



Trabajo final de grado.

Desarrollo de nuevos mercados y captacion de potenciales clientes para una pyme metalurgica.

Año: 2021

Alumno: Ivan Ariel Formarelli.

DNI: 35.899.348.

Legajo: MKT02708

Carrera: Licenciatura en Comercializacion.

Tutor: Javier Romero.

## Índice

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	6
Análisis de situación.....	10
Análisis de mercado.....	10
Análisis de la competencia.....	13
Análisis del contexto.....	15
Análisis interno .....	17
Análisis Foda .....	18
Marco teórico.....	21
Diagnóstico y discusión.....	25
Plan de implementación.....	27
Objetivos.....	27
Alcance.....	27
Acciones a desarrollar.....	28
Recursos involucrados .....	32
Marco de tiempo para la implementación.....	32
Costo total de la propuesta.....	33
Métricas de medición.....	33
Conclusión.....	35
Recomendaciones.....	37
Bibliografía.....	38
Tabla 1: fortalezas y debilidades de MAN-SER S.R.L.....	18
Tabla 2: oportunidades y amenazas de MAN-SER S.R.L.....	19

Figura 1: Diagrama de Gantt..... 32

Figura 2: presupuesto de la implementación..... 33

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso, tiene como objetivo el diseño e implementación de un plan para aumentar los potenciales mercados de la empresa MAN-SER S.R.L; de la ciudad de Córdoba, especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria.

En la primera parte se presentan aquellos factores del ambiente externo en donde se encuentra inmersa la organización. Luego se realiza un análisis interno y un diagnóstico que muestra en qué situación se encuentra la empresa con respecto a sus competidores y al mercado, donde se ve que la misma tiene atributos muy favorables ya que ofrece productos de buena calidad, a un precio por debajo de la competencia, con un buen servicio post venta.

A continuación del diagnóstico de la organización se presenta el marco teórico el cual sirve de soporte para las herramientas que se van a implementar.

Por último, se desarrollara un plan de acción para ampliar la cartera de clientes de la empresa. Los métodos y herramientas que se van a utilizar son la inserción al mundo digital, la participación en ferias industriales y la reestructuración del departamento de ventas.

Una vez definida la propuesta con sus respectivos planes de acción, presupuestos e indicadores, se procede a dejar en claro las conclusiones y recomendaciones del caso.

## **Palabras claves**

Desarrollo de mercado – Competitividad – Estrategia – Marketing industrial

## **Abstract**

The following case report aims to design and implement a plan to increase the potential markets of the company MAN-SER S.R.L; from the city of Córdoba, specialized in controlled chip handling within the industry.

In the first part, those factors of the external environment in which the organization is immersed are presented. Then an internal analysis and a diagnosis is carried out that

shows what situation the company is in with respect to its competitors and the market, where it is seen that it has very favorable attributes since it offers good quality products, at a lower price from the competition, with a good after-sales service.

Following the diagnosis of the organization, the theoretical framework is presented, which serves as support for the tools to be implemented.

Finally, an action plan will be developed to expand the company's client portfolio. The methods and tools to be used are insertion into the digital world, participation in industrial fairs and restructuring of the sales department.

Once the proposal with its respective action plans, budgets and indicators has been defined, the conclusions and recommendations of the case are made clear.

### **Keywords**

Market development – Competitiveness – Strategy - Industrial marketing

## **Introducción**

### *Marco de Referencia Institucional*

El presente trabajo está destinado a crear un modelo de análisis de potencial de mercado para la empresa MAN-SER S.R.L. cuyo propósito será alcanzar el incremento de la productividad y competitividad.

Con este plan se pretende aprovechar una oportunidad de crecimiento para la empresa, a través del cual pueda ampliar su oferta y nuevos mercados, con el objetivo de mejorar su competitividad y crecimiento sostenido.

MAN-SER S.R.L. se encuentra ubicado en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. La misma nació en 1995 como una empresa unipersonal dirigida por Luis Mansilla su fundador.

En el año 2002 deja de ser una unipersonal para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada, esto le da la posibilidad de ampliar su estructura y planta industrial como así también la certificación de sus procesos de fabricación.

Esta empresa se ha especializado en el sector metalúrgico y en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando la calidad de las piezas en producción.

MAN-SER S.R.L. cuenta con 30 empleados y sus pilares son los valores y principios que guían a la empresa: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad lo que le permite diferenciarse por su cercanía con el cliente, por desarrollar productos de alta calidad con precios menores al de la competencia y brindar un excelente servicio post venta.

### *Problemática a resolver*

Actualmente la empresa MAN-SER S.R.L. es distinguida por su trayectoria y calidad de sus productos y servicio que ofrece, sin embargo se observa una falencia en la empresa que es la poca competitividad y la poca participación en el mercado, por su cartera de clientes limitada respecto a sus principales competidores. MAN-SER atiende

a las necesidades de cinco empresas, las cuales dos pertenecen a la industria automotriz, dos a la industria metal mecánica y una a la industria siderúrgica.

Esto se debe a que en la empresa existe poca comunicación con el ámbito externo y no cuenta con un plan de marketing a corto, mediano o largo plazo dando como consecuencia poco conocimiento de la empresa a potenciales clientes.

Para afrontar esta problemática deberá ampliar la cartera de clientes la cual permitirá exponer a la empresa a una mayor difusión y conocimiento y a su vez traerá aparejado mayores ventas y desafíos.

### *Antecedentes*

Con respecto a los antecedentes de la industria metalúrgica podemos mencionar algunos casos.

Antonella Tassaroli (2013), realizó un estudio de la internacionalización de una empresa siderúrgica argentina situada en la provincia de Mendoza, la cual se dedica a la fabricación de productos para las industrias petroleras, mineras y de energía renovables. La misma en el año 1987 inicio un proceso de expansión de filiales y de diversificación de su producción. Inauguro su primera filial en Chile ingresando en la industria minera y luego decidió seguir expandiéndose hacia otros territorios, tal es el caso de la apertura de una nueva filial en Comodoro Rivadavia y en 2012 llego al mercado brasilero con TDB. Este trabajo evidencia conclusiones de que las pymes pueden operar en mercados externos, lo que necesitan es potenciar su nivel de competitividad, conocer y desarrollar sus ventajas competitivas.

Por su parte la autora ASTORGA, Macarena A. (2019), realizó un plan de internacionalización para la empresa CIA S.A. – AP y los productos OXAP. La misma detecto una oportunidad de negocio en el mercado Colombiano para la exportación de sus productos. El desarrollo del proyecto permite sacar ciertas conclusiones, como por ejemplo, que el país forma parte de los organismos económicos-financieros más importantes a nivel mundial, comparte patrones socio-culturales con Argentina y la

región, y los productos no necesitarían modificación o certificaciones especiales para ingresar al mercado.

Según el Informe Industrial (2019) en los últimos cinco años las principales estrategias de la industria metalúrgica han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría en una etapa embrionaria de internacionalización pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido.

Algunas investigaciones revelan la importancia de analizar el mercado. El autor Joseph F. Hair plantea en su libro *Investigación De Mercado* (2010) la siguiente definición de la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia que define la investigación de mercados como la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información. Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios.

#### *Relevancia del caso*

La relevancia del análisis del caso radica en que la empresa tiene muy centralizada las decisiones en los directivos, por lo tanto este análisis le permitirá a otras empresas con características similares poder tenerlo como referencia.

La propuesta de este análisis tiene como objetivo desarrollar estrategias de marketing que le van a servir a la empresa para estudiar y desarrollar nuevos y potenciales mercados que le permitan obtener mejor competitividad, crecimiento sostenido, aumento de participación de mercado y mayor reconocimiento y prestigio al interactuar con otros mercados.

Aprovechando que MAN-SER S.R.L. tiene un buen posicionamiento mediante la calidad de sus productos y la excelente post venta que brindan, este estudio sería relevante ya que le va a permitir ampliar sus horizontes y generar un crecimiento en su

economía. Esto también traerá nuevos conocimientos para la empresa en materia tecnológica y experiencias en nuevas estrategias de competidores.

Este análisis servirá para conocer el sector en profundidad, las características de sus clientes, que tendencias tienen y como está compuesto el mercado.

## **Análisis de la situación**

El análisis de situación sirve para identificar los temas críticos a los que se enfrenta la organización y conocer con detalle las características de los consumidores.

En MAN-SER S.R.L. existe una escasa fuerza de ventas ya que sus decisiones están muy centralizadas en sus directivos y no se realizan acciones para expandir nuevos mercados ni para analizar el potencial de mercado, desaprovechando oportunidades de crecimiento y de mejoramiento de la competitividad para la empresa.

El objetivo general del estudio es formular un plan estratégico de marketing y ventas, que ayude a los directivos a mejorar su posición competitiva y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado.

El presente análisis va a estar subdividido en el análisis de mercado, el análisis de la competencia y el análisis del contexto.

### *Análisis de mercado:*

Los Clientes de MAN-SER S.R.L. 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) y el resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Se distinguen dos tipos de clientes perfectamente diferenciados, según se traten de venta directa a una clientela final o a una intermediaria compuesta por representantes, agentes o mayoristas.

Las empresas compradoras de productos industriales que emplean los mismos directamente en sus líneas de producción y transformación, se basan siempre sobre hechos concretos y resultados medibles y no sobre impresiones, ya que no puede admitirse un fallo ni en la calidad ni en el servicio, por la gravedad intrínseca de sus consecuencias con la

correspondiente falta de competitividad. Por tanto, las soluciones a los problemas que surjan tienen que ser rápidas y efectivas, con lo que el servicio postventa de la empresa vendedora ha de ser totalmente efectiva y eficiente.

Estos clientes se interesan preferentemente en la productividad, la calidad, el precio de coste y los plazos de entrega.

Con respecto a los clientes intermediarios se preocuparán sobre todo de la política de distribución de la empresa vendedora, teniendo presentes las posibilidades de venta que ofrecen los productos a adquirir, el posible desarrollo de la cifra de negocio y una rápida rotación de los stocks, garantizada con una demanda regular y sostenida, ayudándose de la propaganda emitida por el fabricante junto a la suya propia.

Características del mercado:

- Los productos industriales están normalmente bien definidos en cuanto a sus especificaciones y normas de utilización y conservación, con datos técnicos sobre su composición, forma, presentación, calidad, utilización y rendimiento. Por tanto, los mismos serán elegidos por los compradores técnicos industriales considerando la certeza y necesidad de las especificaciones comprometidas y su fiabilidad.

- Los clientes tienen en cuenta primordialmente si los productos son indispensables para el desenvolvimiento de la empresa, correspondiendo a una necesidad de mejora determinada y a un empleo concreto, perfectamente delimitado, con lo que en la decisión de compra influye un equipo de técnicos o especialistas.

- Cada producto industrial, tiene una incidencia sobre el precio de costo final de producción, por lo que será elegido o rechazado por los compradores en función de: su precio, duración del servicio o vida del producto, rendimiento ofrecido a alcanzar y calidad garantizada.

- Es crucial la importancia de los plazos de entrega y su exacto cumplimiento, ya que cualquier fallo condiciona las posibilidades de producción y su ritmo y programación, con lo que la selección de proveedores de productos

industriales que garanticen una calidad y servicio excelente es vital para cualquier empresa compradora.

- Cuando se adquiere un producto industrial es fundamental considerar que lo que se compra es, sobre todo, la calidad del servicio que son susceptibles de proporcionar.

- Trato directo en la relación entre comprador y vendedor.

- Los fabricantes de productos industriales poseen un número relativamente reducido de clientes ya que implican ciclos de vida largos.

- Con frecuencia, un producto industrial exige alto nivel de adaptación a requisitos específicos del cliente, por lo que deben satisfacer requisitos técnicos del usuario, que suelen ser inflexibles.

- La tecnología es un componente muy importante en la venta de productos industriales ya que la superioridad en tecnología proporciona a esos productos ventajas competitivas en el mercado. En los mercados industriales, desempeño, funciones y características peculiares son de primordial importancia para el diseño, la fabricación y la comercialización del producto.

- La demanda en este sector es inelástica ya que es poco sensible a los cambios de precio.

- La comunicación de productos industriales es conveniente realizarla en sitios especializados o folletos, catálogos, demostraciones, etc.

- Los mercados de productos industriales tienden a diferenciarse más bien por características sectoriales, volúmenes de compra o requisitos técnicos.

- Los productos se venden en términos de tecnología, características de funcionamiento u otras propiedades funcionales. En los mercados industriales la diferenciación de productos se asegura mediante mejoras físicas en el producto o a través del servicio que lo acompaña.

- Como la tecnología tiene tan relevante papel en el contexto industrial, una función clave es la orientación al cliente y el desarrollo del mercado.

El Proceso de compra de productos industriales es largo por las negociaciones implícitas en este proceso. En la primera fase el comprador inicia el proceso en base a un descubrimiento de un problema o una necesidad relacionada con su negocio, seguido de

una investigación para identificar productos o servicios que satisfagan los requerimientos de la empresa, luego se lleva a cabo una evaluación de los posibles proveedores de productos o servicios y por último la decisión de compra en donde el comprador está listo para tomar una decisión en base a la investigación que realizo.

#### *Análisis de la competencia*

Este análisis nos servirá para saber la situación de nuestros competidores y observar cómo están posicionados en la mente de los consumidores. También nos va a permitir ver como se encuentra MAN-SER S.R.L. en relación con sus competidores.

MAN-SER S.R.L. se diferencia de la competencia ya que fabrica productos de alta calidad con la mejor tecnología. Esto favorece la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de las expectativas a un precio por debajo de la competencia.

También se puede observar que dentro del sector no hay tanta competencia ya que el número de oferentes es escaso. Esto se debe a las elevadas barreras de ingreso al mercado por sus altos costos fijos y almacenamiento que tienen las empresas.

MAN-SER S.R.L. desarrolla la relación con sus cliente a través de un excelente servicio post venta, garantizando un correcto mantenimiento y utilización de las maquinas.

Entre los principales competidores están: Transfil S.R.L: extractores de viruta y cintas de transporte; Eisaire S.R.L: maquinas lavadoras; Empremet S.A: corte por plasma y varios talleres más pequeños: plegado y punzonado.

La empresa Transfil S.R.L. 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 misma se enfoca en un buen servicio post venta y cuenta con una amplia cartera de clientes en diferentes sectores industriales. A diferencia de MAN-SER S.R.L. esta empresa realiza exportaciones de sus productos y servicios a Bolivia y Chile. Con respecto

a su promoción posee redes sociales aunque con muy poca participación en ellas y una página web donde se puede observar su catálogo y contactarse con la misma.

La empresa Eisaire S.R.L. se fundó en 1972, la empresa nace con la necesidad de sistematizar los tradicionales métodos de limpieza y tratamientos de superficies para transformarlos en más eficientes y eficaces.

Se observa que la empresa intenta posicionarse en la mente de los consumidores a través de la calidad de sus productos, quedando en segundo orden el precio competitivo.

Crean valor en los clientes desarrollando y fabricando en connivencia con el mismo, adaptado a sus necesidades sin importar cuán compleja sea la operación, cuán grande sean las piezas a lavar o cuan alta la productividad que se requiera.

Con respecto a su promoción cuenta con redes sociales en las cuales se describe a la misma, se publican los productos que ofrece y generan contenido informativos de manera muy activa, también cuenta con una página web donde se observa su catálogo y permite contactarse con la misma. La empresa exporta a varios países.

La empresa Empremet S.A. se dedica a la fabricación de partes específicas de metal a través de corte por plasma. Se observa que intenta posicionarse en la mente de sus consumidores a través de la disponibilidad inmediata, stock permanente y calidad de sus servicios.

Al igual que MAN-SER S.R.L. cuenta con una página web en donde se detallan los servicios que ofrece y donde también se puede contactar con la empresa.

Luego de realizar el análisis de los competidores se concluye que MAN-SER S.R.L. se encuentra en una posición competitiva que no es la mejor, ya que algunos de sus competidores directos cuentan con mayor participación de mercado y desarrollo de estrategias de marketing.

## *Análisis del Contexto*

### *Análisis PESTEL*

Este análisis nos sirve para tener una visión general de los diferentes factores del macro entorno que afectan a la organización y así poder definir estratégicamente el camino que debe tomar nuestro negocio y proyecto.

#### *1. Factores político*

En el contexto de la pandemia del Covid-19, se observa un claro incremento de presión social hacia el gobierno actual. Muchas empresas se han visto perjudicadas por una baja o nula producción durante todos estos meses deviniendo en desempleo, aumento de la pobreza y desigualdad.

Como contrapartida, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a través del BCRA, habilitó una línea de créditos especiales con el objetivo de brindar garantías a las PyMEs. De esta manera, se busca agilizar el otorgamiento de préstamos para Capital de Trabajo.

#### *2. Factores económicos*

La inflación desenfrenada, la constante devaluación de la moneda nacional, el aumento de la pobreza y siendo unos de los países con más riesgo país a nivel mundial hace que la situación económica actual sea muy compleja e impacte fuertemente en la industria.

El ministro de Economía, Martín Guzmán, aseguró que el Gobierno nacional espera un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 7% como base para 2021.

La producción metalúrgica en los primeros dos meses de 2021 acumuló un aumento de 4,1% interanual, producto de un crecimiento de 4,7% en enero y del 3,5% de febrero.

El promedio de utilización de la capacidad instalada (UCI) del primer bimestre de 2021 se ubicó en torno al 50,3%. El mismo presentó un aumento en los primeros dos meses de 2021 con respecto al mismo período de 2020.

### 3. *Factores sociales*

La sociedad argentina ha pasado de la amplia clase media ascendente a un estrato social empobrecido y que emplea todas las herramientas a su alcance para no caer un escalón más abajo, que es la zona de la pobreza.

De acuerdo a los datos del Indec, en febrero de 2021 se necesitaron ingresos por familia de más de \$46.000 para no ser pobre.

Las estadísticas oficiales de 2021 que revelo el Indec muestran la magnitud del problema social: el 42% de los argentinos es pobre y se espera un incremento en el índice del corriente año.

### 4. *Factores tecnológicos*

A nivel tecnológico las empresas han buscado equiparse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de la calidad.

A pesar de la delicada coyuntura económica, el 48% de las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos meses. La mayoría de estas transformaciones de Industria 4.0 se orientan a mejorar los procesos productivos y la comercialización de la industria.

### 5. *Factores ecológicos*

El sector metalúrgico es de alto impacto ambiental, es uno de los más intensivos en el consumo de energía y en la emisión de gases de efecto invernadero, siendo blanco directo de las acciones de preservación del clima en todo el mundo. Esta actividad también es una gran consumidora de agua.

Las fuentes de energía renovables, han sido más explotadas, haciendo que el costo relativo de generación energética de dichas fuentes se haya reducido en los últimos años.

### 6. *Factores legales*

Este rubro tiene su convenio colectivo de trabajo que es el número 260/75: unión

obrero metalúrgica (UOM).

### *Análisis Interno*

En el análisis del micro entorno de la empresa se va a desarrollar un análisis interno de las áreas de interés para este proyecto.

### *Mix de Marketing*

*Producto:* MAN-SER S. R. L. comercializa bienes industriales que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones por los avances tecnológicos.

*Cartera de Productos:* Protectores de bancada, extractores de viruta, cinta de transporte, lavadoras industriales y compensadores para transformadores.

*Servicios:* Corte por plasma; corte, punzonado CNC y plegado de chapa; armado y soldadura; mecanizado; diseño y adaptación; capacitación; instalación y reparación.

Las ventas de los productos la realizan los dueños personalmente o telefónicamente. Los pedidos de los clientes se realizan de manera escrita mediante una nota de pedido formal o a través de correo electrónico.

*Precio:* El precio de la mayoría de los productos comercializados está sujeto a variaciones del dólar. Sus productos poseen un precio 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 de sus principales clientes.

*Plaza:* Debido a la ubicación estratégica de la planta los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica.

*Promoción:* El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento.

No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

### *Análisis F.O.D.A*

Este instrumento nos va a permitir conocer la situación real de la empresa, con el cual se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y se descubrirán aquellos puntos en los que la empresa se encuentra fuerte o débil respecto de los competidores.

Fortalezas	Debilidades	MF	F	N	D	MD
Precios por debajo de la competencia.	Inexistencia de estrategia de marketing.	F			D	
Calidad en los productos.	No posee fuerza de venta.	F			D	
Avalada por las NORMAS ISO 9001.	Comunicación online.	F				D
Innovación tecnológica en los productos ofrecidos.	Página web en mantenimiento o desactualizada.	F				D
Trayectoria en el mercado.	Inexistencia de sucursales.			F-D		
Pocos competidores.	Poder centralizado en el gerente general.		F		D	
Ubicación estratégica de la planta.	No desarrollaron el mercado internacional.			F	D	
Servicio post venta.	No cuenta con asesores externos.	F			D	
Personalización.			F			
Posicionamiento de mercado.			F			
Personal Capacitado.			F			

Diferenciación en los productos.			F			
Barreras de entrada alta al mercado.		F				

*Tabla 1: Fortalezas y debilidades de MAN-SER S.R.L.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Oportunidades	Amenazas	Probabilidad de ocurrencia			Grado de impacto		
		A	M	B	A	M	B
Participación en ferias y eventos.	Economía en recesión.	O-A			O-A		
Expansión de mercados.	Aumento de la inflación.	O-A			O-A		
Posibilidad de desarrollar el mercado internacional.	Productos similares que ofrecen algunas empresas.		O-A		O	A	
Alianzas con otras empresas.	Restricciones a las importaciones.	A		O	A	O	
Diversificación de productos.	Aumento de impuestos.	A	O		A	O	
Auge del comercio electrónico.	Consecuencias que trae la crisis económica.	A	O		O-A		
Ampliar el mercado actual.		O			O		

*Tabla 2: Oportunidades y amenazas de MAN-SER S.R.L.*

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Análisis específico según perfil profesional de la carrera*

Luego de recorrer el análisis de situación de la empresa y examinando el impacto que provoca cada variable, se puede concluir que se detectan oportunidades en el mercado que no están siendo aprovechadas al máximo, a la vez de registrar debilidades asociadas a la falta de estrategias comerciales y fuerza de ventas, lo que les dificulta explotar al

máximo sus capacidades. Todo esto les presenta una dificultad a la hora de ser competitivos y lograr la participación de mercado que pretenden. Por lo cual, aprovechando la buena posición que tiene la empresa en la mente de sus consumidores, los servicios brindados y sus productos de calidad, el siguiente plan de marketing permitirá a MAN-SER S.R.L. poder ejecutar estrategias específicas de desarrollo de nuevos mercados, pudiendo ampliar su cartera de clientes.

## Marco Teórico

En el siguiente marco teórico se introducirán diferentes conceptos claves desde el enfoque de diversos autores, los mismos nos permitirán comprender los temas que se desarrollaran en el proyecto presentado a la empresa MAN-SER S.R.L. Este estudio comenzara con el análisis de mercado seguido del análisis de la demanda.

De acuerdo a Philip Kotler el mercado es un “grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos, el mismo puede considerarse una ubicación física o no”. (2012, p.8).

Los mercados industriales están constituidos por empresas que venden bienes y servicios a otras empresas. Estas compran los bienes para producir o revender un producto a otros y obtener una ganancia. (Philip Kotler, 2012, p.9).

Para poder identificar los mercados potenciales es necesario realizar una investigación de mercado, la misma se define como la función que conecta al consumidor, cliente y público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing (Arturo Molina Collado y Águeda Esteban Talaya, 2014, p.15).

Resulta de importancia llevar a cabo una investigación de mercado, ya que es una herramienta que sirve para conocer las tendencias del mercado, analizar a los consumidores para comprender su comportamiento, conocer mejores sus deseos y necesidades con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones a partir de la información recolectada. Sin embargo hay que ser sumamente cuidadoso con la selección de la muestra, ya que si la misma es muy acotada pueden sesgarse los resultados.

Para poder seleccionar los mercados potenciales es necesario realizar una segmentación de mercado, que siguiendo a Lamb consiste en “dividir un mercado en segmentos o grupos significativos relativamente similares e identificables” (2011, p.261).

La segmentación de mercado es importante por dos razones. Primero les permite a las empresas definir con mayor precisión las necesidades y deseos de los clientes y segundo

les ayuda a quienes toman decisiones en la organización a definir con más exactitud los objetivos de marketing y a asignar mejor los recursos. (Lamb, 2011, p. 262).

Beneficios de la segmentación de mercado (Santesmases, 2012, p.220):

- Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes.
- Contribuye a establecer prioridades.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.

En el estudio de este análisis es de suma importancia entender la demanda porque nos permitirá obtener información valiosa para poder tomar mejores decisiones. Según Fischer es la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. El precio del producto se determinará por la demanda, ya que ésta constituye una serie de relaciones y cantidades. El incremento de la demanda de un bien eleva de forma considerable el precio del mismo. Una vez que el impacto de la variación de la demanda produce efecto en el precio del producto en el mercado, los resultados serán el incremento del volumen de producción y el incremento de los beneficios (2011, p.146)

Por otro lado la demanda potencial es la formada por todos los consumidores que tienen algún interés por un producto o servicio en particular y que es posible alcanzar con la utilización de instrumentos de marketing (Santesmases, 2012, p.179).

La medida de la demanda puede efectuarse de tres maneras distintas:

- En unidades físicas. Es decir, indicando el número de productos demandados, peso, longitud, superficie, etc
- En valores monetarios. Es el resultado de multiplicar la cantidad demandada por su precio unitario.
- En términos de participación de mercado. Indica la relación entre las ventas de una o varias empresas y el total de la demanda del mercado.

La medida de la demanda está siempre referida a un tipo de producto o marca, a la totalidad o parte del mercado, a un ámbito geográfico y a una unidad de tiempo.

La explicación de la demanda consiste en identificar las variables que la determinan y averiguar de qué modo influye en su comportamiento, como también las interacciones que existen entre tales variables. Estas variables pueden ser controlables por la empresa, como los instrumentos del marketing, o no controlables, como son la competencia y los demás factores del entorno. La explicación de las variables permite realizar un análisis de sensibilidad sobre su comportamiento; es decir, cuantificar en qué medida se modificará el nivel de la demanda ante una posible variación de uno o varios de los factores que la determinan.

El conocimiento del comportamiento actual y pasado de la demanda, así como de las variables que influyen en dicho comportamiento, puede ser utilizado para efectuar un pronóstico de la demanda. La misma se debe basar en una medida apropiada y en una explicación previa rigurosa de los factores que influyen en ella.

También es importante analizar la matriz de Ansoff, la cual nos va a permitir lograr una estrategia de expansión o crecimiento. Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión (Santesmases, 2012, p.780):

- Estrategia de penetración de mercados: consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado: implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.
- Estrategia de desarrollo del producto: la empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales.
- Estrategia de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Por último teniendo en cuenta las nuevas tendencias y que con este proyecto se va a expandir el mercado, será sumamente importante que la empresa desarrolle una producción

sustentable, la misma se define como el modelo de producción de bienes y servicios que minimiza el uso de recursos naturales, la generación de materiales tóxicos, residuos y emisiones contaminantes sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras. La importancia de ser una empresa sustentables es la de reducir los riesgo para la salud, reducir los impactos al ambiente y aumentar la competitividad de la actividad comercial (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2017, p.5).

Este proyecto tiene por objetivo poder desarrollar el mercado, por lo tanto el análisis de mercado, el análisis de la demanda y la matriz de Ansoff servirán de sustento para el mismo.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Luego del resumen de temas tratados, se llega a esta instancia en condiciones de diagnosticar la situación actual de la empresa MAN-SER S.R.L.

Los problemas más relevantes que tiene la empresa es la falta de estrategias comerciales y del área de ventas. Esta falencia puede generar pérdida de competitividad y una baja participación de mercado desaprovechando nuevas oportunidades de crecimiento.

### *Justificación del problema*

Luego del estudio del micro y macro entorno de la empresa MAN-SER S.R.L. se puede concluir que la misma presenta varias fortalezas como su trayectoria y experiencia, productos de alta calidad que cumple con las normas iso 9001, inversión en tecnología para adaptarse a las necesidades de los clientes, lo que permite que la empresa pueda comercializar sus productos a un precio por debajo de la competencia.

Pero también se destacan puntos débiles que la empresa deberá atender para no perder competitividad y participación de mercado.

Las debilidades que presenta la empresa son las de la ausencia de la fuerza de ventas, inexistencia de estrategias de marketing, poder centralizado en los directivos y no se ven interesados en expandir su mercado.

En este caso las debilidades que vamos a trabajar son la inexistencia de estrategias de marketing, la ausencia de la fuerza de venta y el desarrollo de mercado para que la empresa pueda captar nuevos clientes, aumentar las ventas y beneficio.

El problema planteado en este proyecto tiene que ver con la falta de fuerza de venta de la empresa, ya que no se generan estrategias de marketing orientada a ampliar la cartera de clientes y a desarrollar nuevos mercados.

Con lo mencionado anteriormente se concluye que se va a desarrollar un análisis e investigación de mercado en búsqueda de nuevos mercado potenciales en donde la empresa pueda ofrecer sus productos.

#### *Conclusión diagnóstica*

Ante los problemas por los cuales está atravesando MAN-SER S.R.L. se pretende dar solución a estos por medio del desarrollo de un plan de marketing, basado en el análisis de potencial de mercado, donde se definirá el camino a seguir y se mejorara el área de ventas permitiendo atraer a nuevos clientes, logrando aumentar las ventas y beneficios de la empresa, lo que permitirá alcanzar mayor participación de mercado y mayor competitividad.

La importancia de realizar estas estrategias de marketing es que la empresa sea considerada como un proceso de satisfacción del cliente y de las necesidades del mismo.

## Propuesta

### 1. *Objetivos*

- *Objetivo general*

Lograr incrementar la participación de mercado y la competitividad de la empresa MAN-SER S.R.L. a través de la aplicación de estrategias de marketing para el periodo 2021-2022.

- *Objetivos específicos*

- Aumentar un 30% el contacto con potenciales clientes, fomentando mejoras en la gestión de la comunicación de la empresa en el año 2021-2022.

- Lograr generar nuevos clientes en un 20%, incursionando en eventos orientados al sector particular y relacionados, realizando cuatro presencias en 2021-2022.

- Aumentar las ventas en un 30%, a través de la reestructuración del departamento de ventas para el periodo 2021-2022.

### 2. *Alcance*

- *Alcance de contenido*

El proyecto va a incrementar la participación de mercado y la competitividad de la empresa MAN-SER S.R.L.

- *Alcance temporal*

Se anhela cumplir con los objetivos propuestos durante el periodo 2021-2022.

- *Alcance en el ámbito geográfico*

MAN-SER S.R.L con sede en la ciudad de Córdoba.

### 3. *Acciones a desarrollar*

Objetivo específico 1: “Aumentar un 30% el contacto con potenciales clientes, fomentando mejoras en la gestión de la comunicación de la empresa en el año 2021-2022”.

Se comenzara con el rediseño de la página web de la empresa para que esta sea capaz de atraer a clientes potenciales ofreciéndoles contenidos y mejores experiencias. La misma contara con un mayor atractivo e información técnica que la actual y se desarrollaran videos sobre los productos que ofrece la empresa.

En la web se incorporara un asesor virtual disponible las 24 horas para brindar a los clientes una mejor atención en el momento que lo deseen. LiveChat es una aplicación de chat en directo que se integrara al sitio web y servirá de soporte técnico, realizara gestiones administrativas, ofrecerá información en tiempo real y permitirá captar potenciales clientes para la empresa.

Se añadirá también la contratación de un servicio telefónico, al cual tendrán acceso los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá asesorar a estos y lograr concretar ventas.

Este servicio telefónico también recibirá las posibles quejas de los clientes, que permitirá corregir los errores y darle soluciones concretas a los mismos.

La web será la carta de presentación de la empresa y de sus productos, por lo tanto será muy importante para captar clientes en el sector donde se desarrolla la misma.

Esta página web incorporara información técnica sobre los productos y servicios que brinda la empresa.

Se realizara la apertura de redes sociales tanto en Facebook, Instagram, como en LinkedIn, esto permitirá una comunicación directa e inmediata, crear y fidelizar seguidores vinculados con la marca, aumentar la visibilidad de nuestros productos y servicios brindados, con el fin de mejorar la atención del cliente.

Los contenidos divulgados en redes sociales deberán aportar valor para poder establecer contacto con potenciales clientes.

Se publicaran contenidos durante todo el año en los que se presentaran todo tipo de información institucional, contenidos audiovisuales y de interés general para establecer una relación cercana y duradera con los clientes.

Por último, se desarrollara una aplicación móvil, ya que es una forma de posicionar los negocios y generar feedback con los clientes. Los mismos podrán cargar la app en su móvil para consultar y pedir asesoramiento.

Con esta no solo se busca llegar a más clientes, sino también ser aún más competitivo marcando la diferencia dentro del sector.

La aplicación nos va a permitir fidelizar a los usuarios, permitir una comunicación directa, aumentar la visibilidad, complementar la página web y fortalecer la marca.

Estas alternativas nos darán la posibilidad de atraer más clientes, explorar otros mercados y fidelizar los clientes actuales. A su vez los clientes tendrán un asesoramiento inmediato sin tener que trasladarse a las oficinas de la empresa.

Los costos para desarrollar estas acciones son:

- Rediseño de la página web: \$21.000.
- Desarrollo de la aplicación móvil: \$70.000.
- Asistente virtual LiveChat: \$99.600.
- Manejo de redes sociales: \$103.620.
- Servicio telefónico, contratación e instalación de la línea \$2.000, costo mensual de la línea \$1.000, celular \$30.000.

Objetivo específico 2: “Lograr generar nuevos clientes en un 20%, incursionando en eventos orientados al sector particular y relacionados, realizando cuatro presencias en 2021-2022”.

Incursionar en eventos orientados al ámbito industrial, multisectoriales y pertenecientes al sector metalúrgico a nivel nacional e internacional para exponer la empresa y los bienes que esta comercializa a potenciales clientes.

Las ferias industriales nos van a permitir encontrarnos con potenciales clientes de todas partes del mundo, permitiendo un intercambio y comunicación directa con los mismos, facilitando el acceso a nuevos mercados. A su vez esta incursión nos tendrá permanentemente informado de las tendencias de la industria y observar la competencia más de cerca.

Con respecto a la competencia, estos eventos nos darán la oportunidad de tener acceso a documentación técnica y publicitaria de los mismos como así también a las actualizaciones tecnológicas del mercado.

Los productos de la empresa se presentaran en folletos informativos a través de un personal altamente capacitado en los mismos. La ubicación del stand será la del pasillo central de la feria y el mismo tendrá un diseño atractivo con el logo de la empresa y con un mensaje claro que define los valores más importantes de la empresa. Estos son confianza, honestidad e importancia en los detalles.

La participación de la empresa en la feria se anunciara en las redes sociales de la misma y a través de un anuncio en una revista del sector.

Es de suma importancia que el personal que atiende en el stand este altamente capacitado en los productos y servicios que ofrece la empresa para poder informar a los potenciales clientes de manera correcta y poder desarrollar relaciones con los mismos a partir de ese momento.

Las ferias en las que participara MAN-SER S.R.L. son:

Ferias Internacionales:

- Emo Milano 2021.
- Exponor Chile 2022.

Ferias Nacionales:

- Expima 2021.
- Metalexpo 2021.

Los costos para desarrollar estas acciones son:

- Catálogos \$ 6000.
- Feria Emo Milano se concurrirá como espectador y el vuelo tiene un costo de \$150.000.
- Feria Exponor Chile \$38.000 el stand y el vuelo tiene un costo de \$30.000.
- Las ferias Expima y Metalexpo son en Argentina y el stand cuesta \$30.000 cada uno, el desarrollo del box tiene un costo de aproximadamente \$50.000.

Objetivo específico 3: “Aumentar las ventas en un 30%, a través de la reestructuración del departamento de ventas para el periodo 2021-2022.”

La reestructuración del departamento de ventas lograra optimizar el funcionamiento del mismo, mejorando los procesos que se llevan a cabo y permitiendo gestionar distintas acciones como fijar metas, planificar estrategias de ventas, brindar atención al cliente y realizar un seguimiento de los indicadores de rendimiento.

Para desarrollar este programa se buscara a un gerente de ventas y tres vendedores que se adecuen al perfil que busca la empresa y deberán estar capacitados para las áreas que se requieren, esta búsqueda se realizara a través de la red social LinkedIn. Luego se realizaran las entrevistas a los candidatos y una vez seleccionados se los va a capacitar constantemente para llevar a cabo sus tareas.

El gerente de ventas se encargara de guiar las acciones estratégicas para cumplir con los objetivos propuestos. Sera el responsable de planificar las estrategias de ventas, de realizar los presupuesto de ventas, de analizar los nuevo mercado potenciales en donde la empresa podría comercializar sus productos y de realizar el seguimiento de los indicadores de rendimiento.

Este mismo también tendrá la tarea de liderar, motivar y capacitar a todo el equipo de vendedores.

Los vendedores serán los encargados de comercializar los bienes que ofrece la empresa y de brindar atención al cliente, por lo cual deberán conocer en profundidad a los mismos para saber las necesidades que hay que satisfacer. Luego de concretada la venta estos realizarán también el servicio de postventa.

Los costos para desarrollar estas acciones son:

- Mobiliario y papelería \$220.000.
- Sueldo del gerente \$100.000.
- Sueldo de cada vendedor \$40.000.

4. *Recursos involucrados*

- Soporte técnico para rediseñar la página web y desarrollar la aplicación.

- Teléfono celular.
- Box para la feria.
- Catalogo impreso.
- Mobiliario y papelería.
- Recurso humano.

5. *Marco de tiempo para la implementación*



Figura 1: Diagrama de Gantt.

*Fuente: Elaboración propia.*

El programa 3 será financiado con el presupuesto dado hasta el mes de diciembre, luego de ese momento MAN-SER S.R.L. se hará cargo del pago de los salarios.

#### 6. Costo total de la propuesta

Accion	Costo unitario	Costo total
Rediseño de la pagina web	\$ 21.000	\$ 21.000
Desarrollo de la aplicación movil	\$ 70.000	\$ 70.000
Asistente virtual LiveChat	\$ 8.300 al mes x 12	\$ 99.600
Manejo de redes sociales	\$ 8.635 al mes x 12	\$ 103.620
Servicio telefonico contratacion e instalacion	\$ 2.000	\$ 2.000
Costo mensual del servicio telefonico	\$ 1.000 x 12	\$ 12.000
Celular	\$ 30.000	\$ 30.000
Catalogos	\$ 6.000	\$ 6.000
Feria Emo Milano vuelo	\$ 150.000	\$ 150.000
Feria Exponor stand + vuelo	\$ 38.000 + \$ 30.000	\$ 68.000
Ferias Expima y Metalexpo stand	\$ 30000 cada stand	\$ 60.000
Desarrollo del box	\$ 50.000	\$ 50.000
Mobiliario y papeleria	\$ 220.000	\$ 220.000
Sueldo del gerente	\$ 100.000 al mes x 5	\$ 500.000
Sueldo vendedor 1	\$ 40.000 al mes x 5	\$ 200.000
Sueldo vendedor 2	\$ 40.000 al mes x 5	\$ 200.000
Sueldo vendedor 3	\$ 40.000 al mes x 5	\$ 200.000
<b>Costo total</b>		<b>\$ 1.992.220</b>

*Figura 2: Presupuesto de la implementación.*

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 7. Métricas de medición

Con respecto al rediseño de la página web y al desarrollo de la aplicación móvil, se va a utilizar el kpi de tasa de conversión, que mide los visitantes del sitio web que se suscriben o registran, lo que va a demostrar los contactos con cliente potenciales.

Su fórmula es tasa de conversión: número de conversiones / número total de visitantes.

Para la apertura de redes sociales se va a utilizar el kpi tasa de engagement, que nos muestra el nivel de compromiso que tienen los usuarios con la marca y con las publicaciones de contenido.

Su fórmula es tasa de engagement: total de interacciones conseguidas / personas alcanzadas x 100.

Con respecto a la participación en ferias industriales, se medirá a través del número de contactos con potenciales clientes y ventas que se han producido durante el evento.

Para el último plan de acción que es la reestructuración del departamento de ventas se va a utilizar, primero el ciclo de venta que es el tiempo que un consumidor se demora para realizar una compra, segundo la tasa de conversión que compara la cantidad de oportunidades generadas con el total de ventas concretadas, tercero los ingresos totales que traducen los esfuerzos del equipo de ventas en valores monetarios y por último el grado de satisfacción del cliente que nos permitirá analizar si se ha logrado fidelizar y retener al mismo.

## Conclusiones

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se puede establecer cuál es la situación concreta de MAN-SER S.R.L, la cual presenta una problemática con respecto a la ausencia de la fuerza de venta ya que no desarrolla acciones para expandir sus mercados ni ampliar su cartera de clientes, lo que trae como consecuencia una pérdida de competitividad y participación de mercado.

La empresa se desarrolla en el mercado metalúrgico nacional y se destaca por su trayectoria, calidad, precio, diferenciación de sus productos y sus servicios post venta. A través de esto la misma se plantea la necesidad de expandir sus mercados y ampliar su cartera de clientes para mejorar la competitividad, generando un crecimiento sostenido a través del tiempo.

Las barreras de ingreso para nuevos competidores son altas, por lo que su foco serán sus competidores actuales, ganar cuota de mercado y fidelizar al mercado actual.

Con todo esto lo que se pretende resolver es la ausencia de la fuerza de venta de la empresa, para ello se aplicaran los siguientes programas de acción:

La implementación de acciones de marketing digital nos permitirá aumentar el tráfico de información en redes generando interés, lo que atraerá clientes potenciales y aumentara la visibilidad de la empresa.

Por otro lado, la participación en ferias nos permitirá encontrarnos con potenciales clientes, facilitando el acceso a nuevos mercados. A su vez esta incursión nos mantendrá informado de las nuevas tendencias de la industria y conocer la competencia más de cerca.

Por último, la reestructuración del departamento de ventas nos permitirá optimizar el funcionamiento del mismo, mejorando los procesos que se llevan a cabo.

El cumplimiento de estas estrategias llevara a mejorar la competitividad y participación de mercado de la empresa. Es de suma importancia generar nuevos mercados e incursionar en el mundo digital para lograr mayor crecimiento en la empresa.

## **Recomendaciones**

A continuación se realizarán algunas recomendaciones sobre aspectos que sin duda serán importantes para el futuro de la empresa.

Se recomienda a los directivos de la empresa la implementación de mecanismo de control y mejoras de procesos internos para el correcto funcionamiento de la organización, fomentando la comunicación interna y externa para poder fidelizar a los clientes.

Se deberá prestarle atención a las nuevas tendencias y actualizaciones tecnológicas de la industria para que MAN-SER S.R.L. siga siendo una empresa innovadora en sus procesos. También se recomienda prestarle atención a las acciones que realiza la competencia ya que le permitirá a la empresa reaccionar a tiempo a las mismas.

Por último, incorporar un área de marketing dentro de la empresa para aumentar la fuerza de venta y generar relaciones a largo plazo con los clientes.

## Bibliografía

Arturo Molina Collado y Águeda Esteban Talaya (2014) “Investigación de Mercados” (primera edición) Esic Editorial, Madrid.

Fischer, L; & Espejo, J; (2011) “Mercadotecnia” (cuarta edición) Mc Graw Hill educación, México.

Hair;J.F, Bush; R.P, Ortinau;J.D (2010) “Investigación De Mercados” (segunda edición) Mc Graw Hill educación, México.

Kotler P; Keller K; (2012) “Dirección de marketing” (decimocuarta edición) Mexico – Pearson Education.

Lamb, C; Hair, J; & McDaniel, C; (2011) “Marketing” (Decimoprimer edición) Cengage Learning, México.

Santesmases Mestre, M; (2012) “Marketing, Conceptos y Estrategias” (sexta edición) Ediciones Piramide, España.

Actualidad Empresas (2014) mercado industrial. Recuperado: <http://actualidadempresa.com/mercado-industrial-clientes-productos-y-su-venta/>

Antonella Tassaroli (2013). Internacionalización de una pyme. Recuperado: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf)

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). Recuperado: <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

ASTORGA, Macarena A. (2019). Plan de internacionalización de la empresa CIA S.A. – AP hacia el mercado de Colombia. Recuperado: <http://biblioteca.puntoedu.edu.ar/bitstream/handle/2133/17753/TesinaAstorga.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Conexionesan (2020). 8 KPIs (métricas) claves en la gestión comercial de ventas de las pymes. Recuperado: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/09/8-kpis-metricas-claves-en-la-gestion-comercial-de-ventas-de-las-pymes/>

Eisaire S.R.L. (2021). Recuperado: <https://eisaire.com/>

El Economista (2021). Recuperado: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/#:~:text=El%20ministro%20de%20Econom%C3%ADa%2C%20Mart%C3%ADn,forta%20de%20las%20cuentas%20p%C3%ABlicas.>

Empremet S.A. (2021). Recuperado: <http://www.empremet.com.ar/>

Excellence Blog (2019). Minería y metalurgia: invirtiendo en la innovación para reducir los impactos ambientales y sociales. Recuperado: <https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/>

nFerias (2021). Recuperado: <https://www.nferias.com/>

Indec (2021). Instituto Nacional de Censos y Estadísticas. Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/>

Informe Industrial (2019). Industria metalúrgica: de estrategias empresarias y políticas públicas. Recuperado: <http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%BArgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas>  
152

Maratum (2018). Fases del proceso de compra en empresas Industriales. Recuperado: <https://maratum.com/etapas-proceso-compra-construccion/>

Medidas para PyMEs por el Coronavirus. (s. f.). Argentina.gob.ar. Recuperado 1 de octubre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2017). Herramientas para una producción sustentable. Recuperado: [http://www.cts.fra.utn.edu.ar/xframework/files/entities/contenidos/12/Modulo-I\\_-\\_Sustentabilidad\\_Procesos\\_Productivos\\_01.pdf](http://www.cts.fra.utn.edu.ar/xframework/files/entities/contenidos/12/Modulo-I_-_Sustentabilidad_Procesos_Productivos_01.pdf)

Oliver Serrano (2020). ¿Qué KPI son más importantes en redes sociales?  
Recuperado: <https://agenciacomma.com/marketing-digital/que-kpi-son-mas-importantes-en-redes-sociales/>

Perfil (2021). Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). Recuperado: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-industria-metalurgica-apuesta-por-la-innovacion-tecnologica.phtml>

TRANS-FIL S.R.L. (2021). Recuperado: [https://www.trans-fil.com.ar/?gclid=EAIaIQobChMI0JuTwID56wIVihCRCh2gYAfXEAAAYASAAEgIaAfD\\_BwE](https://www.trans-fil.com.ar/?gclid=EAIaIQobChMI0JuTwID56wIVihCRCh2gYAfXEAAAYASAAEgIaAfD_BwE)

TuDashboard (2018). KPIs para sitio web. Mide el desempeño de tu página en internet. Recuperado: <https://tudashboard.com/kpis-para-sitio-web/>

Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Recuperado: [http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio\\_Colectivo\\_nro\\_260-75.pdf](http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf)

