el analista de marketing y redes

KPI's: Los indicadores de gestión de la nueva unidad de negocio estará dada por:

- i. Ventas/envíos personalizados y masivos (newsletter) de información.
- ii. Ventas sobre contactos de *Whatsapp*.
- iii. Se considerarán valores efectivos de los KPI cuando el “*response rate*” de respuesta se encuentre entre 10 y 15%.

2. Incrementar 10% las ventas de compensadores de aceite, tubos y soportes mediante la captación de clientes asociados a CADIELL (Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas y Luminotécnicas) en 12 meses contados a partir de septiembre de 2020.

Estrategia de marketing: Penetración de mercado (productos actuales en mercados actuales).

Descripción: Se ha analizado a lo largo del presente trabajo, el mercado donde opera Man-Ser. Como puede identificarse, uno de sus principales clientes es el grupo Arteche/AIT, que desarrolla su negocio en la industria electromecánica. El mismo, se encuentra asociado a CADIELL, junto a otras 2000 empresas que comparten su rubro en la industria. Es importante detallar que el portal de la cámara, recibe más de 50.000 visitas anuales donde sus asociados buscan información sobre ofertas de productos referentes a la industria. Estimando un “*response rate*” del 10% entre el mercado potencial y el mercado objetivo, podría afirmarse que existe espacio de captación de clientes de la industria electromecánica.

Si bien Man-Ser no forma parte de la industria electromecánica, es un proveedor clave de productos componentes necesarios para su desarrollo y, como tal, de acuerdo a los artículos 4to y 11ro del estatuto de la cámara mencionada, puede formar parte como

asociado adherente, accediendo activamente a los beneficios que la cámara otorga.

Acciones:

- i. Asociación a la Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas y Luminotécnicas (CADIELL). De acuerdo a lo expresado en el artículo 15 del estatuto de la Cámara, el proceso se realiza a través de la presentación de una solicitud por escrito, acompañando copia del estatuto social inscripto por ante la autoridad competente, constancia de inscripción impositiva detallando actividades habilitadas, constancias de establecimientos industriales, cantidad de empleados y una nota describiendo su actividad principal y secundarias. El tiempo de asociación, desde la presentación de la solicitud hasta su aprobación es de 7 días hábiles.
- ii. Presentación de las piezas comerciales desarrolladas en la acción “i” del primer objetivo específico, en el portal “Novedades de nuestros asociados” disponibles para los socios de la cámara. Como se ha mencionado, este espacio recibe más de 50.000 mil visitas anuales de todos los asociados a la cámara, que representan el mercado meta de industrias electromecánicas que pretende el presente objetivo. El envío de las piezas comerciales de Man-Ser, se realizará por mail la dirección de correo administracion@cadieel.org.ar.
- iii. Presenciar al menos, seis jornadas de actualización auspiciadas por la cámara al año. En este foro, se deberá presentar los diseños de productos desarrollados por Man-Ser, utilizando el material comercial audiovisual desarrollado en la “i” del primer objetivo específico. Se presupone que, en función de la cuarentena obligatoria, estos foros continuarán con una metodología virtual, instalada por la pandemia, y por tal motivo no se incluyó supuestos costos de viajes y de hotelería.

Responsables:

- i. Asociación a la cámara: Melina y Julián Mansilla
- ii. Introducción de piezas comerciales al portal de la cámara: Analista de Marketing y Redes.
- iii. Participación en jornadas auspiciadas por la cámara: Melina y/o Julián Mansilla.

KPI: Los indicadores de gestión del presente objetivo serán:

- i. Mercado penetrado sobre mercado potencial. Se pretende una tasa positiva de respuesta del 5% en el primer año siendo el mercado potencial de 2000 prospects.
3. Incrementar 10% las ventas de protectores telescópicos de bancada a través de la

captación de clientes de la industria de autopartes a través del desarrollo de un programa de referidos en un período de 12 meses, contados a partir de septiembre de 2020.

Estrategia de marketing: Penetración de mercado (productos actuales en mercados actuales).

Descripción: Man-Ser provee para esta industria, lavadoras y/o servicio de lavado industrial a medida además de protectores telescópicos de bancada para la industria de autopartes. Vinculado con la venta, la empresa proporciona un servicio posventa que le garantiza a los clientes, la instalación de las máquinas en sus plantas. El presente objetivo tiene como meta desarrollar un **programa de referidos**. Se pretende desarrollar una estrategia de promoción de venta cruzada, de tal forma que por cada nueva venta concretada a empresas no clientes de Man-Ser, se beneficiará a quienes hayan realizado el referimiento a través de la aplicación de un 10% de descuento en el próximo servicio de lavado y de un 5% en la compra de protectores telescópicos de bancada. El beneficio tendrá una validez de 90 días.

Acciones:

- i. Confección del formulario de referidos. El mismo deberá contar con campos de información obligatorios como: Datos empresa que refiere: Razón Social, CUIT, Nombre y apellido de quien está refiriendo. Datos de la empresa referida: Razón Social, Nombre y apellido de la persona de contacto, Teléfono laboral, Teléfono celular. Este formulario estará disponible de manera digital en la página web de Man-Ser, y se podrán bajar los datos para su seguimiento. Cada formulario contará con un número de identificación, que servirá de “ID” para la carga de futuras ordenes de productos como código de descuento para las empresas que accedan al beneficio. Cada cliente que cargue un referido, recibirá un mail automático (“no reply”) informándole su número de descuento (número de formulario) y su fecha de caducidad.
- ii. Generación de campaña de e-mailing/redes sociales, comunicando los beneficios de referir a la empresa, incorporando en mail, el link para la carga de referidos en la página de Man-Ser junto a los términos y condiciones de la acción comercial, que deberá ser validados previamente por Martín Mauré, proveedor externo de asuntos legales de la empresa.

- iii. Impresión de 1000 folletos con el “look & feel” del formulario para disponibilizarlo en el local de la Av. Circunvalación donde Man-Ser posee vendedores telefónicos. Los folletos serán despachados desde la agencia por Correo Argentino hasta la oficina de venta de la empresa.

Responsables:

- i. Confección del formulario electrónico y envío automático de mailing: Agencia de marketing
- ii. Administración de la base de referidos: Analista de marketing y redes.
- iii. Campaña de e-mailing y potenciación en redes sociales: Analista de marketing y redes.
- iv. Impresión de folletos y despacho: Agencia de marketing y analista de marketing y redes.

KPI: Los indicadores de gestión del presente objetivo serán:

- i. Ventas sobre referidos.
- ii. Costo total de beneficios otorgados sobre ventas nuevas generadas por referidos

Recursos asociados a los objetivos planteados:

Los recursos asociados al proyecto se describen, unificados, en la siguiente tabla:

Objetivo Específico	Tareas	Recursos monetarios Anuales	Observaciones
Unidad de negocios de Marketing Digital	Contratación de un analista de Marketing/Redes	\$ 1.175.000,00	
	Selección y contratación del analista de marketing y redes	\$ 1.105.000,00	Costo recurrente
	Armado de espacio físico y recursos (PC/Escritorio)	\$ 70.000,00	Costo única vez
	Contratación de servicio de agencia creativa de marketing	\$ 172.000,00	
	Armado de pieza digital multimedia	\$ 10.000,00	Costo única vez
	Armado de 4 piezas comerciales mensuales + acción de mailings	\$ 120.000,00	Costo recurrente
	Actualización de página web	\$ 42.000,00	Costo única vez
	Contratación de un proveedor de soluciones de whatsapp	\$ 76.800,00	
	Incorporación de whatsapp corporativo en la página		Costo recurrente
Sub total unidad de negocios marketing digital		\$ 1.423.800,00	

Objetivo Específico	Tareas	Recursos monetarios Anuales	Observaciones
Captación de clientes de CADIELL	Adhesión a CADIELL	\$ 42.000,00	
	Cuota socio adherente CADIELL	\$ 42.000,00	Costo recurrente
Sub total Captación de asociados a CADIELL		\$ 42.000,00	

Objetivo Específico	Tareas	Recursos monetarios Anuales	Observaciones
Programa de referidos	Desarrollo del programa de referidos	\$ 21.800,00	
	Confección del formulario electrónico en la página web	\$ 15.000,00	Costo única vez
	Acción de mailing (incluido en el fee mensual)	\$ -	
	Impresión de 1000 folletos a color	\$ 6.000,00	Costo única vez
	Despacho por Correo Argentino envío simple	\$ 800,00	Costo recurrente
Sub total Captación de asociados a CADIELL		\$ 21.800,00	

Costo total de los programas \$ 1.487.600

Los valores forman parte de pedidos explícitos, solicitados a Agencia de Marketing, Proveedor de servicio de *Whatsapp* y consultora de selección de recursos humanos existentes. En la bibliografía se describen las fuentes y los contactos a quienes fue solicitada la presente información.

Gantt del proyecto:

Tareas	Responsable	AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Unidad de Negocios de Marketing digital	Total	[Bar chart showing total duration from week 1 of August to week 4 of November]																			
Contratación de analista de Marketing y redes		[Bar chart showing duration from week 1 of August to week 4 of October]																			
Armado de descripción de puesto	MM	[Task bar from week 1 of August to week 1 of August]																			
Publicación en LinkedIn/bolsa de trabajo UES21	MM	[Task bar from week 2 of August to week 2 of August]																			
Proceso de selección de candidatos	MM	[Task bar from week 3 of August to week 3 of August]																			
Adecuación del espacio físico (PC/escritorio)	MM/JM	[Task bar from week 4 of August to week 4 of August]																			
Exámenes preocupacionales	MM	[Task bar from week 1 of September to week 1 of September]																			
Inducción	MM/MB	[Task bar from week 2 of September to week 2 of September]																			
Contratación de Agencia de Marketing		[Bar chart showing duration from week 1 of October to week 4 of November]																			
Reunión con la agencia y definición del alcance	MM/AMR/AM	[Task bar from week 1 of October to week 1 of October]																			
Proceso creativo de armado de piezas comerciales	AM	[Task bar from week 2 of October to week 2 of October]																			
Actualización de página web	AM	[Task bar from week 3 of October to week 3 of October]																			
Check point de seguimiento	MM/AMR/AM	[Task bar from week 4 of October to week 4 of October]																			
Entregable piezas comerciales y pagina web	AM	[Task bar from week 1 of November to week 1 of November]																			
Contratación de Proveedor de servicio de Whatsapp		[Bar chart showing duration from week 1 of November to week 4 of November]																			
Reunión con proveedor y alcance	MM/AMR	[Task bar from week 1 of November to week 1 of November]																			
Alta de línea corporativa de whatsapp	PW	[Task bar from week 2 of November to week 2 of November]																			
Configuración de usuario	PW/AMR	[Task bar from week 3 of November to week 3 of November]																			
Adquisición de clientes de la industria electromecánica	Total	[Bar chart showing duration from week 1 of September to week 4 of December]																			
Asociación a la CADIEEL		[Bar chart showing duration from week 1 of September to week 4 of September]																			
Presentación de la solicitud de adhesión	MM/JM	[Task bar from week 1 of September to week 1 of September]																			
Inserción de piezas comerciales en el portal "Novedades de CADIEEL"		[Bar chart showing duration from week 1 of November to week 4 of November]																			
Reuniones virtuales con la Cámara	MM/JM	[Task bar from week 1 of November to week 1 of November]																			
Envío de piezas comerciales	AMR	[Task bar from week 2 of November to week 2 of November]																			
Ajustes	AMR	[Task bar from week 3 of November to week 3 of November]																			
Jornadas de actualización del rubro (según agenda de CADIEEL)		[Task bar from week 4 of November to week 4 of November]																			
Programa de referidos	Total	[Bar chart showing duration from week 1 of November to week 4 of November]																			
Formulario de referidos		[Bar chart showing duration from week 1 of November to week 4 of November]																			
Desarrollo del formulario	AM/AMR	[Task bar from week 1 of November to week 1 of November]																			
Desarrollo del formulario web	AM	[Task bar from week 2 of November to week 2 of November]																			
Rutina de envío de mail automático "No Replay"	AM	[Task bar from week 3 of November to week 3 of November]																			
Campaña de e-mailing		[Bar chart showing duration from week 1 of December to week 4 of December]																			
Validación de términos y condiciones con el área legal	JM/AL	[Task bar from week 1 of December to week 1 of December]																			
Delivery comercial de piezas (e-mailings y redes)	AMR	[Task bar from week 2 of December to week 2 of December]																			
Folleto		[Bar chart showing duration from week 1 of December to week 4 of December]																			
Diseño de los folletos	AM	[Task bar from week 1 of December to week 1 of December]																			
Envío a oficinas comerciales de Man-Ser	AM/AMR	[Task bar from week 2 of December to week 2 of December]																			
Tiempo total de implementación de los programas		[Bar chart showing total duration from week 1 of August to week 4 of December]																			

Responsables referencias: MM=Melina Mansilla JM=Julian Mansilla AM=Agencia de Marketing AMR=Analista de Marketing y Redes MB=Marcelo Borsini PW=Proveedor de Whatsapp AL=Area legal / Martín Mauré

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente reporte de caso ha dejado en evidencia las características de la empresa Man-Ser SRL, su mercado potencial y el camino hacia el ansiado mercado meta. Se la ha caracterizado como una empresa del tipo familiar, que concentra su actividad principal en la comercialización de productos e insumos a grandes y medianas empresas de productos asociados con la industria metalúrgica.

Sin embargo, a lo largo del presente trabajo, se han detectado problemáticas características de las Pymes familiares y tradicionales argentinas, donde las reglas del negocio se encuentran basadas en prácticas que las hicieron exitosas en el pasado, poniendo de manifiesto la carencia de estrategias comerciales, que logren maximizar sus ventas, y de esta forma, le permitan explotar con creces, un mercado con posibilidades. Man-Ser SRL no tiene establecidas estrategias comerciales de largo plazo, que la posicionen en el mercado,

como una de las empresas locales más grandes, proveedoras de insumos para la industria electro mecánica y autopartista. Y he aquí la problemática central del estudio.

Si bien en el macro entorno se observan indicadores económicos adversos, con pocas posibilidades de inversión, y la imposibilidad de tomar créditos a tasas bajas, el mercado donde opera Man-Ser SRL cuenta con ventajas como su escasa masividad y la especificidad de los productos en demanda. Estas ventajas se perciben como oportunidades de crecimiento en grandes empresas del rubro eléctrico como así también, en el rubro de autopartes.

La contribución del presente reporte de caso, está focalizada en la captación de esas oportunidades que se observan en el mercado de la industria metal-mecánica para la producción en serie de componentes electro mecánicos y de autopartes, permitiendo, a pesar de las amenazas del contexto, incrementar el posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado donde opera, a través de la implementación de los programas incluidos en el presente trabajo.

RECOMENDACIONES

La primera recomendación, fundante de aquellas que pretenden el éxito comercial de una empresa, más allá de su tamaño, es alinear los objetivos de crecimiento de la empresa con su política o cultura organizacional. El aura de cambio hacia una planificación sostenida, debe ser visualizada por todos y cada uno de los empleados que componen Man-Ser SRL y ejercida y respaldada con energía desde directorio de la empresa. Para ello se recomiendan reuniones mensuales de equipo, donde se midan con precisión, los indicadores definidos en cada objetivo propuesto, tomando como base impostergable, los tiempos comprometidos en el proceso.

Desde el punto de vista más *hard*, se recomienda que la nueva unidad de negocio posea un esquema de compensación variable en función de las ventas conseguidas a través de canales digitales, con el objeto de asegurar su constante resiliencia y desarrollo.

Por último, transcurridos los doce meses establecidos en los programas, y una vez que los mismos hayan alcanzado su cuota de éxito, se recomienda la continuidad de acciones de similares características que permitan a Man-Ser SRL potenciar su mercado, asegurando su continuidad en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Mercado:

<https://www.cadieel.org.ar/acerca-de-cadieel/>

<https://parabrisas.perfil.com/noticias/mercado/los-diez-autos-0km-mas-vendidos-de-la-argentina-en-2019.phtml#:~:text=Las%20diez%20marcas%20con%20mayor,y%2010%C2%B0%20Jeep%2C%2010.900.>

<http://pertrak.com.ar/pertrak/>

<http://www.camionesybuses.com.ar/informe-acara-en-2019-los-patentamientos-de-vehiculos-pesados-cayeron-un-4310-y-el-mercedes-benz-atago-1726-fue-el-mas-vendido-20206763/>

Competidores:

<https://www.trans-fil.com.ar/>

<https://eisaire.com/productos/>

<http://www.empremet.com.ar/>

Factores políticos:

https://www.clarin.com/politica/elecciones-2019-cerro-votacion-primeros-resultados-esperan-21_0_c1YtAlhJ.html

https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Post-cuarentena-el-deficit-fiscal-primario-superaria-el-5-del-PBI-y-advierten-por-la-lluvia-de-pesos-20200424-0028.html>

<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Factores Económicos

https://uiaorgar-cmsdev.s3.amazonaws.com/pdf/Indicadores_laborales_en_la_Industria_-_2020.01.pdf

<https://www.uia.org.ar/centro-de-estudios/3590/informe-industrial-n-03-2020/>

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_02_20D2117FD2C3.pdf

Factores sociales:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_05_205663094BE4.pdf

<http://cesyac.org.ar/canasta-basica-en-caba/item/1004-el-relevamiento-de-cesyac-en-caba-alcanzo-los-98-920-23>

Factores tecnológicos:

<https://ideaingenieria.es/industria-4-0/que-es-una-smart-factory-caracteristicas-tecnologias/>

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/manufactura/articles/smart-factory-20.html>

Factores legales:

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro/mipyme>

<https://www.cronista.com/economiapolitica/La-UOM-acuerda-un-recorte-del-14-del-salario-neto-en-medio-de-la-crisis-economica-20200429-0014.html>

Factores ambientales:

<https://maquinasyequipos.com.ar/una-alternativa-para-reducir-el-impacto-ambiental-de-la-fabricacion-del-acero/>

Análisis de la industria:

<https://marketingdigitalconsulting.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Marco Teórico:

Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012 “Administración estratégica”

Ferrel & Geoffrey Hirt, 2010, “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”

Philip Kotler, y Kevin Keller Dirección de Marketing, 2012, Pág, 86 - 110

Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, Pág. 240.

Principios de Economía, Tercera Edición, de Mankiw Gregory, Mc Graw Hill, Pág. 42

Sainz de Vicuña Ancín, “El plan de marketing en la práctica”

Plan de implementación:

Valores de agencia de marketing. <https://100grados.com.ar>. Gustavo Gonzalez. Cargo: fundador

Valores de proveedor de *Whatsapp provider*: <https://www.botmaker.com/>. Pablo Dorado. Cargo:

Director Comercial

Valores salario analista de marketing y redes: <http://www.mandelwirth.com.ar/>. Constanza Mandel.

Cargo Socia en Mandel & Wirth *Executive Search*. Información basada en Mercer.

ANEXO

Especificaciones del cuadro de recursos:

- El salario del analista de marketing y redes es bruto y anual. Está constituido por un salario de \$50.000 * 17% de cargas sociales * 13 meses (incluye aguinaldo).
- El armado de espacio físico y recursos (PC/Escritorio) fue extraído de internet, calculando un escritorio en melamina blanca y una PC de escritorio con monitor.
- La cuota socio de CADIELL fue extraído en base a la información obtenida expresamente de la cámara a su número de contacto. El costo mensual para asociados adherentes es de \$ 7000 bimestral.
- El costo del proveedor de *Whatsapp*, forma parte de un plan de la empresa Botmaker. Los planes son: 800 *Whatsapp* mensuales salen \$6400 * 12 = \$75.800
- Los costos de la agencia de marketing forman parte de una cotización real de la agencia 100 Grados.