



ANALISIS DE
POTENCIAL DE
MERCADO Y SU
EXPLOTACIÓN: MAN-
SER S.R.L

TRABAJO FINAL DE GRADO:
REPORTE DE CASO.

CARRERA: LICENCIATURA EN
COMERCIALIZACION

AUTOR: MAURICIO NAHUEL
ALFANDARI

DNI:34.747.382

LEGAJO N° MKT01764

TUTOR: JAVIER ROMERO

LUGAS: CORDOBA

FECHA NOVIEMBRE 2019

Resumen:

MAN-SER es una organización con más de 20 años de trayectoria en el mercado de la fabricación y comercializaciones de productos específicos para las áreas industriales de diferentes empresas. Puntualmente se ha observado a lo largo del trabajo que MAN-SER se plantea como objetivo central la expansión de su negocio hacia nuevos mercados, sin determinar ni fijar los lineamientos concretos para lograr el desembarco en países latinoamericano. De esta forma es que se plantearon diversos planes de acción, todos ellos alusivos a potencia los mercados actuales y brindar la oportunidad de incursar el desarrollo de nuevos mercados para sus productos actuales. Dichos planes de acción no solo permitirán los aspectos mencionados, sino que también posibilitara a la organización a aumentar sus niveles de ingreso para sus actividades más fundamentales.

Palabras claves: Potencial de mercado; Desarrollo de mercado; Penetración de mercados; Internacionalización.

Abstract:

MAN-SER is an organization with more than 20 years of experience in the market of manufacturing and marketing of specific products for the industrial areas of different companies. Punctually, it has been observed throughout the work that MAN-SER considers the central objective of expanding its business towards new markets, without determining or fixing the concrete guidelines to achieve the landing in Latin American countries. In this way, several action plans were proposed, all of them alluding to the potential of current markets and providing the opportunity to enter the development of new markets for their current products. These action plans will not only allow the mentioned aspects, but also enable the organization to increase its income levels for its most fundamental activities.

Key words: Market potential; Market development; Market penetration; Internationalization

Índice

| | |
|-------------------------------|----|
| Introducción:..... | 4 |
| Análisis de situación: | 7 |
| Marco teórico | 15 |
| Diagnóstico y discusión..... | 18 |
| Plan de implementación..... | 19 |
| Presupuesto. | 29 |
| Evaluación de objetivos. | 30 |
| Diagrama de Gantt: | 31 |
| Conclusion final:..... | 32 |
| Recomendaciones: | 33 |
| Bibliografía: | 34 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1Foda | 14 |
| Tabla 2Presupuesto plan de accion 1 | 23 |
| Tabla 3 Presupuesto plan de acción 2..... | 25 |
| Tabla 4 Presupuesto plan de acción 3..... | 28 |
| Tabla 5 Presupuesto total..... | 29 |
| Tabla 6: gantt | 31 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Organigrama | 12 |
| Ilustración 2 Nueva Área de comercialización | 22 |

Introducción:

Para el desarrollo del trabajo final de grado, luego de leer y evaluar los distintos tipos de TFG se decidió realizar un reporte de caso sobre la empresa MAN-SER. S.R.L enfocado al análisis de potencial de mercado.

MAN-SER. SRL está situada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco en la ciudad de Córdoba. El desarrollo de su actividad es en el sector metalúrgico de país. (Canvas, 2019)

Esta es una empresa trabaja en el sector metalúrgico. Que tuvo su nacimiento en los principios de los años 90. Así es como el 15 de octubre de 1995 es la fecha en que se considera como la fundación de esta empresa ya instalándose en su propia planta.

MAN-SER S.R.L vende bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) Atiende aquellos clientes que se acercan personalmente a la planta además de recibir pedidos vía mail y telefónicamente. Su cartera de clientes está dividida entre grandes clientes (ej.: Volkswagen) y aquellos que no lo son. Esta clasificación se realiza dependiendo de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos.

La cartera de productos se divide de la siguiente forma. Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; extractores de viruta y cadenas; lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets; cintas transportadoras; compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

A su vez la empresa presta distintos servicios tales como *retrofitting* de máquinas lavadoras; servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; soldaduras especiales (TIG [o soldadura con gas Tungsteno], MIG [(o soldadura con gas protector de metal)], plasma, etc.). (Canvas, 2019)

Cada uno de los productos y servicios son *customizados* según la necesidad y pedidos del cliente.

Por la necesidad de poner en tela de juicio el potencial de mercado en el cual la empresa MAN-SER S.R.L está inmerso, teniendo en cuenta la demanda, los competidores con los cuales se enfrenta, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y si se está explotando el potencial del mercado o si se están perdiendo oportunidades, es que se plantea un de las problemáticas centrales que posee MAN-SER. Dicha cuestión tiene que ver con el bajo nivel estratégico que desarrolla MAN-SER para el esclarecimiento de sus actividades, donde la planificación de la comercialización tiene un papel casi nulo dentro de la empresa, y será en este sentido que el trabajo se centrara justamente en analizar y medir el potencial de mercado y la industria a la que pertenece para brindarle propuestas de mejora entrono a su comercialización que le permitirán aumentar sus niveles de competencia dentro del sector.

Al no contar con toda su definición estratégica MAN-SER no puede reconocer el potencial de mercado y mucho menos trabajar respecto al mismo. Se ha observado la inexistencia y ausencia total de matrices de desarrollo estratégico, como por ejemplo la de crecimiento de mercado, la matriz bcg, que le permitan a la organización reconocer el espacio específico en el cual se encuentra desempeñándose y de esta forma concretar los lugares comerciales en los que pueda explotar su *performance* productiva y de comercialización.

Al no tener a disposición estas herramientas la empresa desarrollándose sin una idea específica de la envergadura en el impacto que podría generar como así también una sin una certidumbre a cerca de aquellos lineamientos y espacios concretos en los que podría trabajar. Si bien es una organización que hasta el momento le ha ido bien, estos devenires sin una pauta concreta desde la estrategia de comercialización podrían significarles en el media y largo plazo, considerando toda la incertidumbre de contexto algún contra sentido que la deje mal posicionada frente a las ofertas de otros competidores

Es por ello muy importante detenerse para conocer más acerca de la industria metalmecánica que tuvo su nacimiento en la década de 1950 en la ciudad de Córdoba, donde comenzaron a instalarse grandes fábricas para la producción de motores, automotores, locomotoras y aviones. Esta etapa se caracterizó por el comienzo y desarrollo como industria con un crecimiento lento debido a la no familiaridad de los compradores con el producto de este medio, a canales de distribución deficientes o a los altos precios del producto como consecuencia de la incapacidad de las compañías para aprovechar las economías de escala.

A medida que fueron pasando los años en el sector comenzó el período de crecimiento, a fines de los 50 principio de los 60, cuando se radicaron varias empresas automotrices en el país (extranjeras y nacionales). Además, algunas fábricas comenzaron a ampliar sus plantas industriales. “Entre 1973 a 1974 se registró la máxima producción histórica en el sector, lo cual recién se repitió en 1980. El gobierno argentino comenzó a trabajar en la manera de crear nuevas empresas” (Gómez y Jatib, 2015)

En esta época no se trató de impulsar las industrias existentes, sino de crear nuevas en aquellas ramas en donde se notaba la necesidad de tener producción local. Ese campo elegido fue la de los insumos básicos, como la del hierro primario y acero, aluminio, petroquímica, celulosa, papel para diario, etc. (Undav, 2016)

Con estas consideraciones sobre el desarrollo de la industria metalúrgica en la Argentina y la ciudad de Córdoba se toman como antecedentes, dos estudios realizados dentro de la temática de potencial del mercado. El primero de ellos expuesto por Fernández del Caño (2017) plantea el estudio de mercado de la industria metalmecánica de suiza, en donde se analizaron las características del sector, la oferta y la demanda como también alusivos al marketing mix, lo que permite un acercamiento entorno a la potencialidad que dicho mercado posee y para lo cual pueden plantearse estrategias que busquen aumentar la competitividad de la empresa que pertenecen a ese sector. Por otro lado, Piedra (2017) plantea la investigación del sector industrial, en donde lo determina como uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico de los países, ya que las empresas que pertenecen a este sector son consideradas como las industrias de las industrias, y por lo tanto se desarrollaron diferentes estudios alusivos a las necesidades puntuales que tienen los consumidores sobre esta clase de productos estableciendo un plan estratégico que le ayude a las empresas a mejorar sus índices de comercialización y distribución.

En la actualidad podría decirse que la industria está en una etapa de madurez donde las barreras de entrada son altas (ya que es muy caro emprender una compañía de tal magnitud) por lo que la amenaza de potenciales competidores es casi nula como el crecimiento de la misma. Esto se puede evidenciar en la oferta sector es muy acotada concentrándose en tan solo 4 empresas incluyendo la estudiada en este caso.

La importancia de estudiar este caso es para conocer acerca del mercado industrial y las técnicas de marketing directo que se pueden desarrollar para explotar el potencial de mercados y maximizar recursos.

Análisis de situación:

En primera instancia se va a contextualizar a la empresa en su entorno, describiendo brevemente los factores externos a la empresa con los cuales debe convivir y sobreponerse. En primera instancia se realiza un análisis del macro entorno en el cual está inmersa la empresa.

Factor Político: En la actualidad se encuentra en un periodo electoral en el cual se decidirá quién será el próximo presidente de la nación ya sea el candidato del partido Juntos por el Cambio (Mauricio Macri) o el candidato del Frente para Todos (Alberto Fernández). Los primeros tienen una política liberal a contra posición de los segundos quienes persiguen una política intervencionista y populista. (Santander Rio, 2019).

Factor Económico: La economía Argentina se encuentra en una etapa de estancamiento y decaída con el cierre de gran cantidad de PYMES (3198 pymes cerraron de 2015 a 2019) y una devaluación de la moneda que paso de \$45 a \$58 en 72 horas (Forbes, 2019).

Factor social: En la actualidad existe un gran descontento debido a la situación económica con un aumento en el nivel de pobreza, con múltiples protestas y cortes de calle. Además de haberse suscitado una gran polarización entre los simpatizantes de los dos partidos políticos más fuertes. (Minujin y Ferrer, 2019).

Factor tecnológico: Es de gran importancia ya que se está en constante estado de mejora y adquisición de tecnologías extranjeras. También toman un alto grado de importancia las TIC que han ha facilitado el acceso a información de la sociedad en lugares remotos en el momento que el usuario lo necesite. (Jacovkis, 2011).

Factor ecológico: En el país existen leyes de patentes, de marcas, de diseño, de propiedad intelectual y de diseño industrial los cuales están regidos dentro del código civil)

Ley 25.688 Régimen de Gestión Ambiental de Aguas. Las cuales el estado vela por su cumplimiento. (Infolej, 2002) Ley 25.688 Régimen de Gestión Ambiental de Aguas. Las cuales el estado vela por su cumplimiento (Infolej 2002)

Factor legal: En el país existen leyes de patentes, de marcas, de diseño, de propiedad intelectual y de diseño industrial los cuales están regidos dentro del código civil. (Santander Rio, 2019).

Factor demográfico: Según el INDEC se estiman unos 44.938.712 habitantes en el 2019 de los cuales 22.050.332 son varones y 22.888.380 mujeres (INDEC, 2019).

Como consiguiente se analizan las fuerzas estratégicas, estas son necesarias de analizar, para conocer la incidencia que tienen los proveedores, los competidores, los productos sustitutos la probabilidad potencial de nuevos competidores y el poder de negociación de los compradores.

En primer lugar, se analiza el poder de negociación de los proveedores como lo son Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). A los cuales se contacta para cotizar el material necesario para cada trabajo pedido por clientes, estos aplican algún descuento según el volumen de compra. En este sentido se puede determinar que la intensidad y la fuerza es media, dado a que para artículos específicos existe una baja variedad de proveedores quienes tienen un alto poder de negociación, por el contrario, los productos complementarios o de gran rotación presenta mayores alternativas para la adquisición de los mismos.

Por otro lado, la amenaza de nuevos ingresantes a la industria, en este caso es casi nula debido a que la industria se encuentra en una fase de madurez donde aumentan las barreras de ingreso debido a altos costos de instalar una empresa de tal magnitud y que inspire confianza ante los consumidores. Tampoco hay que olvidar a los sustitutos lo cuales no existen debido a la función que cumplen las piezas trabajadas de metal.

Siguiendo con el lineamiento, es muy importante conocer a la competencia, la cual está en manos de pocos, siendo sus competidores Transfil S. R. L. compite en extractores de viruta y cintas de transporte, la cual es de menor tamaño que la estudiada en este caso, con una cartera de clientes similar atendiendo a distintas industrias., Eisaire S. R. L. con quien

compite en los sistemas de lavado y tiene una mayor cartera de clientes tanto de empresas nacionales como multinacionales atendiendo industria alimenticia automotriz y autopartista, Empremet S. R. L. compite en cortes de plasma, la cual tiene su foco en industria de la construcción y agrícola. En cuanto al plegado y punzonado hay varios talleres más pequeños. Por último, en cuanto a protectores de bancada MAN-SER es el único proveedor. Estos compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios y diferenciándose en cuanto a la calidad de producción. Es por ello que se puede decir que existe una alta rivalidad dentro del sector metalúrgico dado a que las diferentes organizaciones maduras implementan el uso de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos y por ende la calidad de sus productos, buscando así obtener mayores cuotas de mercado y rivalizándose para una mejor posición competitiva en el sector industrial.

Por último, la atención va hacia el poder de negociación de los clientes los cuales son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte. (recuperado reporte de caso, proceso de ventas, Clientes.

Los clientes grandes son quienes tienen poder de negociación y auditan esporádicamente a la empresa en cuanto sus procesos y controles de calidad. La parte de la producción es decir sus mayores clientes son empresas multinacionales instaladas en el país pero la empresa no ha realizado exportación por el momento.

La frecuencia de compras de las grandes empresas como Scania es mensual, solicitando así mismo, entrega de productos semanalmente lo cual influye en su nivel y proyección de producción. Hay una proyección de compra a futuro llamada *forecast* de 3 meses y 3 meses más tentativos.

También es muy importante tener en cuenta la migración de empresas autopartistas hacia Brasil debido a la crisis que sufre la industria automotriz a nivel local y las fuertes políticas de aquel país para incentivar esta industria automotriz y reducir la importación de vehículos argentinos (El cronista, 2019).

El impacto de estas fuerzas es:

- Amenazas de nuevos competidores: Baja o nula.
- Poder de negociación de los proveedores: (Medio).
- Poder de negociación de los compradores: (Alta).
- Amenaza de productos sustitutos: (Baja o nula).
- Rivalidad entre competidores: (Alta).

La demanda industrial no está generada por la necesidad directa de ese producto, sino que se tiene una necesidad indirecta por la demanda de otros bienes que la empresa podrá ofrecer por medio de la compra del producto. Esto genera una dificultad en la venta ya que difícilmente se puede controlar la demanda de sus productos. Una baja en el precio no atraerá mayor volumen de venta, sino que esta depende de la demanda del consumidor final el cual compra a la empresa a la cual la empresa comercializa.

Un dato muy importante a tener en cuenta en el mercado industrial es que la cantidad de clientes no es muy grande, pero si sus compras son de gran cantidad y tienen una recencia mayor al mercado de consumidor final ya que sus compras son de gran tamaño, por otro lado la frecuencia de compra variara según la demanda que tenga el cliente de su producto, pero suelen ser compras mensuales. Por lo general son recompras de pedidos ya realizados a menos que el cliente realice algún cambio en su línea de productos lo cual genera una modificación en la especificación de la orden de compra (Kotler y Amostrong, 2004)

Esta demanda se ve afectada negativamente con respecto al año pasado sufriendo una disminución del 21.5% acumulado hasta el momento con respecto al acumulado del año pasado en cuanto a maquinaria y equipo. Si se habla de productos del metal para uso estructural se habla de una caída del 6.9% con respecto al acumulado del año pasado. Se ve un gran cambio en el consumo lo cual está muy aparejado con la crisis económica del país.

Más allá del trabajo de atención personalizada y de lobby que pueda realizarse, esta crisis ha golpeado fuerte mente en todos los rubros (INDEC, julio 2018).

Un estudio realizado por la Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes de Córdoba, (2019) evidencia que para el primer cuatrimestre del 2019 la mayor parte de las empresas metalúrgicas (54,3%) han tenido una baja en las ventas en comparación al año pasado, como contra parte solo una pequeña porción de estas empresas (16,5%) mostró una mayor cantidad de producción en comparación al año anterior. Debido a la etapa de recesión, dentro del sector metalúrgico se puede observar que los segmentos vinculados a la industria automotriz y de maquinaria agrícola, excepto los segmentos que abastecen al mercado de reposición. Los empresarios esperan una mejora para el 2020 luego de 3 años de baja en la producción tanto en el segmento automotriz y autopartista.

Una vez culminado el análisis de la situación externa de la empresa, se continúa analizando la situación interna de la misma. En la cual en la actualidad la empresa maneja sus grandes clientes de forma personalizada y fomenta una relación estrecha y personal. Por el momento no ha realizado acciones de marketing concretas más allá de algunas publicaciones en algunas páginas web del sector ni ha participado de ferias especializadas del rubro.

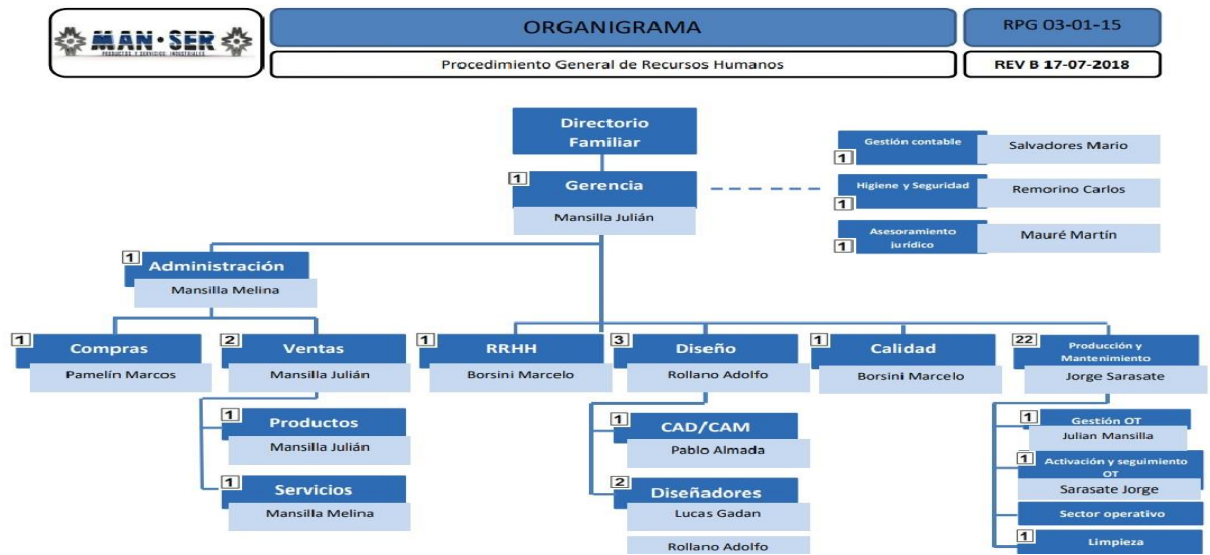
MAN-SER comercializa bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales). Esta organización según su visión busca “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, 2014).

Es por ello que ha conseguido la certificación ISO9001 por lo que la organización se compromete en dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido. Encuadra a la empresa en una labor de calidad que permita lograr la satisfacción de sus clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus requerimientos y celeridad de respuesta. Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad y por último busca optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos que no afecten la calidad, generando un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida en la producción.

En cuanto a los recursos con los que cuenta la empresa, en cuanto a lo humano, cuenta con 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de

producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Un dato de color es que el 90% de los empleados son masculinos y rondan un promedio de 50 años.

Ilustración 1 Organigrama



A pesar de la estructura organizacional presentada, existe una sobre carga de tareas en miembros de mayor jerarquía por falta de delegación, como por ejemplo el gerente que lleva a cabo la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad.

Con respecto a los recursos materiales se cuenta con: la punzonadora CNC, la plegadora CNC, la guillotina, la plegadora manual, el torno CNC, el centro de mecanizado CNC, el torno paralelo, la cortadora de plasma de alta definición, el balancín, la punzonadora hidráulica, la soldadora de plasma, TIG y MIG, un área de trabajos especiales con un puente grúa, dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. Además, cuenta con una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior, por lo que logra desarrollar tres líneas de productos propios (maquinas lavadoras, protectores telescópicos; extractores de virutas y cintas transportadoras).

Estos productos propios tienen una gran gama de oferta ya que las lavadoras pueden configurarse según su automatismo, su forma de trabajo, según su sistema de transporte,

según su capacidad de trabajo y según las piezas a tratar buscando así satisfacer las necesidades de los clientes según su rubro ya sea frutihortícola, alimentario, siderúrgico, logística etc. Según las normas específicas de cada rubro. Los protectores telescópicos se diseñan construyen y reparan para cualquier tipo de máquina. Por último, pero no menos importantes, los extractores abarcan todo tipo de viruta y según la necesidad pueden ser esteras, de arrastre o magnéticos. Como ya se ha mencionado se intenta crear productos que se diferencien en su calidad.

La estrategia que persigue MAN-SER S.R.L, es y ha sido siempre la diferenciación por productos y servicios específicos. Actualmente el propósito de la empresa se identifica en sus estándares de calidad tratando de que en un futuro puede ser identificada por sus estándares de gestión de calidad que permita la satisfacción de los clientes.

En cuanto a precio se caracteriza que es más bajo que la competencia con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y a su vez mantener la fidelidad los grandes clientes. (Canvas, 2019)

El medio de promoción utilizado en este caso es la página web en donde puede encontrarse información detallada de los productos y servicios que ofrece la empresa teniendo un portal para contactarse con la misma, lamentablemente en la actualidad es el único recurso de promoción que utiliza la empresa.

Por el lado de la forma de comunicación con el exterior se observa que es a través de llamadas telefónicas a los clientes, la página web o mediante email, habiendo una total ausencia en redes sociales como Facebook o LinkedIn. Es evidente que la comunicación externa es muy escueta más allá de los intentos de captar clientes a través de medios telefónicos

Con respecto a la comunicación interna, es ascendente ya que hay una comunicación fluida entre los integrantes de cada área y sus superiores, informándoles permanentemente los avances (comunicación verbal). (Canvas, 2019)

En el nivel gerencial según lo observado en Canvas (2019) la comunicación es distinta a través de reuniones donde se debate asuntos de interés para el personal, necesidades, nuevas ideas y demás aportes que son enviados a la dirección mediante un buzón de sugerencias.

Por otro lado, la comunicación descendente se realiza a través de un panel de comunicación en el que se informa al resto de la organización a política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras.

Con respecto a los canales de venta se realizan a través del formulario en la página web o a través de los vendedores en forma personal o telefónica, debido a que no se trabaja con el consumidor final y el proceso de compra es más largo que para productos finales. Se debe contactar al área de compra de la empresa a la cual se le quiere vender, allí realizar un presupuesto, una vez aceptado este, se prosigue a la orden de compra deben ser por escrito, (el medio más utilizado es por mail).

Por ultimo pero no menos importante en necesario tener en cuenta el análisis específico de la carrera por lo que es necesario tener en cuenta la necesidad de hacer uso de herramientas de planificación para poder estudiar el potencial de mercado que colabora con la empresa a mejorar su presencia y notoriedad en la industria, a su vez que también permite mejorar el posicionamiento y su nivel de competitividad dentro de la industria. Se busca poder tener un análisis bien específico del mercado para poder aprovechar las oportunidades y disminuir falencias que posee MAN-SER para poder mejorar la participación del mercado como la imagen que los clientes y potenciales clientes poseen acerca de la empresa.

En este sentido puede decirse que es fundamental para el crecimiento de las empresas encausar la potenciación de su mercado desde directrices estratégicas, alineando las estrategias funcionales de marketing a aquellas corporativas que presentan dichas organizaciones.

A continuación, se presenta una matriz de foda de la empresa en cuestión.

Tabla 1 Foda

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| Gran experiencia y confianza en el sector metalúrgico. | Falta de definición estratégica y corporativa. |
| Producción de productos customizados. | Componentes corporativos basados desde la comercialización. |

| | |
|--|--|
| Certificación de gestión de calidad ISO 9001. | Falta de planificación estratégica. |
| Cartera de clientes con clientes internacionales e importantes. | Toma de decisiones concentrada en los estratos altos de gerenciamiento. |
| Prestigio reconocido y trayectoria reconocida dentro de la industria | Escueta comunicación con el entorno. |
| Espacio físico ya construido para poder aumentar la capacidad productiva de ser necesario. | Cuellos de botella generados por una ineficiente aplicación de procesos. |
| Oportunidades | Amenazas |
| Nuevas tecnologías de aplicación a los procesos productivos. | Inestabilidad política y económica. |
| Mayor concientización por el cuidado del medio ambiente. | Disminución del consumo. |
| Certificación medio ambiental ISO 14001. | Alta competitividad del sector. |
| Segmentos de clientes no atendidos. | Contracción de la actividad económica. |
| El cierre de muchas empresas pequeñas, trae aparejado nuevos clientes que quedan sin atención. | Caída de la productividad del sector automotriz y autopartista. |

Fuente: Elaboración propia

Marco teórico

Este documento dar un marco teórico a lo que será el trabajo final de grado, conocido como tesis, el cual en este caso y debido al interés será el de desarrollar un estudio de potencial de mercado para la empresa MAN-SER S.R.L. Esta empresa, valga la redundancia es una empresa que está en rubro de la metalúrgica.

Para dar comienzo a este marco teórico es necesario comenzar explicando lo que significa mercados. En primera instancia se entiende como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. (Kotler y Armstrong, 2004,).

Esta organización desarrolla sus actividades dentro del mercado corporativo el cual según Kotler y Armstrong (2004) se encuentran aquellos que obtienen productos que serán utilizados como medio para crear sus propios bienes y servicio, son revendidos.

Una vez delimitados los conceptos base, es necesario continuar profundizando en la importancia de la investigación de mercado. Por un lado encontramos que puede definirse como una función que cumple el rol de enlazar una compañía con su mercado meta a través de datos seleccionados y analizados con los cuales se identifica y delimitan las oportunidades y las dificultades que acarrea dicho mercado.(Hair, Bush y Ortinau, 2003).

Por otro lado, para Kotler (2004) es un trabajo de estudio metódico, de dificultades, creación de modelos y descubrimientos de hechos que facilitan y colaboran en mejorar la toma de decisiones lo cual trae como consecuencia un mayor control en el mercado de bienes y servicios.

Aunando ideas, podría decirse que investigación de mercado es la recopilación y análisis de información que ayuda a tomar decisiones de cómo desenvolverse y posicionarse en el mercado. En este sentido y siguiendo lo planteado por Kotler y Armstrong (2004) es fundamental para tal investigación, y para poder determinar si un mercado es potencial o no se deberá determinar tanto la oferta como la demanda de tales productos. La demanda se entiende por el cumplimiento de los deseos que tienen las personas debido a la capacidad de adquirir tal prestación, ya sea un servicio o de un producto; en relación al segundo concepto el mismo refiere puntualmente a la conjunción de diferentes productos, servicios y experiencias que compiten entre sí en el mercado para satisfacer una necesidad específica.

Continuando con Kotler y Armstrong (2004) a los fines de poder determinar si un mercado es potencial es realizar un análisis específico de la demanda, determinando cual es la tipología de la misma y si esta se concentra dentro de lo que puede catalogarse como el potencial de mercado. Aquí se entiende que el potencial de mercado está dentro de lo que es el mercado total de la empresa, es aquel cliente que tiene la posibilidad de comprar este producto en algún momento particular. De esta forma si lo que se busca es potenciar el

mercado deberá establecerse si la demanda es negativa o si existe cero demandas o si no existe demanda, si la demanda se encuentra en algún retroceso por diferentes cuestiones, si la demanda es irregular o varía de acuerdo a las diferentes temporadas o si hay una sobre demanda.

Dentro de esta investigación de mercado, lo que nos interesa conocer es la demanda y la oferta. La primera es definida por Kotler y Armstrong como el cumplimiento de los deseos humanos a través de la capacidad de adquirir dicha pretensión; la segunda a su vez se entiende como la conjunción de diferentes productos, servicio y experiencias que compiten entre sí en el mercado para satisfacer alguna necesidad.

Ya que se entiende que es la demanda se continua con la estimación de mercado potencial el cual para Prieto (2013) se entiende como la parte del mercado que se puede capturar en el futuro, es decir es el tamaño total del mercado para un producto en un momento específico.

Continuando con el hilo conductor Hair, Bush y Ortinau, (2003) dan a entender por mercado atendido aquel en el que la empresa compite por satisfacer las necesidades de un público determinado. Así también deja en evidencia la importancia de conocer cuántos clientes son parte del potencial máximo de mercado para poder explotar esas oportunidades no atendidas. Para el aprovechamiento de estas oportunidades es necesario dar a conocer la existencia del producto como sus beneficios.

Definido el análisis del potencial de mercado, determinando tanto la oferta como la demanda se podrá establecer los lineamientos y las diversas estrategias que existen con el objetivo de poner en marcha el aumento de la competitividad de la empresa a través del crecimiento y el desarrollo de la misma. En este sentido es importante aclarar que existirán diferentes estrategias de acuerdo a lo que se busque atacar, en donde Hill y Jones(2011) plantean que existen distintas estrategias corporativas, que las engloban dentro de la competitividad, destacando así tres grandes estrategias genéricas como lo es aquella de liderazgo en costo, de enfoque y la de diferenciación. Por otro lado, y destacando la necesidad de desarrollar el potencial de mercado se requiere el establecimiento y la definición de aquellas estrategias de cartera, en donde Sainz de Vicuña Ancin (2015) las desarrolla a través de la matriz de crecimiento de *Ansoff*, pudiendo encontrar así cuatro tipo de estrategias. En

este sentido se destacan dos de ellas la penetración de mercado que el desarrollo de ofrecer productos actuales en los mercados potenciales actuales mediante una mejora o perfeccionamiento de la oferta actual, permitiéndole así a las organizaciones un crecimiento sostenido de su mercado meta. Por otro lado también se establece el desarrollo de mercado, la cual se encuentra estructurada ofrecer los mismo productos o servicios que tiene actualmente la empresa en cartera y ofrecerlos a un nuevo mercado, que en este caso se especifica hacia el mercado internacional.

Con estos conceptos planteados puede observarse la importancia que posee la planificación estratégica para el armado de los diferentes procesos que permitirán mejorar la posición de la empresa dentro de los mercados potencias que posee en la actualidad.

Diagnóstico y discusión.

Luego de haber planteado la problemática al inicio de este trabajo, y considerando los aspectos teóricos expresados en el apartado precedente puede realizarse una discusión entre lo diagnosticado y lo expresado teóricamente. Si se consideran que para abordar el mercado una empresa necesita tener un plan estratégico, MAN-SER hasta el momento podría ser catalogada como una organización incapaz de hacerlo debido a no contar con las herramientas, desde un análisis situacional, el pertinente diagnóstico, menos aún la estipulación de objetivos estratégicos ni delimitaciones de posibles estrategias y tampoco planes de acciones que se enfoquen en trabajar sobre el mercado.

Como bien se expresa, reconocer la potencialidad de intervención implica gestar desde distintas matrices que expliquen el comportamiento de los mercados y como bien se describía, puedan significarle indicadores específicos y fehacientes sobre cómo y de qué manera MAN-SER podría comportarse en su faceta de comercialización.

Hasta el momento la empresa se concentra únicamente en su desarrollo productivo, sin considerar la potencialidad que podría darle, o mucho peor trabajando pura y exclusivamente partir de los pedidos o vinculaciones circunstanciales que va experimentando con sus actuales clientes. De esta forma se pretenden demostrar que es una empresa que trabaja en el día a día sin visualizar su potencialidad en el mercado hacia el mediano y largo plazo. En conclusión, MAN-SER es una compañía que hasta el momento ha tenido suerte, y

ha subestimado fuertemente todas las herramientas estratégicas con las que podría contar, y más aún situándose en un sector competitivo, complejo y cambiante debido a la incertidumbre del contexto como lo es el de la industria metalúrgica.

Además, como bien lo mencionaba Prieto (2013) el no planificar lleva a desaprovechar nuevos espacios de penetración y posicionamiento como podría ser todo el espectro de los mercados internacionales donde la producción metalúrgica es un factor determinante tanto para las exportaciones como para las importaciones que puedan realizar los mercados internacionales.

Es así entonces que puede vislumbrarse la relevancia de este caso puntual en donde será necesario estipular a los lineamientos comerciales de MAN-SER con el fin de conferirle una modalidad de trabajo y pensamiento estratégico. Lo que se quiere decir es que se deberá comenzar por el afianzamiento de dichos lineamientos que permitirán de esta forma hacer uso de las estrategias de marketing en pos de la penetración y posicionamiento de los diferentes mercados que se le presentan a MAN-SER como grandes oportunidades, pero que actualmente no logra impartirles un enfoque estratégico.

Plan de implementación.

Objetivo general.

Explotar el potencial de mercado metalúrgico actual aplicando herramientas de planificación estratégica permitiéndole a la empresa aumentar sus ventas en un 25% en el año 2020.

Objetivo específico.

- Incrementar las ventas en unos 82 millones de pesos para el año 2020 mediante el desarrollo de una estructura comercial sólida.
- Aumentar la exposición publicitaria a nivel nacional que contribuirá a captar 10 clientes nuevos para el año 2020.
- Definir los lineamientos comerciales para la apertura de la internacionalización dando la oportunidad de aumentar los ingresos en 82 millones de pesos para el año 2020.

Alcance y limitaciones:

El presente trabajo se aborda desde la temática de la planificación de marketing estratégica y en la explotación del potencial de mercado metalúrgico de la ciudad de Córdoba, como también los lineamientos para ingresar a un nuevo mercado internacional. El mismo estará presentado por medio de diferentes planes de acción propuestos a ser realizados en los el año 2020, momento en el que se espera que se dé el impacto en las ventas por el desarrollo de todo el plan. Tal como se mencionó previamente dicho plan tendrá un alcance sobre toda la empresa, ya que se busca definir una estructura comercial de la manera en que se desenvolverá comercialmente la empresa en su sector. Por último, se consideran aquellas limitaciones para el desarrollo y definición del plan de propuesta, siendo entre ellos la imposibilidad de determinar concretamente el potencial real del mercado, la información interna de la empresa con la que se cuenta y el tiempo de elaboración para el plan de implementación

Planes de acción:

1) Plan de acción: Estructura comercial.

Este plan de acción busca el establecimiento de una estructura comercial solida dentro de la empresa para que cumpla la función de perfeccionar el mercado actual y pactar los lineamientos para la expansión hacia el mercado internacional, aspecto que se verá desarrollado en mayor profundidad en el plan de acción 3. Puntualmente lo que se plantea es que esta estructura comercial permita establecer los objetivos estratégicos y prioritarios hacia los que MAN-SER deberá enfocarse, consolidándose en el segmento de las automotrices. Al mismo tiempo dicha estructura permitirá desarrollar una campaña publicitaria y una de

comunicación para mejorar la calidad de la imagen de MAN-SER permitiéndole aumentar así la cartera de cliente con la que actualmente cuenta.

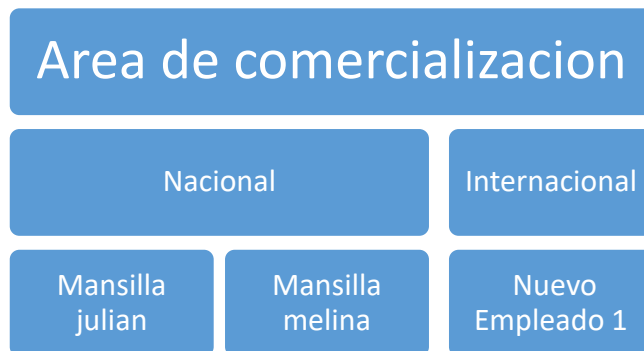
De esta forma lo que busca expresarse es que dicha estructura comercial sea la impulsora de todo un trabajo estratégico dentro de MAN-SER, basándose en el diseño de un plan de marketing que ayudara a mejorar el potencial de mercado que tiene actualmente la empresa.

EL departamento comercial se encontrara conformado por dos sub áreas las cuales estarán dirigidas por un lado a la comercialización a nivel nacional y por otro lado a la comercialización bajo los parámetros de la internacionalización que se busca implementar. Respecto a la comercialización a nivel nacional se utilizará a la totalidad de trabajadores que actualmente se encuentra desenvolviéndose en el departamento de ventas que se encargan del seguimiento y ventas ya sea de productos como de los servicios ofrecidos por MAN-SER; tal área para la comercialización a nivel nacional mantendrá los procedimientos y los objetivos que actualmente se desarrollan. Respecto al área de ventas internacionales se realizara a través de un único personal dedicado a la venta exclusiva de productos, ya que será la primera variedad que se comenzará a comercializar y a exportar a los distintos países principalmente latinos americanos.

Los objetivos del área comercial ya sea a nivel nacional como internacional se encontraran determinados para tanto conseguir los incrementos en la ventas y aumentar la cartera de clientes ya sea para nacionales como comenzar el armado de las carpetas de las carteras de clientes para nivel internacional. La industria a la cual se dirigirá la internacionalización será la industria automotriz para ofrecer los productos de protectores de

bancada, cintas transportadoras, extractores de viruta y lavadores de árboles, engranajes y carcasas.

Ilustración 2 Nueva Área de comercialización



Fuente: Elaboración propia

Actividades:

- A. Contratación de un especialista en marketing empresarial.
- B. Diagramar un plan de marketing para el actual mercado y el mercado internacional.
- C. Desarrollar los lineamientos para expandirse al mercado internacional.
- D. Determinar los segmentos prioritarios y estratégicos para el mercado interno y externo.
- E. Determinar los objetivos para el departamento comercial
- F. Diagramar las tareas a realizar para alcanzar los objetivos.
- G. Reclutamiento de nuevo personal de venta con experiencia de dos años comprobable en ventas al exterior con manejo fluido de idioma inglés y portugués.
- H. Inducción del nuevo personal en la empresa.
- I. Comunicación a los directivos y empleados de los objetivos del departamento comercial para el primer año de gestión.

J. Implementación.

Recursos:

- Asesor externo profesional de marketing.
- Nuevo empleado encargado de ventas al exterior
- Artículos de librería y papelería.
- Espacio físico para el asesor
- Recursos informáticos.
- Viáticos.

Costos:

Tabla 2 Presupuesto plan de acción 1

| <i>Recursos</i> | <i>Cantidad/Iteraciones</i> | <i>Costo unitario</i> | <i>Costo total</i> |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Asesor externo (Honorarios) | 12 meses | \$15.000 | \$180.000 |
| Nuevo vendedor | 12 meses | \$25.000 | \$300.000 |
| Espacio físico | 1 | 0 | 0 |
| Art. Librería | 1 | \$2.500 | \$2.500 |
| Recursos informáticos | 1 | \$20.000 | \$20.000 |
| Viáticos | 12 | \$3.500 | \$42.000 |
| Total | | | \$544.500 |

Fuente: Elaboración propia

2) Plan de acción: Exposición publicitaria.

El segundo plan de acción se basa desde lo estipulado en la estructura comercial debido a que se busca impulsar el reconocimiento de la empresa por medio del uso de un aumento en su exposición publicitaria. En este caso se utilizarán instrumentos y herramientas

mixtas para generar un mayor impacto sobre los potenciales clientes, buscando que para finales del 2020 se logre sumar 10 nuevos clientes a la actual cartera de MAN-SER.

Puntualmente se utilizarán medio comunicacionales virtuales como ser Facebook, Instagram y LinkedIn determinando una relación interrelacionadas entre dichas redes sociales. A su vez se planteará el desarrollo de diferentes programas para la exposición y presentación de la empresa en diferentes eventos relacionados a la industria metalmecánica. Específicamente se llevara a cabo la materialización de un *stand* para exponer los productos y servicios y de la identidad corporativa de MAN-SER para hacerse conocida, específicamente en la Expo Agro realizada durante el mes de marzo en los días del 10 al 13 de marzo de 2020. También se realizara la misma acción con el mismo *stand* para el mes de mayo en el 12 y el 16 del 2020 pudiendo así estar presente en la feria internacional de la máquina, herramienta y tecnología para la producción en Tecnópolis. Todo este cumulo de actividades, y tal como fue mencionado, se encauza dentro de los objetivos de la estructura comercial permitiendo contribuir al aumento de las ventas del 20% que se plantea para MAN-SER como objetivo general.

Para la materialización y realización de la campaña de comunicación visual en redes sociales se requerirá contar con el responsable para llevar adelante tales tareas que estará concentrado en la contratación de un *community manager*. Puntualmente se realizaran de 5 a 7 publicaciones semanales a lo largo de los meses de febrero a diciembre del 2020.

Por otro lado también se realizara la exposición de los medios tradicionales y en línea de la revista Metalmecánica Argentina. En el medio impreso su periodicidad es bimestral y en cuanto a la página de la revista, el espacio para el banner es contratado por seis meses.

Actividades:

- a) Contratación de un especialista que atienda las redes sociales como Instagram, LinkedIn, Facebook. subiendo contenido de calidad y atendiendo consultas.
- b) Publicidad impresa y online en revista Industrial metalmecánica Argentina. Página completa con exposición bimestral, más banner animado en página web por 6 meses.
- c) Diseño de stand para participación en ferias.
- d) Participar del expo agro desde el 10 al 13 de marzo 2020 un stand llave en mano San Nicolas Buenos Aires.
- e) Participar en la feria internacional de la máquina herramienta y tecnologías para la producción desde el 12 al 16 de mayo del 2020 en Tecnópolis.

Recursos:

- Contratación de *community manager*.
- Diseño gráfico para pieza publicitaria
- Publicidad en revista.
- Diseños de stand para ferias
- Materialización de stand feria
- Banner impreso para feria

Costos:

Tabla 3 Presupuesto plan de acción 2

| Recursos | Cantidad/iteraciones | Costo Unitario | Costo total |
|---------------------------------------|----------------------|----------------|-------------|
| <i>Community manager</i> (Honorarios) | 12 meses | \$5.500 | \$66.000 |

| | | | |
|------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|
| Diseño de pieza publicitaria | 2 | \$1.838 | \$3.676 |
| Publicidad en revista | 12 meses (pagos semestrales) | \$9.800 | \$19.600 |
| Diseño de stand | 2 | \$12.049 | \$24.098 |
| Banner | 1 | \$2.317 | \$2.317 |
| Materialización stand | 2 | \$6.700 | \$13.400 |
| Participación Expo Agro | 1 | \$171.000 | \$171.000 |
| Participación Feria | 1 | \$125.000 | \$125.000 |
| Total | | | \$425.091 |

Fuente: Elaboración propia

3) Plan de acción: Lineamientos de internacionalización.

Este último plan se basará en definir los lineamientos del marketing para lograr la internacionalización de la oferta actual de MAN-SER. Dicha propuesta se plantea debido a lo analizado y diagnosticado en donde se determinó la necesidad de reorganizar ciertos aspectos en relación con la función de comercialización para que de esta forma se pueda alinear a la organización para impulsar el comercio exterior de sus productos.

De esta manera entonces el segmento estratégico con prioridad para MAN-SER es en las empresas corporativas de Argentina. Por otro lado, otros de los mercados estratégicos, serán los clientes industriales de los países limítrofes, comenzando por comercializar los productos con empresas industriales de Bolivia.

De esta manera la organización por un lado buscara posicionarse en sus mercados gracias a la especialización en la fabricación de maquinaria industrial y la alta calidad que los productos presentan, buscando no solo el reconocimiento dentro de Argentina sino

también hacia los países latinoamericanos, alineando de esta manera las diferentes propuestas a la visión que actualmente posee MAN-SER.

Para poder llevar adelante la internacionalización de los productos no solo bastará con el establecimiento de los lineamientos principales para su comercialización, sino que también deberá incurrirse en todo el análisis de las viabilidades ya sean tanto las comerciales como también la legales, ya que deberá la empresa comenzar a realizar exportaciones a los países limítrofes a los que quiere dirigirse.

El responsable de realizar tales actividades será el asesor externo contratado, en conjunto con los miembros del área comercial, específicamente del nivel de comercialización internacional y al asesor jurídico legal externo.

Tabla 4 Internacionalización MAN-SER

| Internacionalización de MAN-SER | |
|---------------------------------|---|
| Objetivo | Captar 10 nuevos clientes |
| <i>Target</i> | Industria automotriz |
| Productos ofrecidos | Protectores telescópicos, extractores de viruta, cinta trasportadora y lavadora de piezas metálicas |
| País de comienzo | Brasil |

Fuente: Elaboración propia.

Se toman estos productos debido a que representan la mayor rotación dentro de la partida de los ingresos por venta de maquinarias y herramientas industriales ofrecidos por MAN-SER a nivel nacional, además de esto se escoge el destino Brasil por tener el historicismo de las relaciones comerciales con el mismo, además de la alta demanda que conlleva en dicho país el manejo de tales productos.

Actividades:

- a) Contratación de asesor de marketing empresarial.
- b) Análisis de estudio de mercado internacionales.
- c) Contratación se asesor legal.
- d) Definición de los destinos externos a comercializar.
- e) Desarrollar viajes para crear cultivar relación con los futuros clientes.
- f) Definición de los lineamientos estratégicos de comercialización.
- g) Implementación.

Recursos:

Recursos:

- Asesor externo profesional de marketing.
- Asesor legal
- Artículos de librería y papelería.
- Espacio físico para el asesor
- Recursos informáticos.
- Viáticos (viajes a para generar relación comercial con clientes en el exterior).

Costos:

Tabla 5 Presupuesto plan de acción 3

| <i>Recursos</i> | <i>Cantidad/Iteraciones</i> | <i>Costo unitario</i> | <i>Costo total</i> |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Asesor externo (Honorarios) | 12 meses | \$15.000 | \$180.000 |
| Asesor legal | 1 | \$21.010 | \$21.010 |
| Vendedor para mercado internacional | 12 | \$25.000 | \$321.000 |

| | | | |
|-----------------------|---|----------|-----------|
| Espacio físico | 1 | \$0 | \$0 |
| Art. Librería | 1 | \$2.500 | \$2.500 |
| Recursos informáticos | 1 (compartido con plan de acción 1) | \$20.000 | \$20.000 |
| Viáticos | 3 (correspondiente a viajes y estadía fuera del país) | \$47.000 | \$141.000 |
| Total | | | \$664.510 |

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto.

A continuación, se presenta el presupuesto para los planes de acción del año 2020 en MAN_SER detallando los recursos necesarios para los distintos planes de acción que se pretenden realizar junto a sus costos.

Tabla 6 Presupuesto total

| Recursos | Costos anual |
|---|--------------|
| Honorarios especialista de marketing. Plan de acción 1 | \$180.000 |
| Honorario asesor legal | \$21.010 |
| Honorarios especialistas de marketing. Plan de acción 3 | \$180.000 |
| Honorario vendedor internacional. | \$300.000 |
| Art de librería | \$2.500 |
| Recursos informáticos | \$20.000 |
| Viáticos | \$42.000 |
| Horarios <i>community manager</i> . | \$66.000 |
| Diseño de piezas publicitarias | \$3.676 |
| Publicidad en revista | \$19.600 |

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Diseño de stand | \$24.098 |
| Banner | \$2.317 |
| Materialización de stand | \$13.400 |
| Participación en expo agro. | \$171.000 |
| Participación en feria | \$125.000 |
| Viajes y estadía en el exterior | \$141.000 |
| Total | \$1.310.601 |

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de objetivos.

Para la medición de los objetivos se toman los valores que han sido presentados por MAN-SER en su último ejercicio económico (2018), ya que lo que se busca es crear una comparación entre los ingresos por ventas de este ejercicio respecto al aumento del 20% para el año 2020 que se espera alcanzar. De esta manera las ventas del año 2018 correspondieron a un total de 328 millones de pesos generando de esta forma un beneficio de \$82.600.000, lo que significa que para el año 2020 se esperara que las ventas totales del ejercicio sean de \$410.000.000.

Diagrama de Gantt:

Tabla 7: Gantt

| Táctica | Actividades | ene-20 | | | | feb-20 | | | | mar-20 | | | | abr-20 | | | | may-20 | | | | jun-20 | | | | jul-20 | | | | ago-20 | | | | sep-20 | | | | oct-20 | | | | nov-20 | | | | dic-20 | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| I | Contratacion de especialista en maketing empresarial | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Diagramar un plan de marketing para mercado nacional e internacional | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollar lo lineamientos para expansion internacional | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Determinar los segmentos prioritarios para mercado interno y externo | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Determinar los objetivos para departamento comercial | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Reclutamiento de nuevo personal de venta | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Induccion del nuevo personal | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Diagramar las tareas a realizar para alcanzar objetivos | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicación a los directivos y empleados de los objetivos comerciales | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II | Contratacion de especialista en redes | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | Diseño de pieza publicitaria | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Publicidad impresa y online en revista Industrial Metalmeccanica Argentina | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| | Diseño de stand | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Participacion en expo agro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño de stand | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Participacion en feria internacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III | Contratación de asesor de marketing empresarial. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Análisis de estudio de mercado internacionales. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Asesor legal para internacionalizacion | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición de los destinos externos a comercializar. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollar viajes para crear relación con los futuros clientes | | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición de los lineamientos estratégicos de comercialización. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión final:

En torno a los distintos análisis que se han realizado en este reporte de caso caracterizado por la realidad de la industria metalúrgica y puntualmente de la empresa MAN-SER, dedicada a la fabricación y comercialización de productos metalúrgicos, puede arribarse a las diferentes conclusiones profesionales.

En primer lugar, se destaca la baja importancia que le brinda la empresa al tratado de la planificación estratégica como herramienta para el perfeccionamiento de todo su funcionamiento, tanto para sus colaboradores como para sus clientes. Este aspecto se menciona, debido a que si bien MAN-SER plantea los lineamientos corporativos y estratégicos que hacen a su identidad corporativa, no ha logrado desarrollar acciones concretas en torno al cumplimiento de los mismos, como tampoco la comunicación de sus atributos a su público de interés dentro de su mercado objetivo.

Por otro lado, se evidencia que la empresa se plantea la expansión de su negocio hacia nuevos mercados potenciales como lo es el latinoamericano, pero que nuevamente se determinó que no lograra dichos objetivos sin un esclarecimiento completo de sus lineamientos comerciales para internacionalizarse.

En este sentido se buscó plantear diferentes tácticas alusivas al perfeccionamiento del mercado actual de MAN-SER, con el objetivo de penetrar en dicho mercado, permitiéndole a la organización un incremento en sus niveles de facturación anual. Continuando con la idea del plan también se buscó definir los lineamientos y la estructura comercial que requerirá la organización en pos de su diversificación a diversos mercados es decir la internacionalización anhelada por sus directivos.

Es de esta forma que se ha logrado percatar la complejidad que posee el uso y la aplicación de estrategias comerciales en pos del mejoramiento y potenciación de los mercados, buscando satisfacer las preferencias y los atributos destacables de cada uno de los clientes. Así es como se determina que, implementando una perspectiva estratégica a lo largo de toda la empresa, en especial para la mejora en sus mercados potenciales permitirá no solo un cambio en el paradigma en la forma de pensar y actuar de la empresa, sino la creación de

dicha congruencia para alcanzar así sus objetivos y dar respuesta a aquellos atributos identitarios que presentan las organizaciones.

Recomendaciones:

Si bien se ha planteado tácticas alusivas a la mejora en la manera de comercializar, como también los disparadores estratégicos para la expansión hacia nuevos mercados, se le recomienda a la organización continuar con un refuerzo e investigaciones sobre otros potenciales clientes, o destinos hacia donde pueda insertar sus productos, ya que a lo largo del trabajo se ha ejemplificado hacia un solo país, lo que es el puntapié para dicha internacionalización.

Por otro lado, también se denota importante una reactualización y utilización estratégica de los diferentes canales de comunicación y de presentación institucional hacia sus clientes, ya que, dentro de las estrategias funcionales de marketing, especialmente de la comunicación se presentan grandes falencias que deberán ser minimizadas para generar un mayor reconocimiento de la marca y potenciar así su posicionamiento en el sector.

Por último, se le recomienda a MAN-SER realizar acciones concretas en torno a sus procesos de gestión interna, los cuales son verdaderamente necesarios para lograr que las tácticas planteadas se puedan desarrollar o desenvolverse de la manera más óptima permitiéndole así a MAN-SER un perfeccionamiento en la cadena de valor y en el ofrecimiento de sus servicios. Cabe destacar que esta recomendación está centrada en las estrategias funcionales de organización y recursos humanos, y aquí se puede apreciar el amplio abanico de alternativas que posee el profesional de marketing para desenvolverse en su trabajo cotidiano.

Bibliografía:

Borello A. (1994). *El plan de negocios: Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa*. España. Editorial de Diaz Santos, S.A.

Hair, J; Bush, R; Ortinau, D (2003). *Investigación de mercados*. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Hill, C; Jones, G (2011). *Administración estratégica*. México. Cengage Learning Editore, S.A.

Kotler, P; Amostrong, G; Ibáñez, C; Cruz Roche, I (Eds.).(2004). *Marketing*. Madrid España: Pearson educación S.A.

Pietro, J. (2013). *Investigación de mercado*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Porter, M; Campos, E; Moreno, C; Sanchez, M. (Eds.).(2010). *Ventaja competitiva*. Madrid España. Editorial Piramide.

Sainz de Vicuña Ancin, JM (200). *El de marketing en la práctica*. Madrid España. Esic editorial.

Banco Santander Rio (2019) *Argentina Política y Economía*. Recuperado 25/08/2019, <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.

Banco Santander Rio (2019) *Argentina: Entorno legal*. Recuperado 25/08/2019, <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/entorno-legal>.

Camaño, E; Maqueda, J (3/7/2002). *Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios*. Recuperado 29/08/2019. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Cámara de industriales metalúrgicos y de componentes de Córdoba (2/05/2019). *Observatorio de la actividad metalúrgica en Córdoba*. Recuperado de

<https://economytrendsarg.files.wordpress.com/2019/06/observatorio-de-la-actividad-metalurgica-2019-04.pdf>

El cronista (2019), *Brasil no demandará más autos argentinos aun con su mercado automotriz en alza*. Recuperado 24/08/2019. <https://www.cronista.com/economiapolitica/Brasil-no-demandara-mas-autos-argentinos-aun-con-su-mercado-automotriz-en-alza-20190602-0003.html>

Gomes, GM; Jatib, N (2015) *Sinergia de contenedores en una industria automotriz*. Recuperado 23/08/2019, <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1173/1/PG%20-%20GOMEZ%20%EF%80%A2%20JATIB.pdf>.

Indec, (2019), *Proyecciones y estimaciones*. Recuperado 25/08/2019. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>.

Indec, (Julio 2019), *Índice de producción manufacturero*. Recuperado 1/09/2019. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_09_1963DFEFFF26.pdf.

Infobae, (7/03/2019). *Según Forbes argentina está al borde de un colapso económico*. Recuperado 28/08/2019, <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/03/07/segun-forbes-argentina-esta-a-un-paso-del-colapso-economico/>

Jacovski, P (2011). *Las TIC en América Latina: historia e impacto social*. Recuperado 8/08/2019. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132011000200004&lang=es

MAN-SER (2014). *Inicio*. Recuperado 23/08/2019, <http://www.man-ser.com.ar/index.html>.

Minujin, A. (2019). *La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza*. Recuperado (28/08/2019), <http://www.vocesenelfenix.com/content/la-situación-social-en-la-argentina-sostener-y-profundizar-la-reconstrucción-de-la-igualdad->.

Reporte de caso 2019. Recuperado 21/08/2019. <https://siglo21.instructure.com/courses/5640/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>.

Undav, J (2016). *Historia de la industria*. Recuperado (25/08/2019), <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://orillera.undav.edu.ar/evolucion-la-industria-argentina/&strip=1&vwsrc=0>.