



TFG

Plan nacional de desarrollo de mercados y reestructuración comercial para la industria de lavadoras industriales.

Cristian Javier Taborda

DNI: 28843996

Legajo VMKT05492

Lic. En Comercialización

Índice general

Índice de Gráficos	Pagina N° 03
Índice de Tablas	Pagina N° 04
Resumen, Abstract y Palabras claves	Pagina N° 05
Introducción	Pagina N° 06
Análisis de situación	Pagina N° 16
Marco teórico	Pagina N° 18
Diagnóstico y discusión	Pagina N° 20
Plan de implementación	Pagina N° 21
Conclusiones y recomendaciones	Pagina N° 31
Referencias	Pagina N° 33

Índice de gráficos

Grafico N° 1	Pagina N° 06
Grafico de Ventas por unidad de negocio	
Grafico N° 02	Pagina N° 09
Unidades producidas acumulados periodo 2012 – 2019	
Grafico N° 03	Pagina N° 13
Grafico de Matriz de posición Competitiva	
Grafico N° 4	Pagina N° 23
Organigrama Comercial	
Grafico N° 5	Pagina N° 31
Diagrama de Gantt	

Índice de Cuadros

Tabla N° 01	Pagina N° 10
Unidades producidas acumuladas periodo 2012 - 2019	
Tabla N° 02	Pagina N° 11
Tabla de Distribución de sub-sectores dentro de la industria Metalmecánica	
Tabla N°03	Pagina N° 17
Cuadro Matriz FODA	
Tabla N° 04	Pagina N° 24
Resumen del objetivo N°1	
Tabla N° 05	Pagina N° 27
Resumen del objetivo N°2	
Tabla N° 06	Pagina N° 29
Resumen del objetivo N°3	
Tabla N° 07	Pagina N° 30
Cuadro de Resumen de Presupuesto	

Resumen

En el presente plan de marketing se describirá a través de análisis situacionales el diagnóstico profesional de la empresa Man-Ser, industria metalúrgica con una oferta diversificada, describiendo su problemática y oportunidades de crecimiento. Se identificará su unidad de negocios más rentable y se propondrá una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de nuevos mercados y expansión geográfica, apoyada en una sólida estructuración comercial y la adecuación del producto al nuevo mercado potencial identificado.

La propuesta profesional presentada en este trabajo ayudará a la empresa a concentrar sus esfuerzos en los productos y segmentos más atractivos, aumentando así la rentabilidad, las unidades vendidas, su cantidad de clientes y su cobertura geográfica y la lealtad con sus clientes.

Palabras clave:

Estructuración comercial; desarrollo de mercado; adquisición de clientes.

Abstract

In this marketing plan, the professional diagnosis of the Man-Ser company, a metallurgical industry with a diversified offer, will be described through situational analysis, describing its problems and growth opportunities. Its most profitable business unit will be identified and a growth strategy will be proposed through the development of new markets and geographic expansion, supported by a solid commercial structuring and the adaptation of the product to the new identified potential market.

Professional proposal presented in this work will help the company to concentrate its efforts on the most attractive products and segments, thus increasing profitability, units sold, its number of clients and its geographic coverage and loyalty with its clients.

Keywords:

Commercial structuring; market development; customer acquisition.

Introducción.

El 15 de octubre de 1995 es considerada la fecha fundacional de la empresa Man-Ser, cuando Luis Mansilla instala su propia fábrica después de haber trabajado en el rubro bajo relación de dependencia. Dos años después, el fundador decide invertir en maquinaria y viaja a Alemania en busca de tecnología que le permita ampliar su cartera de productos y servicios. Desde entonces la empresa tiene un espíritu de crecimiento sostenido. En el año 2003 Man-Ser suma a dos de sus clientes más importantes hasta el día de la fecha: Ait S.A. y Volkswagen Argentina S.A. dicho acontecimiento significó un logro importante para la firma. Transcurría el año 2009 cuando Luis Mansilla fallece después de una grave enfermedad. Julián y Melina Mansilla, sus hijos, ambos muy jóvenes, tomaron la empresa a su cargo.

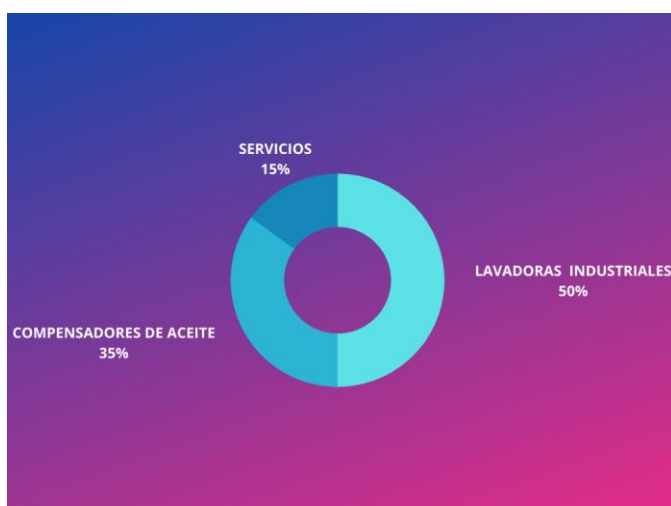
En el año 2012 inauguraron una planta industrial con una capacidad de producción que duplica la anterior, la cual comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro áreas: corte, plegado, punzonado de chapa y un área de mecanizado.

Actualmente Man-Ser S.R.L. ofrece productos para el sector automotriz con lavadoras industriales, el sector metalmeccánico con protectores telescópicos de bancada y extractores de viruta para centros de mecanizados y el sector energético con compensadores de aceite para transformadores eléctricos y servicios industriales dentro del sector metalúrgico como soldaduras especiales, cintas transportadoras, mantenimiento industrial, transformación de metales, punzonado, cilindrado, corte por plasma y guillotinado de chapas.

En el gráfico N°1 se observa cual es la participación de cada unidad de negocios sobre el total de ventas.

Gráfico N°1

Ventas por unidad de negocio



Fuente: elaboración propia

Este trabajo se centrara en el análisis de la potencialidad de mercado de su principal producto, las lavadoras industriales dentro del sector competitivo de Maquinaria y Equipo. Se busca detectar oportunidades de crecimiento y plantear una propuesta profesional para resolver las problemáticas que surjan del análisis dentro de la línea temática.

El desconocimiento del mercado y la falta de acciones de Marketing deriva en grandes pérdidas de oportunidades, de aquí surgen diferentes problemáticas.

La empresa no alcanza el nivel de ventas deseado, no cuenta con un presupuesto de ventas ni tampoco presupuesto de marketing establecido por lo tanto no está claro cuál es el nivel de ventas a alcanzar.

El segmento objetivo elegido es el de grandes empresas del sector automotriz que demandan maquinas lavadoras fabricadas a medida, el cual es poco sustancial, se encuentra con baja demanda debido al bajo nivel de actividad del sector que no es expandible. Debido a lo cual la empresa solo podrá aumentar su nivel de ventas a través de una mayor participación de mercado con acciones de Marketing.

Hoy en día la participación de mercado es baja; el segmento esta liderado por la competencia y la empresa no logra diferenciarse, ni realiza esfuerzos suficientes para aumentar sus ventas, generalmente se atiende a los clientes existentes y rara vez se recibe un nuevo contacto de ventas, a través de su página Web comunica una oferta muy diversificada, no tienen presencia en redes sociales, no participan de exposiciones del sector, ni tampoco realiza publicidad alguna.

En cuanto a las estrategias de crecimiento se observa la utilización de nuevos productos en nuevos mercados. La empresa tiene como nuevos proyectos seguir con el proceso de diversificación en la industria de la construcción con la fabricación de *Tiny House* y frentes arquitectónicos.

Existe una actitud pasiva en el área de ventas y a la hora de generar nuevos clientes. Habitualmente se espera que los clientes se contacten, se fabrica la maquinaria solicitada, que suelen ser copias de maquinarias de la competencia, tanto importadas como nacionales. De esta forma la empresa puede ofrecer valor a través de la reducción de precios y su servicio post venta.

Por otra parte la cobertura de mercado es limitada geográficamente, atienden principalmente en la provincia de Córdoba y algunos pocos clientes en las provincias de Tucumán y San Luis principalmente en el segmento de grandes empresas automotrices. A pesar de existir demanda internacional nunca se desarrollo el mercado de exportación por no poder ofrecer una oferta personalizada de maquinarias y el servicio post-venta presencial.

Los plazos de entrega rondan los 90 días y no se cuenta con innovaciones tecnológicas. Generalmente se co-diseña junto con el cliente y se ofrece una solución a medida la cual amplía los plazos de entrega y reduce el mercado ya que no son muchas las empresas que están dispuestas a pagar costosas maquinas fabricadas a medida.

Por otra parte la estructura comercial esta en manos de uno de los socios Julián Mansilla que se encarga de las ventas en forma parcial, que a su vez gestiona otras unidades de negocios lo cual no le permite dedicar el tiempo suficiente a la venta de lavadoras.

Según la problemática descrita en los puntos anteriores vemos una gran pérdida de oportunidades de ventas y de su cuota de mercado.

La falta de participación en el segmento elegido está afectando gravemente los ingresos de la empresa ya que el producto Lavadoras Industriales es el que mayores ingresos le genera a la empresa.

Resumen de antecedentes

La empresa tiene una cobertura de mercado limitada y luego del análisis de potencial de mercado surgieron oportunidades crecimientos. Como antecedentes se utilizara el trabajo realizado por Bermúdez Franco (2019) de la ciudad de Guayaquil donde propone un plan de ventas para el aumento de la cobertura de mercado y el trabajo de Reinoso Aldas (2016) donde propone un plan de Marketing y cobertura de mercado de la empresa “Damacris” en la ciudad de Santo Domingo.

En cuanto al desarrollo de mercados tomaremos el trabajo de Sibri Chimbo (2017) en donde propone la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo de mercado y el trabajo de Rojas Albarracín (2018) donde plantea un plan de mercadeo para moto-reductores en Colombia

Dicho trabajo será de gran utilidad para la industria nacional ya que podrá sustituir importaciones, aumentar el mercado laboral y reactivar la económica nacional.

Para la disciplina del Marketing este estudio es una oportunidad para demostrar como aumentan significativamente las ventas de las empresas que implementan acciones de Marketing, estructuran su fuerza de ventas y concentran sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades de mercado. Asimismo dicho trabajo podrá ser utilizado como antecedente para otro reporte de caso.

A su vez, para la empresa, el análisis de este caso resolvería el bajo nivel de ventas enfocándose en sus productos más rentables, desarrollando nuevos mercados y ampliando la cobertura de mercado sin desatender los clientes actuales de lavadoras. Lo cual le permitirá organizar una estructura de ventas ofreciéndole a los socios estar fuera de lo operativo y poder tener una mirada estratégica a mediano y largo plazo.

Análisis de la situación

Se desprende del análisis que la empresa tiene una cobertura de mercado limitada geográficamente, no posee una estructura de ventas eficaz, ni inversión alguna en Marketing, la empresa tiene una baja participación de mercado y atiende principalmente a grandes empresas del segmento automotriz con clientes antiguos, posee muchas dificultades para adquirir nuevos clientes.

El sector automotriz atraviesa una de las caídas de producción más grandes de los últimos años. Esto lleva a que las ventas de Maquinas lavadoras de Man-ser dentro del sector automotriz estén bajando año tras año, puesto que no se esta aprovechando el mercado potencial que tienen las lavadoras a nivel nacional en el segmento metalmecánico en diversos tipo de industrias con mayores niveles de actividad.

Análisis de mercado

Man-Ser esta enfocada a la fabricación de lavadoras confeccionadas a medida para el sector automotriz.

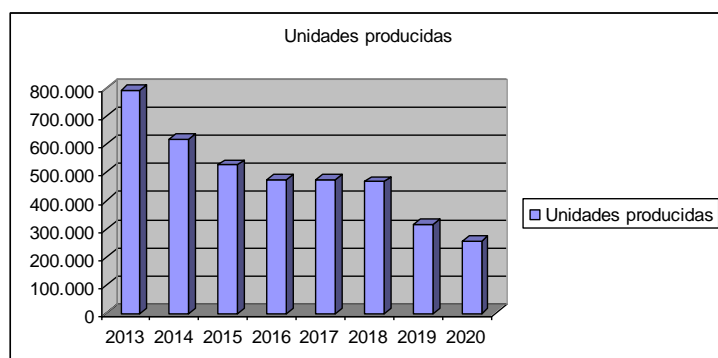
Existen 12 empresas automotrices con fabricación nacional, de las cuales el 83.3% se encuentran en Buenos Aires y Córdoba y el otro 16.7% en Tucumán y Santa Fe.

Existe una alta correlación entre el nivel de actividad del sector y la demanda de maquinarias lavadoras. La industria automotriz Argentina esta sufriendo una de las crisis más altas de los últimos años con una marcada tendencia a la baja y con el nivel mas bajo de actividad desde el 2003. Esta situación esta afectando negativamente la demanda de maquinas lavadoras dentro del sector automotriz ya que esta es una demanda inexpandible y esta condicionada por el entorno de Marketing.

En el cuadro N° 01 se observa el nivel de actividad de la industria automotriz de los últimos años, medido en unidades producidas incluyendo vehículos particulares y comerciales.

Grafico N° 02

Evolución de las unidades producidas en Argentina



Fuente: Asociación de Fabricas de Automotores (ADEFAs, 2020)

El mercado de la industria automotriz se caracteriza por ser muy exigente en cuanto a la calidad de las maquinarias requeridas y su servicio post venta, necesitan soluciones a medida de alto rendimiento, es muy difícil adquirir nuevos clientes en esta industria ya que son solamente 12 empresas las demandantes y el costo del cambio de proveedor para las empresas es muy elevado, aun mas cuando están siendo bien atendidas por la competencia y en periodos de baja actividad.

En el cuadro N° 3 se puede observar la cantidad de unidades acumuladas producidas por empresa desde el año 2012 hasta el año 2019.

Tabla N° 01

Unidades producidas acumuladas periodo 2012 - 2019

Unidades producidas periodo 2012 al 2019		
	Empresa	Unidades
1°	TOYOTA ARGENTINA S.A.	849.933
2°	FORD ARGENTINA S.C.A	656.207
3°	VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A.	632.994
4°	RENAULT ARGENTINA S.A.	559.948
5°	GENERAL MOTORS S.R.L	550707
6°	PSA PEUGEOTCITROËN S.A	511.444
7°	FCA ARGENTINA S.A.	505.540
8°	HONDA MOTOR ARGENTINA S.A.	76.988
9°	MERCEDESBENZ ARGENTINA S.A	54106
10°	NISSAN ARGENTINA S.A.	14.982
11°	IVECO ARGENTINA S.A.	14.259
12°	SCANIA ARGENTINA S.A.	sin datos

Fuente: Asociación de Fabricas de Automotores (ADEFAs, 2020)

Si bien no se cuenta con información primaria sobre la participación de mercado de Man-Ser dentro del mercado de lavadoras industriales para el sector automotriz, se puede estimar que la participación de mercado de Man-ser es cercana al 15%, este número surge del total de los clientes atendidos por Man-Ser sobre el total de demandantes automotrices.

Por otra parte, se observa un mercado mucho mas demandante de maquinas lavadoras en el sector metalmecánico industrial. Este sector industrial 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.

Según la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Republica Argentina (ADIMRA, 2020) en Argentina la industria metalmecánica reúne más de 24.000 establecimientos productivos distribuidos

principalmente entre Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis. Las primeras tres provincias concentran el 90 % del universo de firmas metalmeccánico. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de capital nacional (88 %). Dentro de este conjunto, predominan las empresas de hasta nueve ocupados en promedio, con un rol destacado en los procesos de agregación de las economías regionales. Sin embargo, también operan en el sector empresas de una envergadura considerable, con más de 50 empleados. Con respecto a la distribución de las empresas del sector, en cada sub-sector, 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 y producción de maquinaria y equipos de uso general.

Tabla N° 02

Distribución de sub-sectores dentro de la industria Metalmeccánica

SUB-SECTOR	PORCENTAJE
Productos elaborados de metal	28,90%
Productos metálicos para uso estructural y otros productos	18,80%
Autopartes, carrocerías	9,80%
Maquinaria y equipos de uso general	9,60%
Aparatos eléctricos	7,00%
Servicios de trabajo de metales y tratamiento y revestimiento	5,50%
Maquinaria de uso especial	4,30%
Instrumentos médicos, ópticos y de precisión	3,70%
Maquinaria agropecuaria	3,30%
Aparatos de uso doméstico	3,20%
Fundición de hierro, acero y metales no ferrosos	2,80%
Otros equipos de transporte	2,60%
Tubos, válvulas y otros componentes electrónicos	0,40%
Total	100,00%

Fuente: (ADIMRA, 2020)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2020) el nivel de actividad de todo el sector metalmeccánico esta en recuperación y desde mayo del 2020 esta en una tendencia alcista, esta se mide con el IPI (Índice de Producción Industrial manufacturero). El sector metalmeccánico a nivel general en diciembre del 2020 arrojó un crecimiento interanual del 5%. Dentro del sector Metalmeccánico los sub-sectores de mayor crecimiento fueron el de las Motocicletas con un 135%; el de la Maquinaria agropecuaria 80.7%; seguidos por los Aparatos de uso domestico 59.2%; las Carrocerías y Semirremolques con el 37.2% y por ultimo las Autopartes con un 15.8% de crecimiento.

Por otra parte para Vistage, según su Índice de Confianza Empresarial en Argentina (ICE, 2021), el cual mide la percepción del sector empresarial en cuanto a su actividad económica frente al entorno nacional e internacional, este se encuentra en recuperación. El 31% de los empresarios

aumentara la inversión en activos fijos durante el 2021 y que el 53% va a aumentar la producción. Esto quiere decir que para el 2021 existe un Mercado Potencial de 7740 empresas del sector metalmecánico interesadas en invertir en activos fijos incluyendo inmuebles, maquinarias y equipos.

En cuanto a las maquinas lavadoras se observa una tendencia a nivel internacional a la utilización de lavadoras industriales estandarizadas, flexibles y compactas que cubren un amplio rango de necesidades para diferentes tipos de industrias.

Por otra parte las grandes lavadoras fabricadas a medida son demandadas por las grandes empresas automotrices y tienden a ser cada vez mas exigentes en cuanto a la calidad, servicio e ingeniería necesaria para su desarrollo y es aquí en donde Man-Ser concentra sus esfuerzos.

A nivel nacional se observan dos grandes grupos de clientes, por un lado las grandes empresas del sector automotriz que buscan una solución a medida de sus necesidades con altos estándares de calidad y un servicio post-venta personalizado, y por otro las empresas Metalmecánicas que buscan lavadoras económicas y de buena calidad, con un buen nivel de servicio post-venta que garantice los de calidad requeridos, que sean desarrollos estándar, y flexibles en cuanto a sus prestaciones, que pueda adaptarse a diferentes procesos industriales de lavado.

Man-ser tiene su base en la provincia de Córdoba con una baja participación de mercado y una baja cobertura a nivel nacional.

Con respecto al segmento metalmecánico nacional, se observa un gran potencial de mercado en donde la demanda actual esta cubierta con ofertas internacionales. Man-Ser no esta realizando esfuerzo alguno en este segmento.

Análisis de la competencia

El sector tiene competencia nacional e internacional, el principal competidor del mercado interno es la firma Eisare, líder del mercado nacional. La empresa cuenta con unos 30 empleados y vende unos 30 equipos por año, su oferta principalmente apunta a lavadoras industriales especiales y a medida que fabrica desde 1988 haciendo hincapié en la calidad. También son exportadores y entre sus destinos están México, Brasil y Chile. En su Web comunican detalladamente la familia de sus productos y aplicaciones, tienen una segmentación por tipo de industria automotriz, petrolera, alimenticia y pesada pero siempre apuntando a grandes proyectos de maquinas fabricadas a medida. En YouTube disponen de gran cantidad de videos mostrando la gama de productos y las diferentes industrias con las que operan, haciendo foco en los grandes proyectos y en la personalización de sus lavadoras. También tienen presencia en Facebook, Google ads, publicidades en revistas especialidades, también fabrican insumos para las lavadoras.

A nivel internacional existen varias empresas competidoras divididas en dos grandes grupos, el de los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo. Dentro del primer grupo se encuentran empresas de EEUU, Francia, Italia, España y Alemania estas empresas se caracterizan por ofrecer maquinaria de alta calidad, con desarrollos a medida del cliente y también diversos modelos de maquinaria estándar adaptable a diversos tipos de aplicaciones, estas empresas se caracterizan por la calidad del producto, el renombre de la marca y su país de origen. Entre ellas podemos nombrar a las mas importantes: Eisaire; BVL; Ecoclean; Mecanolav; Baufor; Stoelting y a Tecnox entre otras

Dentro del grupo de países en vías de desarrollo, se encuentran principalmente empresas Asiáticas de países como China, Taiwán e India. La oferta de este grupo es de carácter homogéneo ya que ofrecen exclusivamente maquinas lavadoras estándar adaptables a diversos tipos de industrias. Son de muy bajo costo, con una calidad de producto baja y con un servicio post-venta básico. Entre ellas podemos nombrar solo algunas de las mas de 100 empresas con una oferta similar: Sinobark; Sky men; Wuxi DongYuan; Jinan Barkr; Shenzhen Jiayuanda; Shenzhen AG; Lodha; Keer Internacional.

A continuación en el grafico 04 de expone la Matriz de Posición Competitiva con los atributos Precio y Servicio Post-Venta que consideramos los mas relevantes para este trabajo.

Grafico N° 03

Matriz de posición Competitiva



Fuente: Elaboración propia

En el cuadrante 4, el de alto precio y bajo nivel de servicio Post-venta, donde se encuentran las empresas de competencia internacional de países desarrollados, ofrecen maquinarias a un alto precio y de muy buena la calidad percibida, por lo que el precio final se ve incrementado por los costos de flete e impositivos de importación. Con respecto al servicio este grupo de empresas eligen ofrecer un

nivel intermedio, esperado por el cliente pero que no supera sus expectativas, esto se debe a que las grandes distancias y las diferencias culturales dificultan la calidad del nivel de servicio ofrecido.

En el cuadrante 3 aparecen los competidores Asiáticos los cuales se caracterizan por ofrecer un bajo precio con un muy bajo nivel de servicio post-venta. Este grupo de competidores son líderes en costos y es por eso que sus productos son básicos y apenas aceptables, con respecto al nivel de servicio post-venta solamente ofrecen garantías por desperfectos de fabricación de 6 a 12 meses.

Luego seguimos con el cuadrante 2, con un alto precio y un alto nivel de servicio, donde se encuentra bien posicionada la empresa Esaire y como empresa seguidora, con un precio menor y un buen nivel de servicio, Man-Ser. Ambas empresas se radicadas en la provincia de Córdoba se diferencian de la competencia internacional por la calidad de servicio post-venta ofrecida. Esaire lidera el segmento y Mar-Ser coloca sus precios por debajo para intentar ganar cuota de mercado.

Por ultimo y mas importante, el cuadrante 1, con un alto servicio a un bajo precio, en el cual no se hayan empresas, esta posición se encuentra desocupada y requiere de maquinarias con un buen servicio Post-venta a un precio relativamente bajo. Es aquí donde se detecta una oportunidad de mercado.

Luego de este análisis se puede observar que la empresa Man-ser se encuentra en una posición competitiva desfavorable dentro del segmento automotriz, con un mercado potencial no aprovechado dentro del segmento de empresas Metalmeccánicas y a su vez con una posición competitiva no ocupada por la competencia con los atributos de bajo precio y alto servicio post-venta.

Análisis del entorno PESTEL

Factores políticos

En la gestión presidencial de Mauricio Macri la actividad industrial se vio afectada negativamente por la caída de consumo y por la apertura de importaciones. El Actual presidente Alberto Fernández asumido en diciembre del 2019 anuncio políticas de sustitución de importaciones y fomentara la producción nacional a través de créditos PYME para la adquisición de bienes de capital industriales. Esto ultimo afecta positivamente a la empresa.

Argentina forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y es uno de los miembros del Grupo de los 20 (G-20), vínculos que le favorece para la firma de acuerdos de tipo comercial, políticos o de cooperación con diversas naciones y organismos. Esta situación podría permitir el ingreso de competidores principalmente de Brasil, afectando negativamente a la empresa.

Factores económicos

Según el Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020) el valor del billete estadounidense al comienzo el año era de 63.20 en la jornada del 2 de enero y en la última actualización del 14-09-2020 se vende a \$ 79.21, presentando una variación del 25.332%, respecto al cierre de la jornada anterior.

En abril de 2020 la variación anual del IPC fue 3,51% (INDEC, 2020). El comportamiento anual del IPC total en abril de 2020 (3,51%) se explicó principalmente por la variación anual de las divisiones Alimentos y bebidas no alcohólicas y Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles.

Tanto el aumento del dólar como del IPC afectan negativamente a la empresa aumentando sus costos y afectando la confianza empresaria.

Factores sociales

Dentro de los factores sociales se observan dificultades para encontrar recursos humanos con formación técnica e ingenieros que son muy demandados por las grandes empresas. Por consecuencia Man-Ser ha flexibilizado las exigencias laborales así como permisos especiales y flexibilidad horaria. Esta situación afecta negativamente a la empresa ya que aumenta sus costos laborales y aumenta la rotación del personal.

Factores tecnológicos

Como factores tecnológicos podemos tomar el término industria 4.0 que refiere a un nuevo modelo de organización y de control de la cadena de valor a través del ciclo de vida del producto, a lo largo de los sistemas de fabricación apoyado por las tecnologías de la información. El término industria 4.0 se utiliza de manera generalizada en Europa, si bien se acuñó en Alemania. También es habitual referirse a este concepto con términos como "Fábrica Inteligente" o "Internet industrial". En definitiva se trata de la aplicación a la industria del modelo "Internet de las cosas" (IoT). Entre otras cosas, esta tecnología permite la asistencia remota de un técnico, facilita el mantenimiento preventivo, y permite controles en tiempo real de las variables críticas de producción. Esta situación puede aumentar la calidad de servicio post-venta ofrecido por las empresas internacionales afectando negativamente a la empresa. Por otra parte al utilizar esta tecnología puede ser favorable para Man-Ser aumentando el nivel de servicio post-venta con una mayor cobertura y a un menor costo.

Factores ecológicos

A nivel mundial existe una tendencia a la utilización de energías renovables y procesos sustentables amigables con el medio ambiente. La reducción de consumo de energía, de ruido y consumo de agua, y el control de efluentes generados son muy bien valorados por los consumidores y

existe una preferencia de consumo hacia los productos que cumplan con estas condiciones. El control sobre estos factores y la implementación de políticas ambientales afectarían positivamente a la empresa.

Factores legales

La legislación Argentina provee mecanismos de protección a los productores nacionales contra prácticas desleales en el comercio internacional. En 1992, por medio de la Ley N° 24.176, se adhirió a los códigos sobre dumping y sobre subvenciones y derechos compensatorios del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que establecieron una disciplina multilateral para la aplicación de medidas antidumping y derechos compensatorios. A través del Decreto N° 2121 del 30 de noviembre de 1994, el Poder Ejecutivo Nacional estableció las normas reglamentarias y de puesta en funcionamiento de la ley antes mencionada. A partir de enero de 1995, el procedimiento se encuentra reglado por la Ley N° 24.425 y el Decreto N° 2121/94.

Según la Comisión Nacional de Comercio Exterior (CNCE) el dumping y las subvenciones son los dos tipos de prácticas comerciales consideradas desleales en el comercio internacional y que pueden ser objeto de medidas de compensación en la legislación argentina.

Se considera que un producto es objeto de dumping cuando se introduce en la República Argentina a un precio inferior al valor normal de un producto similar destinado al consumo en el país de origen o de procedencia, en el curso de operaciones comerciales normales. Ante la posibilidad de ingreso de maquinaria importada que se encuentren en estas condiciones pueden aplicarse las leyes Anti Dumping que protegen la fabricación nacional, esto afectaría favorablemente a la empresa.

Diagnostico institucional

Luego del análisis concluimos que Man-Ser sufre una grave caída en sus ventas, principalmente de su producto más vendido, las lavadoras industriales para la industria Automotriz. Esto se debe, entre otras cosas, a la gran caída en la actividad del sector automotriz, las características del mismo y la falta de una estructuración comercial eficiente y la falta de inversión en Marketing dificultan que pueda aumentar la baja participación de mercado actual.

Por otra parte esta desaprovechando oportunidades de mercado detectadas en el segmento industrial metalmecánico, con un mercado potencial mucho mas grande que el automotriz y condiciones macroeconómicas favorables. La experiencia y trayectoria en la fabricación de maquinaria y las buenas referencias de grandes clientes satisfechos con la calidad y servicio de Man-Ser sumado a que posee la infraestructura necesaria, hacen que Man-Ser pueda afrontar esta oportunidad de crecimiento, hacia el mercado metalmecánico. Si bien en este mercado existe

competencia internacional y pueden ingresar nuevos competidores se contraponen con las políticas nacionales a la sustitución de importaciones y apoyo a la industria nacional.

Tabla N° 03

Cuadro FODA

análisis externo	análisis interno
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -desarrollo de mercado metalmecánico -ampliar la cobertura nacional -estandarizar la oferta de lavadoras -ampliar la cantidad de clientes -Oportunidad de tomar posición competitiva favorable -Sustitución de importaciones -Créditos subsidiados para PYMES -Optimismo de los empresarios a invertir en activos fijos 	<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrece productos de buena calidad a costos bajos. -relaciones comerciales con grandes clientes satisfechos. -Trayectoria experiencia y reconocimiento en sector lavadoras industriales -Infraestructura acorde al plan -clientes actuales fidelizados -buen servicio post-venta
<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Caída en la actividad Automotriz -falta de previsibilidad económica -El nivel inflacionario genera un creciente incremento de las materias primas. - ingreso de competidores del exterior -La pérdida del poder adquisitivo de la moneda puede dificultar la adquisición de nuevas maquinarias. - Desaceleración de la economía reduce la demanda de productos 	<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -baja cuota de mercado -cobertura de mercado limitada -oferta de la empresa concentrada en pocos clientes. - No tiene un sector destinado a marketing - falta de estructura de ventas eficiente - dificultades para adquirir nuevos clientes -facturación concentrada en pocos clientes

Fuente: Elaboración propia.

Se ha utilizado para este análisis información secundaria suministrada por la universidad siglo 21 entrevistas en profundidad con los socios de la empresa, informes de cámaras sectoriales, informes de organismos gubernamentales y redes sociales.

Como herramientas de análisis se ha utilizado la matriz FODA y el análisis PESTEL, matriz de Ansoff y por último matriz de posición competitiva

Marco teórico

Para comenzar con este marco teórico comenzaremos dando la definición de mercado potencial ya que desde aquí apoyaremos nuestro marco teórico y posteriormente nuestra propuesta.

Según Kotler y Keller (2012) el mercado potencial es la demanda máxima alcanzable por la empresa y sus competidores con recursos infinitos de Marketing en un determinado entorno de marketing. Para Santesmases (2012) el mercado potencial es la suma de los consumidores con el ingreso suficiente, el acceso y con un alto interés por la oferta del mercado. Para Kotler y Keller (2012) una de las formas que se calcula es multiplicando el número de compradores potenciales por la cantidad media de adquisiciones por comprador por precio promedio. Otra forma es el método de proporciones en cadena que consiste en multiplicar un número base por una serie de porcentajes.

Para obtenerlos se requiere de La investigación de mercados, que Según Rosendo Ríos (2018), es una herramienta fundamental para descubrir oportunidades de mercado e identificar problemas. Para captar estas oportunidades Kotler y Keller (2012) dicen que se debe empezar por calcular la demanda de mercado, esta es una función que se obtiene del volumen total de los consumidores que están dispuestos a comprar en un periodo, lugar y entorno de marketing específico. Esta función de demanda de mercado puede ser intervenida con esfuerzos de marketing en mayor o menor medida dependiendo la sensibilidad del mercado, del cual derivan dos tipos de mercados: los expandibles y no expandibles, en los no expandibles al no poder aumentar la demanda total, los esfuerzos se deben enfocar en aumentar la participación de mercado.

Una distinción interesante es entre demanda de la empresa y demanda total del mercado. La demanda de la empresa es la parte de la demanda total del mercado en un momento y esfuerzo de marketing determinado, esta va a depender de cómo es percibida la oferta y el mix de marketing por los consumidores. La demanda total del mercado es la suma de la demanda de todos los consumidores del mercado. La participación de mercado mencionada en el párrafo anterior se desprenderá de la demanda de la empresa sobre la demanda total del mercado multiplicado por 100. Por otra parte también a partir de este esfuerzo de marketing anteriormente mencionado se podrá calcular el pronóstico de ventas de la empresa. Kotler y Keller (2012).

El presupuesto de Marketing se podrá distribuir por zonas, para ello es necesario calcular el mercado potencial de cada zona. Son 2 los métodos para calcularlo: el método de construcción de mercado y el índice multifactorial.

El método de construcción de mercado es el indicado para investigaciones empresariales, este consta en identificar el total de compradores potenciales de cada mercado y multiplicarlo por sus compras estimadas. Kotler y Keller (2012).

En cambio Santesmases (2012) se refiere a segmentación de mercados al proceso de clasificar grupos con pautas de consumo similares que respondan en forma homogénea a los estímulos de marketing, de aquí saldrán los mercados objetivos y la empresa concentrará sus esfuerzos de marketing a estos segmentos.

Por otra parte el cálculo de la demanda futura se realiza en principio bajo el análisis del macroentorno y luego a través del análisis del microentorno, especialmente el sector competitivo donde se desempeña la empresa. Este cálculo estimado arroja un porcentaje de actividad del sector industrial al cual se le agrega el porcentaje de participación que la empresa desea lograr en función de la eficacia y los esfuerzos de Marketing realizados. Santesmases (2012).

A su vez propone 3 modos para representar la demanda actual o potencial dependiendo del tipo de producto y mercados específicos:

- En unidades físicas, ya sea en unidades, kilos, volumen, etc.
- En términos de participación de mercado comparando la demanda de la empresa contra la demanda total
- En valores monetarios multiplicando la cantidad demandada por el precio unitario.

Cuando se utilicen valores monetarios en economías inflacionarias como la Argentina se deben ajustar por inflación a través del IPC (índice de precios del consumidor) y el IPP (índice de precios por mayor) de acuerdo al tipo de mercado. De estos índices y el precio nominal, que son las unidades monetarias corrientes, se desprende el precio real, que es el precio en unidades constantes, ajustado por inflación. Pindyck y Rubinfeld (2009).

La investigación de mercados siguiendo a Brown y Sutter (2012) citados por Rosendo Ríos (2018) es una actividad más amplia y compleja de lo que piensa la mayoría. Su finalidad es recoger información del entorno de la empresa para interpretarla y transformarla en información útil, para su uso en el desarrollo e implementación de los planes de marketing y la toma de decisiones. Para Zikmund (2012) la investigación de mercados es la búsqueda de la verdad en los fenómenos de marketing a través de la aplicación de un método científico que permita el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de datos y la comunicación de conclusiones y sus consecuencias. Rosendo Ríos (2018) sin embargo describe a las siguientes etapas del proceso: definición del problema; enfoque del problema; formulación del diseño de la investigación; trabajo de campo; análisis y preparación de los datos y preparación y presentación del informe.

Por otra parte Kotler y Keller (2012) dice que la necesidad de información es un problema generalizado de todas las empresas por lo tanto es un activo estratégico que brinda una ventaja competitiva.

Existen diversos tipos de investigación de mercados Zikmund (2012) y Rosendo Ríos (2018) coinciden clasificarlas como Investigación de Mercados Aplicada que es la investigación que se utiliza para la solución y estudio de un determinado problema y luego esta la Investigación de Mercados Básica que es la que se aplica para ampliar el conocimiento pero sin una dirección en particular.

En cuanto al diseño de la investigación todos los autores antes citados coinciden que existen diseños exploratorios y concluyentes dentro de estos causales y descriptivos, dentro de este ultimo a su vez se puede separar en longitudinales y transversales simples o múltiples.

Por ultimo en este marco teórico hablaremos de las estrategias de crecimiento de Ansoff que es una herramienta útil para empresas que han marcado objetivos de crecimiento Sainz de Vicuña (2015) esta herramienta es una matriz de producto mercado con 4 diferentes estrategias posibles: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y por ultimo diversificación. La experiencia dice el éxito de la estrategia suele ser mayor cuando se utilizan las posibilidades ya existentes de la empresa.

Diagnostico y Discusión

El problema a resolver es que la empresa no consigue el nivel de ventas deseado esta no posee una estructura de ventas organizada y tiene una baja participación de mercado en el segmento de grandes empresas, este segmento atraviesa una gran caída de la actividad y por las características de la industria es muy complejo ganar cuotas de mercado ya que existe un alto costo de cambio por parte de los clientes. Este es un mercado no expansible ya que los esfuerzos de marketing no aumentaran la demanda total del mercado y esta estará dada por el entorno de marketing.

En el segmento de grandes empresas no es conveniente la estrategia de penetración de mercado por el bajo nivel de actividad de la industria automotriz y por los altos costos que esto llevaría, es por eso que se opta por el desarrollo de mercado explotando nuevos segmentos adaptando el producto de maquinas lavadoras personalizadas a maquinas lavadoras estándar para el segmento metalmecánico ampliando así la cantidad de clientes.

Hasta el momento se gestiona la empresa sin implementar ningún plan de marketing ni se utiliza ninguna estrategia clara en ningún nivel. Las intenciones de ganar participación de mercado han sido insuficientes ya que el segmento esta liderado por la competencia, hasta el momento las inversiones en marketing y publicidad han sido inexistentes. Por lo tanto el crecimiento elegido a través de la penetración de mercado en el segmento de grandes empresas ha fracasado ya que se tiene baja participación de mercado en un mercado inexpandible.

Al no existir evidencia empírica que este problema se pueda resolver de la manera planteada se espera lograr a través de la siguiente propuesta profesional sustentada en el marco teórico expuesto anteriormente, al aumento de las utilidades generadas por ventas de lavadoras industriales, la retención de los clientes actuales, bajar la dependencia del sector automotriz. Se delimitaran objetivos con sus correspondientes planes de acción a través de una estrategia de desarrollo de mercado apuntando al nuevo segmento metalmecánico con un gran potencial de mercado, estableciendo una estructura de ventas eficiente y adecuando el producto a las nuevas necesidades del segmento ampliando la cantidad de clientes y la cobertura de mercado, apoyándose en la satisfacción de los clientes actuales.

Plan de implementación

Objetivo general

“Aumentar un 20% las utilidades generadas por las ventas de lavadoras marca Man-Ser a través de un plan de ventas para el año 2021 que impulse el desarrollo de mercados.”

Alcance

El siguiente plan de ventas se centrara exclusivamente en el desarrollo de mercado local para la unidad de negocios de la empresa Man-Ser dedicado a la fabricación y comercialización de lavadoras industriales para piezas. Se extenderá durante todo el año 2021, esta unidad de negocio es la mas rentable y la de mayor mercado potencial.

Estará enfocado en desarrollar el segmento de empresas del sector Metalmecánico, que demandan maquinas lavadoras estándar sin un requerimiento especial que puedan ser adaptadas a diferentes tipos de aplicaciones e industrias.

Por otra parte también apunta a mantener la cuota de mercado y acomodarse como empresa seguidora en el segmento maquinas lavadoras fabricadas a medida para grandes industrias.

En el siguiente plan se desarrollaran estrategias de mantención de clientes y acciones dirigidas a incrementar las ventas a través de nuevos mercados y ampliar la cobertura geográfica.

Objetivos específicos

Primer objetivo específico

“Lograr una estructura comercial eficiente con un costo por ventas menor al % 5 para el año 2021”

Tener una estructura de comercial sólida y ordenada es fundamental para aumentar los ingresos por ventas, se trata de aumentar el volumen de ventas total con bajos costos por ventas, para esto es fundamental organizar un equipo comercial eficiente en donde cada integrante tenga claras sus tares y responsabilidades.

La estructura comercial estará formada de la siguiente manera:

Gerencia comercial

Para Gerencia comercial se necesitara una búsqueda laboral para cubrir el puesto. Este deberá ser un profesional en Marketing y comercialización, con experiencia en el sector industria y en dirección comercial. Sus acciones serán dirigidas la conversión de clientes, la gestión comercial, ejecutar el plan de Marketing y cumplir sus objetivos, administrar el presupuesto y efectuar informes gerenciales.

Vendedor Viajante

Otro integrante del equipo es el Vendedor Viajante, se necesitara una búsqueda laboral para cubrir el puesto y este tendrá que tener un perfil técnico con experiencia en la venta de maquinaria industrial, proactivo, capacidades de autogestión, con buena presencia y excelentes habilidades interpersonales, sus acciones estarán dirigidas a informar sobre los atributos del producto y a generar nuevos contactos de ventas en el segmento de empresas Metalmecánicas, visitando clientes a nivel nacional impulsando la ampliación de la cobertura geográfica.

Asistente de ventas

Este puesto será cubierto por Julieta Mansilla, que posee la experiencia y el perfil adecuado para el puesto de esta forma de utilizaran recursos existentes dentro de la empresa. Sus acciones estarán dirigidas a la administración de las ventas, confeccionar presupuestos, organizar la agenda, brindar apoyo a todo el equipo comercial, realizar encuestas de satisfacción de clientes y principalmente brindar una cordial atención al cliente.

Jefe de servicio post-venta

Jorge Sarasate será el encargado de cumplir este rol, actualmente es el jefe de calidad de Man-Ser y tiene un perfil técnico y con una amplia experiencia y conocimiento en la fabricación de lavadoras industriales. No posee la suficiente experiencia en la vinculación con el cliente, es por esto que se hará énfasis en la capacitación de habilidades blandas, actitud de servicio, manejo de reclamos y trato cordial con el cliente. Por otra parte también deberá coordinar el equipo de técnicos e instaladores, administrar el pañol de repuestos, efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo y también brindar soporte técnico al cliente.

Marketing de relaciones

Esta función será cubierta por el director de la empresa Julián Mansilla por su experiencia y por su relación actual con los clientes. Estará fuera de lo operativo y responsabilidades cotidianas, para contar con tiempo disponible para atender otras unidades de negocio de la empresa, sus acciones

están orientadas a generar confianza y lealtad con los clientes a través de las relaciones interpersonales, debiendo hacer contactos frecuentes con el cliente y visitarlos cuando se requiera.

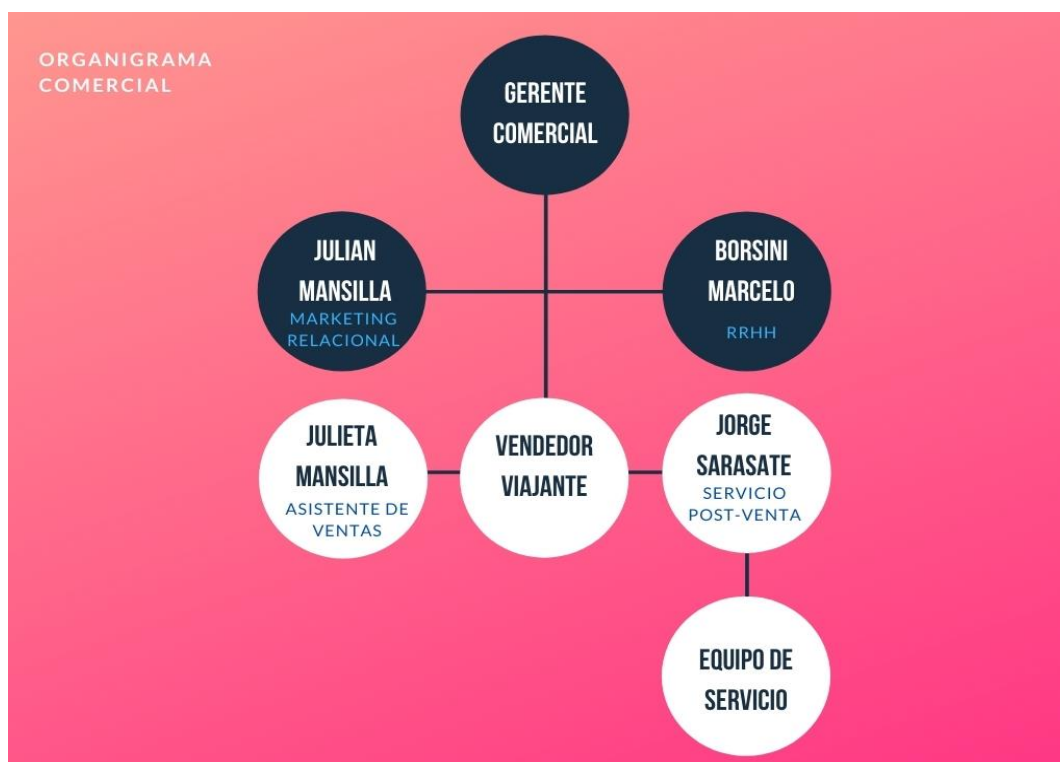
Jefe de Recursos Humanos

Borsini Marcelo es el actual Jefe de recursos humanos y se encargara de consolidar el equipo comercial, administrar las relaciones internas, así como también contratar y desafectar del equipo integrantes que no se ajusten con el perfil necesario descripto. Por otra parte también dará seguimiento y ejecución al plan de incentivos.

Según lo descripto la estructura de ventas quedara organizada de la siguiente manera:

Grafico N° 04

Organigrama Comercial



Fuente: Elaboración Propia

Como responsable general de la implementación de este objetivo se designara a Borsini Marcelo actual responsable de los recursos humanos de Man-Ser. Las acciones a realizar serán las siguientes:

La estructuración del organigrama que será desde enero hasta marzo.

Durante el mes de febrero se encargara de la búsqueda y contratación de gerente comercial según el perfil descripto, disponiendo de un presupuesto de \$792.000.

Durante el mes de Marzo se encargara de la búsqueda y contratación del vendedor viajante según el perfil descrito con un presupuesto asignado para esta tarea de \$595.000.

Como última tarea para este plan de acción Motivar e incentivar al personal para lograr los objetivos es de suma importancia trazando objetivos alcanzables pero lo suficientemente ambiciosos para alcanzar el máximo potencial del personal. Es por esto que se le encomendara a Marcelo Borsini la tarea de implementar y gestionar la política de incentivos, la cual será comunicada al personal afectado una vez terminada la estructuración comercial. Estos incentivos serán de \$150.000 para el vendedor viajante si logra cumplir el objetivo específico N° 2. Para el Gerente Comercial será un incentivo de \$300.000 si logra cumplir el objetivo general. Ambos incentivos serán pagados solamente si son cumplidos los objetivos en el mes de diciembre del 2021. Para no incrementar el presupuesto inicial se propone no incluirlos en el y estos sean pagados por el mismo flujo de fondos generado por el cumplimiento de dichos objetivos.

Tabla N° 04

Resumen del objetivo N°1

Acción	Responsable	Presupuesto	Inicio
Búsqueda y Contratación del gerente comercial	Borsini Marcelo	\$792.000	Febrero 2021
Búsqueda y Contratación del vendedor viajante	Borsini Marcelo	\$595.000	Marzo 2021
Gestión de política de incentivos	Borsini Marcelo	**	Marzo 2021
	Total	1.387.000	

Fuente: Elaboración propia

El plan de acción detallado anteriormente tiene como finalidad aumentar la rentabilidad bajando el costo de ventas. Este se controlara con los siguientes indicadores:

<p>Costo unitario de ventas =</p> $\text{Costo total de ventas} / \text{cantidad de ventas}$
<p>Costo de adquisición de clientes =</p> $\text{Costo total de ventas} / \text{cantidad de nuevos clientes}$

Segundo objetivo específico

“Lograr la incorporación de 20 nuevos clientes para el 2021.”

Se debe dar a conocer al mercado potencial identificado la oferta de maquinas lavadoras estándar pequeñas y medianas, de esta forma captar prospectos para posteriormente convertirlos en clientes.

Se implementaran estrategias digitales como la creación de una nueva página Web con posicionamiento SEO exclusiva para la unidad de negocios de las lavadoras industriales y generar contenidos de interés en YouTube y LinkedIn. La campaña SEO será de Marzo a diciembre con un costo total aproximado de \$70.000 incluyendo el nuevo sitio Web.

Se propone publicar en revistas especializadas del sector industrial Metalmecánico con alcance nacional como la revista “Maquinaria y Equipo” y la revista “Metalmecánica”, los anuncios serán para ambas publicaciones de media página en ubicación central. Para la revista Maquinaria y Equipo se publicara durante tres meses consecutivos de febrero a abril y luego en forma alternada a partir de junio a diciembre totalizando 7 publicaciones. La frecuencia para la revista Metalmecánica será de cuatro meses consecutivos a partir de febrero a mayo y luego en forma alternada de julio a noviembre con un total de 7 publicaciones. El mensaje será de carácter técnico orientado a industrias PYMES dando a conocer la cobertura nacional de la empresa y la aplicación de las lavadoras a diferentes tipos de industrias. Para su confección será contratado un servicio de Freelance. El costo total de las publicaciones incluyendo el diseño grafico es de \$100.000.

Participar en exposiciones industriales seria una muy buena forma de dar a conocer los productos y generar nuevos contactos de ventas, pero no se encuentran exposiciones industriales de interés en el 2021.

Se propone comprar una base de datos en Nosis Prospects de 2.300 contactos de todo el país del sector Metalmecánico y sus sub-categorías de mayor nivel de actividad, como son los productos elaborados de metal, productos metálicos para uso estructural, fabricación de partes, piezas, accesorios para vehículos automotores, motores y carrocerías y producción de maquinaria y equipos de uso general, se filtrara con un rango de empleados de 9 a 150, con una facturación anual de mas de \$30.000.000 excluyendo las industrias que han estado en situación crediticia 2, 3 y 4 en los últimos 12 meses. Esta base de gatos de prospectos será adquirida por el gerente comercial a partir del mes de marzo y tiene un costo \$ 20.000.

Los contactos actuales y los adquiridos en la base de prospectos serán integrados y administrados con Hube Spot esta herramienta es gratuita y permitirá realizar campañas de *Mailing* con un *brouche* digital realizado por un freelance con el mismo mensaje utilizado en las publicaciones de las revistas, se enviara el mismo mensaje una vez por semana y se acuatizara cada 4 semanas un nuevo mensaje con una grafica diferente para evitar la saturación. A su vez también la herramienta *Hubespot*

permitirá una administración de la relación con los clientes (CRM) se gestionara los interesados de la campaña de de mailing para luego hacer un análisis personalizado por el vendedor, identificar influyentes y decisores de compra para realizar el contacto de venta directa. Esta acción tendrá un costo de \$10.000, será llevada a cabo por el gerente comercial a partir del mes de abril hasta diciembre.

Durante el mes de Mayo una vez recopila la información de ventas de las acciones anteriores se realizara un análisis y un ranking de los clientes de mayor valor potencial segmentados por provincia, esta tarea será llevada a cabo por el director comercial y su efectividad se controlara con el indicador de “Cantidad de Presupuestos de Venta”.

Del análisis anteriormente mencionado se buscara tener un primer contacto personal y posteriormente convertir los prospectos en clientes se propone un plan nacional de visitas a las principales provincias como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, San Luis y Mendoza, estas visitas serán llevadas a cabo por el vendedor viajante.

Para la ultima semana del mes de Junio se realizara una visita a la provincia de Buenos Aires y se espera visitar de 10 a 15 industrias dentro del primer y segundo cordón de Buenos Aires para esta visita de calculan \$50.000 de gastos incluyendo gastos de avión, alquiler de vehiculo, alojamiento, combustible y refrigerios.

Para la ultima semana del mes de Julio se realizara una visita a la provincia de Córdoba y se espera visitar de 10 a 13 industrias dentro de las principales ciudades de Córdoba para esta visita de calcula invertir \$30.000 de gastos incluyendo, alojamiento, combustible y refrigerios, el vehiculo será proporcionado por el vendedor viajante.

Para la ultima semana del mes de agosto se realizara una visita a la provincia de Santa Fe y se espera visitar de 10 a 13 industrias dentro de las principales centros industriales para esta visita de calculan \$50.000 de gastos incluyendo gastos de avión, alquiler de vehiculo, alojamiento, combustible y refrigerios.

Para la ultima semana del mes de septiembre se realizara una visita a la provincia de San Luis y se espera visitar de 10 a 13 industrias, para esta visita de calcula invertir \$30.000 de gastos incluyendo, alojamiento, combustible y refrigerios, el vehiculo será proporcionado por el vendedor viajante.

Para los meses de octubre, noviembre y diciembre se reserva un presupuesto de \$ 100.000 para visitas comerciales orientadas a cerrar ventas efectuadas por el gerente comercial o el vendedor viajante. La efectividad de este plan de visitas será medida en % de conversión “Cantidad de presupuesto/cantidad de ventas”

Tabla N° 05

Resumen del objetivo N°2

Acciones #1	Responsable	Presupuesto	Fecha
Estrategias digitales	Gerente comercial	\$70.000	Mar / Dic 2021
Publicar anuncio en revistas	Gerente comercial	\$100.000	Febrero 2021
Base de datos Nosis Prospect	Gerente comercial	\$20.000	Marzo 2021
Campaña de Mailing	Vendedor	\$20.000	Abril 2021
Análisis y clasificación de la información recabada	Director Comercial	\$ 0	Junio 2021
Plan nacional de visitas Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, San Luis y	Vendedor	\$ 160.000	Junio 2021
Visitas de cierre de ventas	Vendedor y/o gerente comercial	\$100.000	Octubre 2021
	Total	\$ 470.000	

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de gestión

Presupuestos de venta	Cantidad de presupuestos acumulados
Ratio de conversión	Presupuestos de ventas/cantidad de ventas

Tercer objetivo específico

“Mantener durante el año 2021 la demanda de los clientes del año 2019”

Para poder aumentar un 20 % las utilidades previsto en el objetivo general es necesario no solo impulsar las ventas en el sector Metalmecánico sino también mantener la demanda actual de grandes empresas dentro del sector Automotriz. Esto se lograra a través de clientes satisfechos que no solamente mantengan su nivel de compra sino que también recomienden los productos ofrecidos para nuevos clientes.

Como parámetro de comparación se toma el nivel de ventas del año 2019 ya que en el corriente año por cuestiones del aislamiento social y la emergencia sanitaria decretada a nivel nacional no sería un contexto comparable por la fuerte caída de la actividad industrial.

Como primera acción se realizaría una encuesta de satisfacción al cliente realizada a todos los clientes que han comprado al menos una vez en los últimos 5 años. El instrumento de recolección de datos constaría de 20 preguntas cerradas, estará medido por una escala de Likert con 2 preguntas abiertas. Se realizarían 4 encuestas con una frecuencia trimestral a partir de enero del 2021, efectuadas por Melina Mansilla.

La asistencia técnica, el servicio post-venta y la gestión de reclamos son pilares fundamentales para mantener a un cliente satisfecho, principalmente en este tipo de industria. Se encomienda durante todo el año 2021 a Jorge Sarasate el actual jefe de calidad de Man-Ser el desarrollo de un plan de mantenimiento preventivo y la administración stock de repuestos básicos para poder atender con rapidez las necesidades del cliente. Para este stock de repuestos se necesitaría una inversión de \$ 500.000.

Por otra parte a través del marketing relacional se buscaría establecer relaciones durables beneficiosas para ambas partes se trata de conocer en profundidad a los clientes y sus necesidades, son contactos con el cliente enfocados a alimentar los vínculos interpersonales y la confianza, la información necesaria se administraría con el apoyo informático del CRM de Hube Spot, de esta forma se aumenta el costo del cambio para el cliente, se estimularía la recompra y la recomendación. A partir del mes de enero el encargado de impulsar el marketing relacional será Julián Mansilla contactando una vez al mes a cada cliente activo. Para complementar esta acción se realizarían visitas durante el mes diciembre a los 7 clientes de mayor valor en el tiempo (TLV) obsequiándoles regalos personalizados de acuerdo a los gustos y preferencias de cada uno. Esta acción tendrá un costo de \$ 100.000 incluyendo gastos de viáticos, traslados y obsequios personalizados.

Es sumamente importante una comunicación clara y el trato cordial con el cliente es por esto se proponen sesiones de Coaching a todo el equipo involucrado con el contacto con el cliente: Melina Mansilla, Julián Mansilla, Gerente Comercial, Vendedor viajante y Jorge Sarasate. El plan de sesiones consta de una sesión semanal individual y una grupal durante 6 meses y a partir del mes de Febrero. Como beneficio se espera obtener una mejor comunicación interna y externa, entrenar la vocación de servicio, identificar los propósitos personales de cada integrante y alinearlos con el propósito y los valores de empresa. Esta tarea será llevada a cabo por Axion Coaching con un presupuesto de \$75.000.

Tabla N° 06

Resumen del objetivo específico N° 3

Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de inicio
Encuestas trimestrales de satisfacción al cliente	Mansilla Melina	-	Enero 2021
Asistencia técnica y servicio pos-venta	Jorge Sarasate	\$500.000	Febrero 2021
Marketing de relaciones	Julián Mansilla	\$ 100.000	Enero 2021
Sesiones de Coaching y entrenamiento en servicio	Axion Coaching	\$75.000	Febrero 2021
	Total	\$ 675.000	

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de gestión

El plan de acción detallado anteriormente se controlara con los siguientes indicadores:

Índice de satisfacción de clientes
Ratio de recompra
Ventas clientes antiguos del año 2021 / Ventas año 2019

Presupuesto

Tabla N° 07

Cuadro de Resumen de Presupuesto

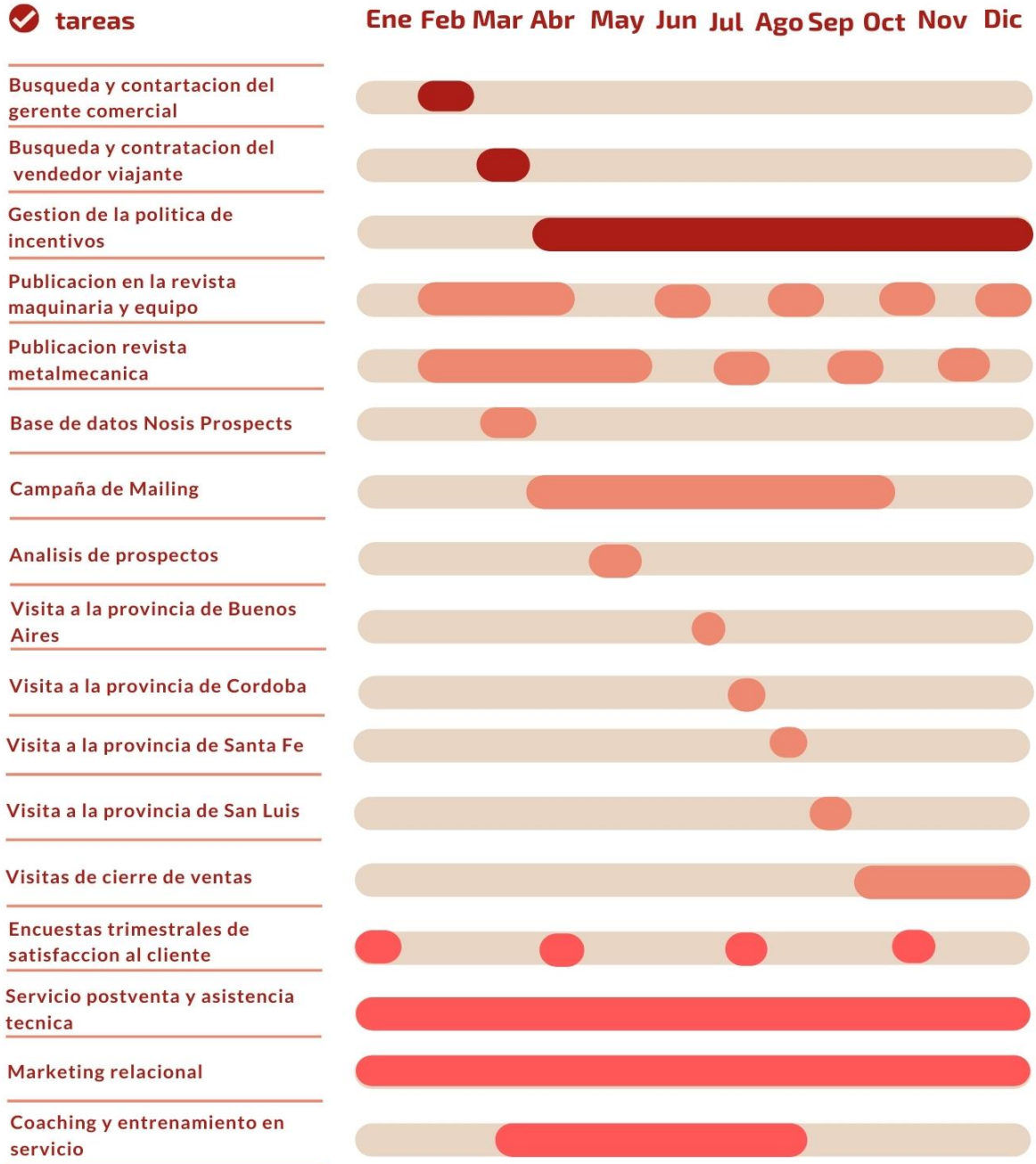
Objetivo específico N°1	\$1.387.000
Objetivo específico N°2	\$525.000
Objetivo específico N°3	\$150.000
Total presupuesto	\$2.062.000

Fuente: Elaboración propia

Plan de tiempos general (diagrama de Gantt)

Grafico N° 05
 Diagrama de Gantt

Diagrama de tiempos Gantt



Objetivo espesifico N°1

Objetivo espesifico N°2

Objetivo espesifico N°3

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Luego del análisis del entorno y de la situación actual de la empresa descritas en este reporte de caso se observa que la empresa no puede conseguir el nivel de ventas deseado. Hasta el momento ha intentando generar ingresos a través de las diferentes unidades de negocio, pero sin poder consolidarse en ninguna, ni tener la cuota de mercado deseada en ninguna de estas.

Esto sucede por no poder asignar los recursos necesarios para consolidarse en las diversas unidades de negocio en forma simultanea. Es por esto, que en este reporte de caso, luego del análisis de situación, se busca enfocar los recursos en el producto más rentable, la fabricación y venta de lavadoras industriales. Actualmente esta unidad de negocio se encuentra enfocada en el mercado automotriz, la cual cuenta con una poca participación y una caída en el nivel de actividad. Esta situación sumada a que no posee una estructura de ventas eficiente, genera que las ventas de lavadoras de Man-Ser estén bajando. Es por esto que se propone aprovechar las oportunidades de mercado detectadas en este trabajo. Esta oportunidad surge del mercado potencial detectado dentro del sector Metalúrgico con tasas de actividad crecientes y con posiciones competitivas sin ocupar. Por lo tanto, se utilizara como estrategia de crecimiento al Desarrollo de Mercado, utilizando las lavadoras como producto actual en un nuevo mercado enfocando a atender las necesidades del sector metalmeccánico. Para ello es necesario el desarrollo de ingeniería para adecuar el producto a los requerimientos de este nuevo mercado, esta situación no es el objeto de estudio de este reporte de caso y no se profundizara en detalles.

Como parte de la propuesta profesional, sustentada en el marco teórico se fijaran objetivos de ventas y rentabilidad orientados a mantener la demanda actual de lavadoras dentro del sector automotriz y al incremento de las ventas a través de nuevos clientes del sector metalmeccánico. Para ello será necesario un plan de ventas indicando el presupuesto necesario, los responsables y el tiempo de ejecución para adecuar la estructura comercial al desafío de desarrollar el mercado metalmeccánico, ampliando la cobertura geográfica y la cantidad de clientes del nuevo segmento, apoyándose en la satisfacción de los clientes y el servicio post-venta para mantener la demanda de los clientes actuales.

Finalmente con este plan efectivo sustentado en diferentes modelos teóricos y empíricos, haciendo de este un documento único, se espera cumplir con los objetivos planteados y así cambiar la realidad de la empresa.

Recomendaciones

Luego de ampliar el conocimiento de la situación se plantean algunas recomendaciones no contempladas en este reporte de caso ampliando las líneas de investigación.

Es sumamente importante para complementar este trabajo un plan de posicionamiento para el segmento PYME en la unidad de negocios de las lavadoras.

Por otra parte en este trabajo se detecto demanda internacional, por lo tanto se recomienda en un futuro el análisis de la potencialidad de mercado e implementar estrategias de internacionalización.

Una estrategia de diversificación también podría ser interesante aprovechando la capacidad e infraestructura instalada, en la industria de la construcción con productos como las *Tiny houses* y los frentes arquitectónicos.

Referencias

Zikmund, Williams G. y Barry J. Babin. 2009. Investigación de mercados. 9ª ed. D.R. por Cengage Learning. México, DF

Verónica Rosendo Ríos. 2018. Investigación de mercados. 1ra ed. Esic Editorial. Madrid.

Kotler, Philip Y Keller, Kevin. 2012. Dirección de Marketing. Decimocuarta ed. Pearson Educación. México.

Santesmases Mestre Miguel. 2012. Marketing Conceptos Y Estrategias. 1ª ed. electrónica publicada por Ediciones Pirámide.

Sainz de Vicuña Ancín José María. 2015. El Plan de Marketing en la Práctica. 20ª ed. Esic Editorial. Madrid.

Robert S. Pindyck y Daniel L. Rubinfeld. 2009. Microeconomía. 7ª ed. Pearson Educación, S.A. Madrid.

Helio Antonio Bermudez Franco, I. (2019). Plan de ventas para aumento de la cobertura de mercado de la empresa Meat Company Meatscom S.A (Tesis de grado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil. Recuperada de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2664/1/T-ULVR-2460.pdf>

Reinoso Aldas Rolando Xavier, I. (2016). Plan de marketing y cobertura de mercado de la empresa “Damacris” en la ciudad de Santo Domingo (Tesis de grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Santo Domingo. Recuperada de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5053/1/TUSDADM049-2016.pdf>

Sibri Chimbo Edith Lorena, I (2017). Elaboración del plan estratégico para el desarrollo de mercado del “Comercial Cueva” (Tesis de grado). Universidad Estatal de Milagro, Milagro. Recuperada de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3266/1/ELABORACI%C3%93N%20DEL%20PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20DESARROLLO%20DE%20MERCADO.pdf>

Rojas Albarracín; Vargas Casas, I (2018). Plan de mercadeo para moto-reductores sumitomo-hyponic en Colombia (Tesis de grado). Universidad Libre, Bogotá. Recuperada de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11593/PLAN%20MERCADEO%20Y%20ART%C3%8DCULO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>