

# TRABAJO FINAL DE GRADO

## REPORTE DE CASO



### **“Propuesta de nuevo mercado para Man- Ser S.R.L.”**

Nombre: Juárez Alfredo Federico

D.N.I.: 34.348.804

Nº de Legajo: VMKT06266

Carrera: Licenciatura en Comercialización

## Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	4
<i>Problemática</i> .....	5
<i>Antecedentes</i> .....	6
<i>Relevancia del caso</i> .....	6
Análisis de Situación .....	7
<i>Descripción de la Situación</i> .....	7
<i>Análisis del contexto</i> .....	8
<i>Análisis del entorno</i> .....	10
<i>Análisis interno</i> .....	11
Marco teórico.....	14
Diagnóstico.....	15
<i>Declaración del problema</i> .....	15
<i>Justificación del problema</i> .....	16
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	16
Plan de implementación.....	17
<i>Objetivo General</i> .....	17
<i>Objetivos específicos</i> .....	17
<i>Alcance</i> .....	17
<i>Acciones</i> .....	17
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	23
<i>Presupuesto</i> .....	24
Conclusiones y Recomendaciones .....	25
Referencias .....	26

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se propone un plan de marketing orientado al desarrollo del potencial de mercado para la empresa Man-Ser S.R.L.

Esta empresa metalúrgica, ubicada en Córdoba, cuenta con una amplia experiencia en el rubro, una planta de producción nueva e importante inversión en tecnología. Por otro lado presenta una peligrosa concentración de ventas en solo 3 clientes, que combinado con un contexto nacional desfavorable, invitaron a analizar el potencial de mercado para sus productos.

En base a las estrategias de crecimiento de Ansoff, para el desarrollo del plan de implementación se utilizó la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, eligiendo como mercado meta Brasil.

Palabras claves: Potencial de mercado – Nuevos mercados – Plan de marketing

## **Abstract**

This case report proposes a marketing plan aimed at developing the market potential for the company Man-Ser S.R.L.

This metallurgical company, located in Córdoba, has extensive experience in the field, a new production plant and significant investment in technology. On the other hand, it presents a dangerous concentration of sales in only 3 clients, which combined with an unfavorable national context, invited to analyze the market potential for its products.

Based on Ansoff's growth strategies, the new markets development strategy was used to develop the implementation plan, choosing Brazil as the target market.

Keywords: Market potential - New markets - Marketing plan

## Introducción

En el siguiente reporte de caso se analizará el potencial de mercado para la empresa metalúrgica Man-Ser S.R.L.

Esta firma tiene origen en Córdoba, a principio de los años noventa cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla, acepta prestar servicios tercerizados y convertirse en proveedor de la empresa en la que hasta ese entonces era empleado. Para ello inicialmente montó su taller en un galpón rentado y contrató un familiar para realizar trabajos de corte y plegado de chapas, de soldaduras y aberturas.

Más tarde, ya contando con instalaciones propias, la incorporación de nuevas tecnologías permitió agrandar su cartera de productos y servicios, logrando así captar nuevos clientes. Tal fue el progreso logrado que Man-Ser S.R.L se convirtió en principal proveedor de algunas importantes empresas del rubro automotriz y agroindustrial, e incluso llegó a ganar licitaciones para grandes proyectos, superando a empresas internacionales líderes.

Desde el año 2009, tras el fallecimiento de su fundador, la organización encara una nueva etapa encabezada por sus hijos Julián y Melina Mansilla. Entre los principales avances se encuentra la inauguración de una nueva planta industrial, que duplica la capacidad de las instalaciones anteriores, y la obtención de certificación de las normas ISO 9001.

Desde sus inicios, la empresa lleva a cabo una fuerte política de inversión en tecnología, lo que le permite ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Sus características de empresa familiar la lleva a tener un trato muy personal con sus principales clientes, en donde la confiabilidad y el servicio post venta conforman una de las ventajas competitivas más destacadas sobre la competencia.

Su cartera de productos cuenta con lavadoras industriales, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras, todos diseñados según las especificaciones del cliente. Entre sus servicios cuenta con corte por medio de plasma HD, punzonado CNC y plegado de chapa, armado y soldadura, entre otros.

Actualmente cuenta con 30 empleados, no posee sucursales y el 85% de su producción está destinada a sus 3 principales clientes que se localizan en la región

centro del país. El medio de contacto más utilizado es el correo electrónico y no utilizan intermediarios en su canal de distribución.

### *Problemática*

Este año, el 2021, presenta un desafío enorme para cualquier organización sin importar el mercado del que participe. La Pandemia del nuevo Coronavirus alteró por completo el normal desarrollo de todas las actividades, sacudiendo la economía a nivel global. El escenario se agrava aún más en economías inestables como la argentina, en donde la pandemia termina de configurar un cuadro complejo para algunos sectores como el industrial.

Ante este panorama, la poca diversificación de la cartera de clientes de Man-Ser S.R.L. representa un riesgo para la institución. Sin ir más lejos, Volkswagen Argentina, que adquiere el 30% de la producción total de la empresa, pertenece a una industria automotriz que en el país ha tenido una caída importante en el último año, incluso antes de la pandemia. La industria mencionada además presenta una reducción en la demanda durante el periodo estival, momento en el que suspenden a parte del personal por baja producción. Esta estacionalidad representa un problema actual y a futuro se pueden sumar otros que derivan de la falta de diversificación. Entre las posibles situaciones futuras se puede dar que algún cliente decida cambiar de proveedor, quiebre o abandone el país, lo que afectaría gravemente los ingresos de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta es que de acuerdo a la información aportada por la empresa, existen lapsos donde se presenta una subutilización de la capacidad productiva, lo que provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos. Esto, sumado a que actualmente se alquila un sector de las instalaciones como depósito para otra firma, evidencia que no están explotando eficientemente sus recursos.

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta aquí y que los directivos de la empresa ya consideran la posibilidad de exportar como un próximo paso a dar, resulta oportuno analizar el potencial del mercado exterior para Man-Ser S.R.L.

El ingreso a nuevos mercados implicará inevitablemente un aumento en la cartera de clientes, disminuyendo el riesgo actual, buscando condiciones favorables que hoy no están dadas en el ámbito local, como ser el tipo de cambio. Cabe aclarar que gran parte de los insumos utilizados por la empresa son importados, por lo que la cotización del dólar afecta su rentabilidad.

A su vez la captación de nuevos clientes elevará el nivel de producción, permitiendo aprovechar de forma más eficiente sus recursos e infraestructura, además de contrarrestar la estacionalidad productiva actual mencionada en párrafos anteriores.

#### *Antecedentes*

De acuerdo al informe elaborado por el INDEC sobre Índices de precios y cantidades del comercio exterior del primer trimestre 2021, el índice de precios de exportaciones aumentó un 13,1% interanual mientras que las cantidades exportadas registraron un aumento de un 2,1%. Los precios de las manufacturas de origen industrial (MOI) aumentaron 3,2 % en términos interanuales. Esto se explica en un comportamiento favorable de diversos productos, entre los que se encuentran los metales comunes y sus manufacturas (9,2%). (INDEC, 2021)

El último relevamiento de demanda realizado por la Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones, muestra el atractivo del mercado brasilero, más precisamente en el estado de Santa Catarina que cuenta con más de 4.000 industrias del sector metalmecánico y metalúrgico, que generan R\$ 15,4 mil millones de valor bruto de la producción industrial (10,5% de la industria Catarinense). En este rubro se observó un gran reposicionamiento de los productos argentinos con respecto a 2019. (Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones, 2020)

En cuanto a la reducción de riesgos ante posibles complicaciones en el mercado local, se puede mencionar el caso de Futura Hnos S.R.L. Fundada en la década del 70 en el barrio de Pompeya, es una empresa dedicada a brindar soluciones metalúrgicas. Su constante crecimiento e inversión en tecnologías le permitió abrirse al mercado sudamericano en la década del '90 llegando principalmente a Bolivia y Perú. Esta apertura fue importante para sobrellevar la crisis económica argentina del 2000, ya que post devaluación, las exportaciones le permitieron recuperar su capacidad productiva, iniciando un proceso de crecimiento paulatino, que se volvió sostenido a partir de la reactivación del mercado local. (Futura Hnos S.R.L., 2021)

#### *Relevancia del caso*

Siguiendo a Kotler y Keller (2012), entre las razones por las que se suele incurrir en la internacionalización se encuentran algunas de las que se encontró en la problemática de este caso, como ser la necesidad de ampliar la base de clientes para conseguir economías de escala e intentar reducir la dependencia de un único mercado.

Al mismo tiempo los autores sostienen que las empresas que tienen actividades en más de un país gozan de ventajas a las que la competencia local no puede aspirar, estas se reflejan principalmente en el área de investigación y desarrollo, producción, logística, marketing y finanzas.

Por lo mencionado es que resulta importante analizar este caso ya que se busca lograr el crecimiento de la organización a través del ingreso a un nuevo mercado. Este es un gran paso para cualquier pequeña o mediana empresa, por lo que su estudio no solo despierta el interés del sector al que pertenece la organización seleccionada, sino que sirve como antecedente para la disciplina en general.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

La industria metalmecánica nacional tuvo su etapa embrionaria en la década del '50, cuando en la Ciudad de Córdoba se instalaron las primeras grandes fábricas para la producción de motores, automotores, locomotoras y aviones. (Universidad Nacional de Avellaneda, 2016)

En la década del '60 comenzó la etapa de crecimiento del sector con la incorporación de empresas automotrices, tanto extranjeras como locales, acompañada por la ampliación de numerosas plantas industriales. En ese momento del ciclo de vida del sector se registraron los picos máximos históricos de producción en los años 73, 74 y 80. Este proceso se vio acompañado por medidas por parte del gobierno enfocadas en promover la creación de nuevas industrias destinadas a la fabricación local de insumos básicos. (Universidad Nacional de Avellaneda, 2016)

Actualmente el sector se encuentra en su etapa madura, donde el crecimiento es bajo o nulo, las barreras de ingreso para nuevos competidores son altas y la oferta es manejada por unos pocos participantes, entre los que se encuentra Man-Ser S.R.L.

Ante este panorama en el mercado local resultan interesantes las condiciones alentadoras que presentan las exportaciones para el sector, encontrando en Brasil un mercado potencial más grande que el actual y con el que existe una fuerte relación comercial. Esto último es importante a la hora de considerar el ingreso a dicho mercado debido a que existe mucha información del mismo y los canales logísticos se encuentran desarrollados.

### *Análisis del contexto*

La industria metalmeccánica está compuesta por un conjunto heterogéneo de actividades manufactureras que, 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. Se trata de una actividad que forma parte de diversas cadenas de valor y sectores productivos, proveyendo insumos y bienes finales destinados a la producción, el consumo y la inversión. (Subsecretaria de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación, 2019)

La industria metalmeccánica Argentina reúne más de 24.000 establecimientos productivos. Estos se encuentran 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 metalmeccánicas y generalmente se trata de pequeñas y medianas empresas de capital nacional (88 %). Representa el 20% del empleo industrial, involucrando a más de 300.000 trabajadores de manera directa y entre los que se destaca un alto porcentaje de personal calificado. (Subsecretaria de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación, 2019)

De acuerdo al informe de la actualidad industrial de la UIA del mes de Febrero 2021, la actividad del sector se está recuperando con respecto al año anterior. La rama metalmeccánica justamente es la de mayor crecimiento interanual (+31,2%). Sin embargo, se presenta un escenario de incertidumbre ante la posible llegada de la segunda ola de contagios por la pandemia del Covid-19.

Tal como se mencionó anteriormente, la demanda del sector principalmente la conforman empresas que se desempeñan en otras diversas ramas industriales, entre las que se destacan:

- Industria automotriz
- Industria agropecuaria
- Industria petrolífera
- Industria de electrodomésticos
- Industria siderúrgica
- Industria minera
- Industria de la construcción

- Industria alimenticia
- Industria de máquinas y herramientas

Este tipo de clientes generalmente incorpora los productos/insumos a su cadena de valor, por lo que el nivel de exigencia en cuanto a plazos de entrega, calidad, diseño y servicio post-venta es alto. Es por ello que no son muchas las empresas que cuentan con la tecnología e infraestructura necesaria para satisfacer la demanda de estos sectores.

La competencia directa está conformada por actores de características similares a las de Man-Ser, pequeñas y medianas empresas de origen nacional, con vasta experiencia en el rubro, entre las que se puede identificar 3:

- Trans-fil S.R.L.: Ubicada en Córdoba, nació en el año 1987 como una empresa familiar destinada al desarrollo y fabricación de equipos y sistemas de transporte, para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales, y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivo. La empresa se abrió camino rápidamente en el mercado nacional e internacional. Cuenta con numerosos clientes en diversas industrias, como ser la siderúrgica, automotriz, petrolífera, de electrodomésticos y de maquinarias y herramientas. (Trans-fil S.R.L., 2021)
- Eisaire S.R.L.: También de origen Cordobés, se fundó en 1988 con la idea de sistematizar los tradicionales métodos de limpieza y tratamientos de superficies para transformarlos en más eficientes y eficaces. La calidad es el elemento diferenciador de sus máquinas. Comenzó proveyendo máquinas al sector de servicios y luego se extendió a toda la industria incluyendo metalmecánica, petrolera, alimenticia, médica y automotriz entre otras. Hoy en día además de participar en el mercado Nacional, exporta su tecnología. (Eisaire S.R.L., 2021)
- Empremet S.R.L. Fundada en 2004 nace con la misión de ofrecer en el mercado de Córdoba una alternativa para la provisión de Aceros en Barra, con disponibilidad inmediata y stock permanente. Posteriormente incorporó prestaciones de servicio como el corte a medida, entrega a domicilio, corte Pantógrafos, luego CNC, Plasma y servicio de corte laser. Fabrica piezas

específicas para la Industria Minera, Agroindustria, Construcción y Automotrices, en su fase desarrollo e Ingeniería, y en toda aquella necesidad del cliente. (Empremet S.R.L. 2021)

La competencia indirecta la conforman pequeños talleres y las altas barreras de ingreso disminuyen el peligro de incorporación de potenciales competidores.

#### *Análisis del entorno*

Entorno Político: En el 2021 se llevarán a cabo las elecciones legislativas en el país, cuyos resultados pueden generar cambios en la imagen de la Argentina en el exterior, lo cual puede favorecer o no a algunos aspectos importantes en el sector industrial, como ser el ingreso de inversiones. A su vez la crecida en la cantidad de contagios por la pandemia puede motivar a las autoridades a tomar nuevamente medidas de aislamiento social más estrictas. Esto sin dudas representa una amenaza a los sectores productivos, si se tiene en cuenta los resultados altamente negativos provocados por las medidas adoptadas a principios y mediados del 2020.

Entorno económico: Pese a las medidas aplicadas por el gobierno por bajar los niveles de inflación, el mes de Marzo 2021 arrojó un aumento de la inflación de un 4,8% y un acumulado en lo que va del año del 13%, según datos oficiales del INDEC. La inestabilidad del dólar representa una desventaja constante para el sector industrial debido a la cantidad de insumos que deben importar para desarrollar sus actividades. Se traduce en menor rentabilidad o pérdida de competitividad de los precios de venta. Y por último se suma la alta presión tributaria, siendo de las más altas de la región.

Entorno Socio-Cultural: El desconocimiento en general del rubro industrial por parte de la sociedad, sumado a la decadencia de las escuelas técnicas a nivel nacional, conspiran contra la formación de personal calificado.

Entorno Tecnológico: La automatización de los procesos de producción permiten aprovechar eficientemente los recursos de las empresas, optimizando tiempos de entrega y disminuyendo así costos de no calidad. La inversión en tecnología siempre impactará en forma positiva, ya que es una fuerza impulsora de los negocios.

Entorno Ecológico: La creciente concientización sobre el cuidado del medio ambiente provoca que los gobiernos implementen cada vez más medidas para reducir el

impacto de los procesos industriales. Esto obliga a las organizaciones a invertir en procesos sustentables para el desarrollo de su actividad.

Entorno Legal: Las políticas tributarias y arancelarias varían en cada país por lo que se debe contar con un buen asesoramiento a la hora de considerar el ingreso a un nuevo mercado.

#### *Análisis interno*

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (Man-Ser 2021)

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener el espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (Man-Ser 2021)

Valores:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad (Man-Ser 2021)

A nivel estratégico, las decisiones recaen sobre el consejo familiar en donde la postura de los dos socios que trabajan en la empresa tiene un mayor peso, por estar en mayor contacto con el día a día de la compañía. Estos dos integrantes además se encargan de las decisiones tácticas y de actividades de distintas áreas a la vez, lo que se traduce en una sobrecarga de tareas por falta de delegación, principalmente en la figura del gerente.

Cuenta con 30 empleados y las áreas definidas de la organización son:

- Ventas
- Compras
- RRHH
- Producción

- Mantenimiento
- Diseño y calidad

Sus instalaciones la conforman tres edificios intercomunicados entre sí, donde encontramos dos sectores de oficinas, uno de administración y otro de diseño, y a su vez se encuentran cuatro áreas destinadas a la producción:

- 1- Área de corte, plegado y punzonado de chapa. (también se almacena la materia prima)
- 2- Área de mecanizado
- 3- Área de trabajos especiales
- 4- Área de compensadores de producción seriada

La empresa no posee medios de ventas externos y esta tarea es llevada a cabo por sus dueños en forma personal o telefónica. Cabe mencionar que este proceso se basa en una estrecha comunicación con el cliente, dado que los productos deben adaptarse a las especificaciones requeridas por estos últimos.

La cobranza en gran parte se realiza recibiendo cheques de 30 a 75 días, lo cual puede traer problemas con la liquidez financiera de la empresa. Esto se logra advertir en el último estado de situación patrimonial presentado por la firma.

#### *Mix de Marketing*

- Producto: Man-Ser S.R.L. comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes. (Man-Ser S.R.L. 2021)

*Tabla 1: Productos y Servicios*

<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>
Protectores telescópicos de bancada	Retrofitting de máquinas lavadoras.
Extractores de viruta y cadenas	Servicios de reparación y mantenimiento industrial.
Lavadoras industriales a medida	Corte, plegado y punzonado de chapa.
Cintas transportadoras.	Mecanizado.
Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.	Soldaduras especiales

*Fuente: Elaboración propia*

- Precio: Con el objetivo de maximizar las ventas, lograr una mayor cobertura de mercado y fidelizar a sus clientes, los precios de los productos de Man-Ser son más bajos que los de la competencia.
- Plaza: La firma se encuentra situada en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. No posee sucursales y dado que su nueva planta fue inaugurada en 2012, no consideran planes de expansión.  
No existen intermediarios en el canal de distribución, por lo que la empresa en caso de ser necesario transporta los productos por sus medios.  
El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. (Man-Ser 2021)
- Promoción: El único medio de comunicación utilizado es una página web sencilla con la información básica de la empresa, donde se puede visualizar la cartera de productos y servicios que brinda.

### *Análisis Foda*

*Tabla 2: Foda*

Fortalezas	Debilidades
Trayectoria en la Industria	Limitada cartera de clientes
Calidad y variedad de productos y servicios	Subutilización de capacidad productiva
Tecnología y capacidad de instalaciones para producir	Acciones de Marketing ausentes
Atención personalizada	Sobrecarga de tareas en el gerente
Certificación de normas ISO 9001	Inexistencia de medios de venta externos
Oportunidades	Amenazas
Apertura a mercados internacionales	Economía nacional inestable
Explotar canales digitales de publicidad	Cotización del dólar
Altas barreras de ingreso al mercado	Competencia consolidada
Crecimiento de los mercados a los que provee	Falta de liquidez por cobros con cheques
Políticas nacionales para fomentar la industria	Medidas gubernamentales ante una nueva ola de Covid-19

*Fuente: Elaboración propia*

## Marco teórico

Para realizar el reporte de caso de la empresa Man- Ser S.R.L. se consideraran algunos conceptos pertinentes al caso, que conforman el marco teórico de la investigación.

En primer lugar el plan de Marketing, es definido por Kotler y Keller (2012) como un documento escrito que resume todo lo aprendido por el especialista de Marketing sobre el mercado e indica de qué manera la empresa espera alcanzar sus objetivos de Marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa.

Para acercar este concepto a la problemática de Man-Ser, se puede considerar algunas concepciones de Santesmases (2012), en las que sostiene que el plan de marketing es el resultado de la integración entre la planificación comercial y la planificación estratégica, consistiendo esta última en tomas de decisiones en el presente considerando como afectan el futuro. Es por ello que puede ser un medio para evaluar el riesgo. Esta afirmación también es compartida por Sainz de Vicuña Ancín (2015), sosteniendo que “el plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing”.

En cuanto a los componentes del mercado, teniendo en cuenta que se busca ingresar a nuevos mercados más atractivos que en el que participa actualmente la empresa, se hace foco en el análisis de la demanda. Santesmases (2012) define la demanda como una exteriorización de las necesidades y deseos del mercado, y para su análisis propone 3 tipos de tareas a desarrollar:

- Medir la demanda tanto actual como potencial, entendiendo esta última como aquellos consumidores interesados por algún producto y que se pueden alcanzar aplicando herramientas del marketing. La medición se puede realizar en unidades físicas, monetarias o en términos de participación de mercado.
- Explicar la demanda identificando las variables que la determinan y cómo éstas influyen en su comportamiento.
- Pronosticar la demanda futura a partir del conocimiento del comportamiento actual y pasado de la misma.

Al mismo tiempo Kinneary y Taylor (1990) agregan el concepto de demanda de la empresa, que consiste en calcular la participación de la compañía en la demanda de

mercado. A través de la fórmula de demanda de la empresa o función de respuesta de ventas, se describe los niveles estimados para las ventas de la organización analizada en niveles de esfuerzos alternativos de mercadeo que la misma realice.

Para la elección de la estrategia de crecimiento, resulta de gran utilidad la matriz de Ansoff (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). Esta atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos. Las cuatro alternativas que proporcionan son:

- Estrategia de penetración de mercado (productos actuales en mercados actuales): representa la opción más segura ya que la empresa cuenta con experiencia tanto en los productos como en el mercado en el que participa, enfocando sus esfuerzos en fidelizar o atraer clientes de la competencia.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos (nuevos productos en mercados actuales): el propio conocimiento del mercado evidencia una necesidad de adaptación o regeneración de los productos con los que la empresa participa. Esto se puede traducir en cambios de fórmulas, envases, diseños, versiones, etc.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados (productos actuales en nuevos mercados): puede traducirse en una expansión geográfica del mercado, en la búsqueda de nuevos segmentos, o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.
- Estrategia de diversificación (nuevos productos en nuevos mercados): es la alternativa más arriesgada ya que se parte de una experiencia producto-mercado nula, por lo que las posibilidades de éxito involucran más factores a considerar.

## **Diagnóstico**

### *Declaración del problema*

Tras realizar el análisis en profundidad tanto interno como externo de Man-Ser S.R.L. se logra dilucidar que la organización presenta falencias en diversos aspectos que ponen en peligro el futuro de la misma. Al no contar con un área de Marketing y centrar todas las decisiones estratégicas en la gerencia, no está pudiendo analizar en profundidad alternativas de crecimiento que permitan explotar de forma eficiente la capacidad productiva que la empresa posee. El participar únicamente en el mercado nacional, con la inestabilidad que la economía local presenta, y tener una poca

diversificación en la cartera de clientes, invitan a tomar decisiones que disminuyan el riesgo que esto implica.

### *Justificación del problema*

Siguiendo el análisis FODA y las opciones que plantea la Matriz de Ansoff, la empresa cuenta con herramientas para afrontar una estrategia de crecimiento. Su vasta experiencia en el mercado, en el desarrollo de productos e inversión en tecnología pueden llevarla a aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis mencionado.

Las condiciones favorables encontradas en las exportaciones invitan a considerar el mercado internacional como una de las mejores opciones de crecimiento, ya que permite buscar mejores características que las que el mercado nacional presenta y disminuir el riesgo de depender de una única economía. Este fue el caso de Futura S.R.L., que a través de la participación en mercados internacionales logró contrarrestar la caída del mercado local dada por la crisis económica Argentina en 2001.

Apuntando al desarrollo de nuevos mercados, el país referente en la región sin dudas es Brasil, que posee un amplio desarrollo industrial que no solo abastece su extenso mercado interno, sino que también exporta al resto del mundo. Dentro de Brasil, ingresar al sector industrial de Santa Catarina representa una de las opciones más viables. Además de la información presentada en los antecedentes, su cercanía geográfica en comparación con otros polos industriales del vecino país permiten encontrar menores costos y complicaciones desde el punto de vista logístico.

### *Conclusión diagnóstica*

Se propondrá un plan de marketing para la empresa Man- Ser S.R.L. enfocado en estrategias de desarrollo de nuevos mercados, que detallará los pasos a seguir, con el fin de atacar los principales riesgos detectados en el análisis, pero principalmente buscando el crecimiento de la empresa en la región.

Como resultado de la implementación del plan se espera ampliar la cartera de clientes, lo que permitirá aumentar el volumen de ventas y por ende un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva que la empresa posee.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Aumentar las ventas un 25% a través de la captación de nuevos clientes en el mercado brasilero en el plazo de un año.

### *Objetivos específicos*

1. Concretar ventas con 10 clientes en Brasil en el periodo de 1 año.
2. Aumentar un 200% las visitas al sitio web de la empresa en el plazo de 6 meses.
3. Participar de 1 evento de interés para el sector en un plazo de 3 meses.

### *Alcance*

El alcance temporal del plan es de un año, desde Agosto de 2021 hasta Julio de 2022 y su alcance geográfico es tanto en la provincia de Córdoba como en el estado de Santa Catarina, y sur de Brasil, ya que las acciones a desarrollar se realizan tanto en la empresa como en el mercado objetivo.

### *Acciones*

1. Plan de acciones 1: “Marke-team”

Este plan de acciones apunta a cumplir el objetivo específico número 1: Concretar ventas a 10 clientes en Brasil en el periodo de 1 año.

*Descripción del plan:* Inicialmente se creará el departamento de Marketing, conformado por un jefe y 1 analista con conocimientos en herramientas digitales. La primera tarea a desarrollar por el nuevo equipo será recolectar toda la información secundaria disponible del nuevo mercado en el que se va a ingresar con el fin de segmentar el mismo e identificar a los potenciales clientes. Esta primera etapa debe concluir en el lapso de 3 meses con la creación de una base de datos que se utilizará para iniciar acciones de marketing directo a través del envío de catálogo vía e-mail. Estos catálogos estarán orientados y personalizados de acuerdo al análisis de perfil de clientes realizado previamente por el área, destacando las cualidades relevantes de los productos de la empresa.

La segunda etapa consistirá en contratar un representante de ventas, en el estado de Santa Catarina, Brasil, que en un primer momento será capacitado tanto con los valores de la empresa como en los aspectos técnicos que el rubro requiere. La tarea de seleccionar al representante de ventas será llevada a cabo por el gerente de Man-Ser

contando con el asesoramiento del jefe del área de Marketing. Para la capacitación se requerirá de la presencia física del representante en la planta. Esto último es importante dado el alto nivel técnico del mercado industrial para lo que también será importante el dominio de idiomas (Portugués/español)

Una vez finalizada la etapa de capacitación, el representante de ventas trabajará en forma coordinada con el área de Marketing desde suelo brasilero, desarrollando tareas que van desde llevar a cabo reuniones con posibles clientes hasta concretar ventas, siguiendo campañas diseñadas por el área de Marketing en base a un constante análisis del mercado meta y al progreso en el objetivo planteado.

Tanto en las acciones de marketing directo vía mail como en las acciones de ventas del representante se intentará abrir camino en el mercado brasilero aplicando la misma política de precios utilizada en el mercado interno, orientado a maximizar las ventas (aprovechando la amplia capacidad productiva) y fidelizar a los clientes brindando facilidades de financiación.

*Responsables:* El responsable de seleccionar al Jefe del área de Marketing es el gerente de la empresa en colaboración del área de RRHH. Apelando a su criterio profesional, el jefe de Marketing será el responsable de elaborar el perfil tanto del analista como del representante de ventas para orientar la búsqueda de postulantes llevada a cabo por el área de RRHH. La decisión final en la elección entre los postulantes quedará a cargo del gerente de la firma. El responsable de controlar y reportar la ejecución del plan y el cumplimiento de los objetivos del mismo es el Jefe del área de Marketing.

*Plazo:* Agosto 2021 – Julio 2022

*Indicadores de Medición:* Cantidad de ventas, % de respuesta sobre envío de catálogos, % de progreso mensual en la concreción del objetivo, cantidad de reuniones concretadas por el representante de ventas, tasa de conversión.

*Presupuesto:* El sueldo mensual jornada completa para un Jefe de Marketing conforme Convenio Colectivo de Trabajo del sector es de \$56.947,02 y para un analista jornada completa es de \$52.141,86. Si bien el plan de acción dura un periodo de 12 meses, en los que la empresa afrontará el pago de estos haberes más las cargas sociales, para el presupuesto solo se incluirá el costo inicial al implementar el plan, que abarcaría

el sueldo mensual del primer mes de cada empleado nuevo más sus respectivas cargas sociales (25% sobre sueldo básico).

De esta manera por sueldos y cargas sociales el importe total es: \$ 136.361,10.

Para el traslado y alojamiento (pasajes aéreos y hotel) del representante de ventas por 2 semanas para el periodo de capacitación programado para Noviembre 2021 se considera:

- Pasajes aéreos ida y vuelta de Florianópolis a Buenos Aires cotizados en Kayak.com: \$48.208.
- Pasajes aéreos ida y vuelta de Buenos Aires a Córdoba cotizados en Kayak.com: \$8.884.
- Alojamiento 12 noches en Ciudad Prado Hotel (a 12 minutos de las instalaciones de Man-Ser) cotizado en booking.com: \$49.902.
- Viáticos: \$2.000 por día que da un total de: \$28.000.
- No se considerará los honorarios y comisiones del representante de ventas en este presupuesto debido a que se asociará esas erogaciones al sector de ventas.

Presupuesto total plan de acciones 1: \$271.355,10.

## 2. Plan de acciones 2: “Man – Ser 2.0”

Con este plan de acciones se busca alcanzar el objetivo específico número 2: Aumentar un 100% las visitas al sitio web de la empresa en el plazo de 6 meses.

*Descripción del plan:* Este plan está enfocado en mejorar la comunicación de la empresa y su posicionamiento en el ambiente digital entendiendo que al intentar ingresar a un nuevo mercado, en el que todavía no se cuenta con presencia física, toma vital importancia aprovechar los medios digitales como canal publicitario.

La primera etapa consiste en actualizar el diseño de la página web de la firma, buscando un diseño que mejore el impacto visual, agregando más contenido fotográfico que permita visualizar en detalle los productos y las instalaciones, además de clips institucionales. Al mismo tiempo, con la empresa ya enfocada en el mercado internacional, se incluirá las opciones de idioma para recorrer la misma.

La siguiente etapa consistirá en aplicar fuertes estrategias SEO y SEM para mejorar el posicionamiento de la renovada página institucional en buscadores,

destinando la estrategia SEM a campañas en la red de búsqueda de Google ads, buscando aumentar el tráfico de visitas a la misma, y desarrollando también campañas de branding en la red de display de Google ads.

*Responsables:* La persona asignada para que el plan se ejecute en los plazos determinados y cumpla con los objetivos planteados será el analista del área de Marketing. Es por esto que a la hora de elaborar el perfil en la búsqueda para cubrir este puesto se indicó que debe tener experiencia en manejo de herramientas digitales ya que deberá planificar, controlar y reportar los resultados del programa.

*Plazo:* Septiembre 2021- Febrero 2022

*Indicadores de medición:* promedio de visitas diarias actual vs promedio de visitas diarias post implementación del plan, cantidad de impresiones, cantidad de visitas, porcentaje de clics (CTR), CPC/CPM medio, conversiones.

*Presupuesto:* Para el rediseño de la página web se contratara los servicios de una agencia de soluciones digitales con trayectoria. El precio para el desarrollo de una página autoadministrable, con contenido audiovisual, hecha a medida, sin e-commerce ni medios de cobro asciende a \$46.588.

Para la producción de fotos se contratará los servicios de un fotógrafo freelance que deberá visitar el establecimiento para captar imágenes de los productos en sus distintas etapas de producción y de las instalaciones. Para asegurar la producción de un amplio material de calidad se cotizará 4 hs de sesión en locación, cuyo costo es de \$34.540 según el sitio tarifario.org.

Los clips institucionales serán 2, que se desarrollaran en distintos momentos del transcurso del plan y su destino será el sitio web. Se encargará el proyecto a un agente freelance y el costo de cada uno asciende a \$40.563 según el sitio tarifario.org. Esto da un total de \$81,126. El mismo agente se encargará de diseñar el banner animado para la campaña de branding. Esto tiene un costo de \$4.920.

Para las campañas SEM se asignará un monto fijo mensual de \$70.000 que será distribuido en las proporciones que considere necesario el analista para cada campaña. La implementación durará 5 meses por lo que suma un total de \$350.000.

Presupuesto total plan de acciones 2: \$517.174.

### 3. Plan de acciones 3: “Bom dia”

El plan de acciones apunta a cumplir el objetivo específico número 3: Participar de 1 evento de interés para el sector en un plazo de 3 meses.

*Descripción del plan:* Consiste en participar en la 30° edición de Mercopar, una de las ferias más importantes de innovación industrial en América Latina, a desarrollarse los días 5,6 y 7 de Octubre 2021 en Caxias do Sul, estado de Rio Grande do Sul, Brasil.

Es la presentación de la marca en el mercado meta, por lo tanto es importante planificar cuidadosamente su ejecución. Este evento representa una gran oportunidad para la organización de contactar en forma directa al público objetivo.

Paralelamente el desarrollo de este plan impactará en el desarrollo de los 2 anteriores ya que se buscará contactar a los posibles representantes de ventas y se recolectará información para la base de datos (tareas del plan 1). Por otro lado, se generarán registros filmicos de la participación de la compañía para ser incluida en el 2° video institucional programado en el plan 2.

El equipo designado para asistir al evento estará conformado por el gerente de la empresa, el diseñador, el jefe de Marketing y el analista. Este equipo será capacitado por el área de Marketing y el jefe de producción para poder desarrollar mínimas capacidades de venta y asesoramiento técnico en el stand que la firma ocupará en la feria. Para evitar cualquier inconveniente por la barrera del idioma, se contratará un traductor por los 3 días que dura el evento.

El stand exhibirá cartelera con el logo de la firma, en pantallas se exhibirá fotos de productos y el clip desarrollado para la página web. Además se exhibirán productos reales de mediano porte que puedan ser transportados por los vehículos de la empresa hasta el lugar.

En cuanto al material publicitario, se repartirá volantes a color con información de la empresa y sus productos, cintas porta credenciales con el logo de la firma y alfajores con el packaging de la marca para agasajar a quienes visiten el stand.

*Responsables:* El departamento de Marketing y Jefe de producción estarán a cargo de la capacitación del equipo para asistir al evento. El gerente será el encargado de concretar ventas y reuniones en la feria. El equipo designado estará a cargo del asesoramiento en el stand. El jefe de Marketing se encargará de gestionar los elementos publicitarios.

*Plazo:* Agosto 2021 – Octubre 2021

*Indicadores de medición:* Cantidad de merchandising entregado, Cantidad de reuniones programadas, Cantidad de visitas al stand, Cantidad de ventas realizadas.

*Presupuesto:* El precio del alquiler del stand se estima tomando como referencias el costo de otras ferias internacionales como HOFEX en donde los valores varían entre USD 600 y USD 3.500. Tomando un importe promedio y convirtiéndolo a pesos siguiendo la cotización del día resulta:  $USD\ 2.050 \times 162.94 = \$334.027$ .

Para el cálculo de los honorarios del traductor se tiene en cuenta que la feria se realiza en el horario de 13 a 20 hs, por 3 días. Considerando que los honorarios por cada jornada completa de 8 hs son de \$26.000 según aati.org.ar, da un total de \$78.000.

Los elementos publicitarios se comprarán en distintos proveedores independientes cuyos valores son los siguientes:

- 1000 Tiras porta credenciales con logo de la empresa: \$44.900. Fuente mercadolibre.com.ar
- 500 Alfajores con packaging de la empresa: \$25.000. Fuente mercadolibre.com.ar
- 2 gráficas para stand: \$40.564. Fuente tarifario.org
- Diseño de volante frente y dorso: \$8.113. Fuente tarifario.org
- 5000 volantes a color, impresión doble faz 20 x 15, 150g: \$7.400. Fuente mercadolibre.com.ar

El traslado al evento se realizará vía terrestre, utilizando los medios propios de la firma, por lo que en el presupuesto este campo estará compuesto por el gasto de combustible. Esta modalidad agregará 2 noches de alojamiento en la localidad de Uruguayana, Rio Grande do Sul.

- Estimando un consumo pesimista de 10L/100 km, para recorrer los 1500 km entre Córdoba y Caxias do Sul ida y vuelta, se prevé que se consumirán 300 litros por vehículo. Multiplicando los 300 litros por el precio promedio de la nafta:  $300 \times 100 = \$30.000$ . Por último este importe se multiplica por 2, que es la cantidad de vehículos que se utilizarán, lo que da un total de: \$60.000.
- Alojamiento individual para 4 personas en Uruguayana (1 noche de ida + 1 noche de vuelta):  $\$3.300 \times 4 \times 2 = \$26.400$ . Fuente trivago.com.ar
- Alojamiento individual para 4 personas en Caxias do Sul x 4 noches:  $\$4.075 \times 4 \times 4 = \$65,200$ .
- Viáticos para 4 personas por 7 días:  $\$2.000 \times 4 \times 7 = \$56.000$ .

Presupuesto total plan de acciones 3: \$745.604.

*Diagrama de Gantt*

*Tabla 3: Diagrama de implementación de acciones*

ACTIVIDADES	A-21	S-21	O-21	N-21	D-21	E-22	F-22	M-22	A-22	M-22	J-22	J-22
<b>PLAN DE ACCIONES 1</b>												
Contratar Jefe Mkt												
Contratar analista												
Análisis de mercado												
Elaborar base de datos												
Actualizar base de datos												
Acciones de Mkt directo												
Contratar Representante de vtas												
Capacitar representante de vtas												
Campañas de venta en Santa Catarina												
Reportes de resultados												
<b>PLAN DE ACCIONES 2</b>												
Contratar diseñador web												
Actualización de Pagina Web												
Producción de fotos												
Producción de clips institucionales												
Diseño de banner												
Planificación de campañas en google												
Campañas en la red de búsqueda												
Campañas en la red de display												
Reporte de condiciones iniciales												
Reporte de resultados												
<b>PLAN DE ACCIONES 3</b>												
Alquiler de stand en Mercopar												
Capacitación del equipo del Stand												
Búsqueda de traductor												
Gestión de elementos publicitarios												
Viaje a la feria												
Preparación de stand												
Asesoramiento técnico a visitantes												
Ventas												
Recolección de información												
Registros de participación en Feria												

*Fuente: Elaboración propia*

*Presupuesto*  
*Tabla 4: Detalle de presupuesto*

<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>CONCEPTOS</b>	<b>IMPORTE</b>
Marke-Team	Creación Dpto. MKT	\$ 136.361,10
Marke-Team	Capacitación Repr. Ventas	\$ 134.994,00
Man-Ser 2.0	Re diseño página web	\$ 46.588,00
Man-Ser 2.0	Sesión de fotos	\$ 34.540,00
Man-Ser 2.0	2 Clips Institucionales	\$ 81.126,00
Man-Ser 2.0	Banner Digital	\$ 4.920,00
Man-Ser 2.0	5 Meses campaña SEM	\$ 350.000,00
Bom dia	Alquiler de Stand	\$ 334.027,00
Bom dia	Traductor	\$ 78.000,00
Bom dia	Elementos Publicitarios	\$ 125.977,00
Bom dia	Logística	\$ 207.600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.534.133,10</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones y Recomendaciones

Durante el desarrollo del presente reporte de caso se pudo analizar en profundidad a una empresa con un enorme potencial de crecimiento, dado por su experiencia, calidad de productos e infraestructura, entre otros atributos. Paradójicamente la misma no está pudiendo explotar sus recursos en forma eficiente debido a la falta de implementación de estrategias orientadas a dichos objetivos. Esta falta de estrategias no solo no le permite aprovechar las oportunidades que el contexto presenta, sino que también pone en riesgo el futuro cercano de la organización. En este sentido, el principal problema encontrado fue la poca diversificación en la cartera de clientes, con todo el riesgo que ello implica, potenciado por un abanico de amenazas presentes en la economía en la que se desenvuelve.

Ante este panorama, se analizó las oportunidades que el entorno ofrecía y que eran factibles de ser aprovechadas por la organización, concluyendo en que abrirse paso en el mercado exterior era la mejor opción. Para acompañar este ambicioso objetivo, fue necesario solicitar cambios en la estructura de la organización, dejando en evidencia que para competir en el mercado actual no solo alcanza con tener un buen producto o una mejor infraestructura, sino que es necesario adaptarse lo más rápido posible a los cambios que este exige.

El ingreso al mercado exterior no solo permitirá contrarrestar el problema detectado en el análisis de situación, sino que representa un nuevo desafío para la organización que inevitablemente será acompañado por la evolución de las distintas áreas de la misma.

Por otro lado, resulta pertinente recomendar que más allá del desarrollo del plan de implementación propuesto, se aproveche la creación del departamento de Marketing para generar acciones relacionadas al posicionamiento en el mercado nacional.

## Referencias

- Kinnear, T.C; Taylor, J.R.** (1990). *Investigación de Mercados – Un enfoque aplicado* (3° Ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P; Keller, K.** (2012). *Dirección de Marketing* (14° Ed.). México: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, M.A.** (2015). *El plan de marketing en la práctica* (20° Ed.). Madrid: Editorial Esic.
- Santesmases Mestre, M.** (2012). *Marketing – Conceptos y Estrategias* (6°Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide
- Eisaire S.R.L.** (2021). Recuperado de: <https://eisaire.com/quienes-somos/>
- Empremet S.R.L.** (2021). Recuperado de: <http://www.empremet.com.ar/>
- Futura Hnos S.R.L.** (2021). Recuperado de: <https://www.futura.com.ar/quienes-somos>
- INDEC** (2021). Índice de precios al consumidor (IPC). Marzo 2021. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)
- INDEC** (2021). Índices de precios y cantidades del comercio exterior. Primer trimestre de 2021. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipcext\\_05\\_21C012ED22BD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipcext_05_21C012ED22BD.pdf)
- Man-Ser S.R.L.** (2021). Recuperado de: <http://www.man-ser.com.ar/>
- Subsecretaria de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación** (2019). *Guía para una producción sustentable: sector metalmecánico*. CABA: Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
- Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones** (2020). Mercados industriales. Relevamiento de demanda 2020. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/noticias/informe-mercados-industriales-relevamiento-de-la-demanda-2020>
- Trans-fil S.R.L.** (2021). Recuperado de: <https://www.trans-fil.com.ar/historia>
- UIA** (2021). Informe de actualidad industrial N°2 2021. Recuperado de: <https://www.uia.org.ar/centro-de-estudios/3741/informe-industrial-ceu-n02-2021/>

**Universidad Nacional de Avellaneda** (2016). Evolución de la industria argentina. Recuperado de: <http://orillera.undav.edu.ar/evolucion-la-industria-argentina/>

**Universidad Siglo 21** (2021). Man-Ser Productos y Servicios industriales. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/11645/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>