



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Digitalización de procesos de gestión comercial, factor clave para el crecimiento de pymes del sector metalmecánico”

Autor: JUAN ESTEBAN ALVAREZ CALDEIRA

DNI: 22.541.074 - Legajo: VMKT05644

Carrera: Licenciatura en Comercialización

JUNIO 2022

Resumen

Este trabajo se elabora para la firma MAN-SER S.R.L., empresa familiar perteneciente al rubro metalmecánico con más de 25 años de trayectoria en la producción de bienes y servicios para diferentes sectores de la industria argentina.

En su recorrido se analiza la situación del mercado y el potencial de la empresa para desarrollar planes estratégicos que le permita un crecimiento sustentable de sus volúmenes de ventas actuales y la incorporación de nuevos mercados implementando mejoras en sus procesos de comercialización.

La planificación estratégica para tal fin, se verá plasmada con la redefinición de roles y la inclusión de plataformas digitales que posibilitaran la ejecución y concreción de planes de acción establecidos para el cumplimiento de objetivos.

Palabras clave: Análisis de mercado - Planificación estratégica - Metalmecánica

Abstract

This work is made for the firm MAN-SER S.R.L, family business belonging to the metalworking sector with more than 20 years of trajectory in the production of goods and services for different sectors of the Argentinian industry.

In its journey, the market situation and the potencial of the company are analyzed to develop strategic plans that allow it a sustaintable growth of its current sales volumes and the incorporation of new markets implementing improvements in their marketing processes.

The strategic planification for that purpose will be reflected with the redefinition of roles and the inclusion of digital plataforms that will enable the execution and concretion of established action plans for the fulfillment of objectives.

Keywords: market analysis - Strategic planning - Metalworking

Índice

Introducción	4
Marco de referencia institucional.....	4
Breve descripción de la problemática.....	4
Resumen de antecedentes.....	5
Relevancia del caso	6
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto	8
Diagnostico organizacional	13
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico.....	16
Análisis diagnóstico	19
Declaración del problema abordado.....	19
Justificación de la relevancia del caso.....	19
Discusión diagnóstica	20
Plan de Implementación	21
Objetivo General	21
Objetivo específico 1	21
Objetivo específico 2.....	21
Objetivo específico 3.....	21
Alcance y limitaciones	21
Planes de acción.....	22
Presupuesto total estimado	28
Marco de tiempo del Plan de implementación.....	28
Evaluación de la propuesta	29
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Referencias.....	32

Introducción

Marco de referencia institucional.

La empresa que se analizará en este Trabajo Final de Grado se identifica con la razón social: MAN-SER S. R. L. Se trata de una empresa familiar que pertenece al sector metalúrgico con una estructura



centralizada dado que no posee otras filiales. Sus orígenes se remontan al año 1995 en el barrio San Pedro Nolasco de Córdoba. Actualmente la conforman 30 empleados y su principal mercado es regional abarcando las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

En el año 2012 inauguró una planta industrial con una superficie de producción que duplicó la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta está dividida en cuatro áreas de producción: una de corte, plegado y punzonado de chapa; una segunda área de mecanizado; otra de trabajos especiales y una cuarta de compensadores de producción seriada. También posee un sector de administración y otro de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. En 2014 obtuvo la certificación de normas ISO 9001.

Breve descripción de la problemática.

MAN-SER S.R.L. es una empresa que respalda su consolidación con estrategias de diferenciación a través de la fabricación de productos y la realización de servicios específicos dentro del sector metalmecánico. Para ello prioriza las políticas de procesos de calidad y precios competitivos. Su facturación se encuentra concentrada en pocos y poderosos Clientes, limitando su poder de negociación.

Por otra parte, no se observa la existencia de un plan comercial que contemple el desarrollo de nuevos mercados, tanto en el ámbito nacional como internacional permitiendo, de esta manera, incrementar su cartera de Clientes.

La carencia de planificación comercial se refleja en la ausencia de especialistas, soportes y plataformas digitales actuales que permitan ampliar los horizontes comerciales de la empresa.

Resumen de antecedentes

A continuación, se presentan casos de empresas que han tenido un notorio crecimiento de mercado en las que se pueden observar parámetros similares a los que presenta la Empresa MAN SER S.R.L.

Caso 1: REFMAR S.R.L.

Instalada en Mar del Plata desde el año 1977, Refmar S.R.L. realiza proyectos, asesoramiento técnico y construcción de plantas frigoríficas “llave en mano”, desarrollando sus actividades en el mercado nacional y en algunos países de América del Sur.

Provee equipos, componentes frigoríficos y servicio técnico especializado para la conservación y el congelamiento de frutas, verduras, productos cárnicos, lácteos y pesca en Argentina y Latinoamérica. Poseen sucursales en Puerto Madryn, General Roca, Villa Regina y Buenos Aires, se especializan en diseñar equipos a la medida de sus clientes.

Manifiestan en sus objetivos la intención de consolidar la presencia en las zonas y sectores donde han desarrollado sus actividades a través de muchos años e incursionar en otros nuevos, ya sea relacionados a la industria alimenticia como al agro o a la industria química y farmacéutica. (Banco de Inversión y Comercio Exterior - BICE, 2021)

Caso 2: VMG

Establecimientos Metalúrgicos VMG S.R.L. inicia sus actividades en 1976 en el rubro de bombas de agua para atender el mercado de reposición. La confiabilidad de sus productos y el sostenido crecimiento, crearon la necesidad en 1983 de adecuar las instalaciones, acorde a las necesidades tecnológicas. El volumen de crecimiento industrial hace que se amplíen los objetivos e inicie los primeros pasos en comercio exterior.

Sus estrategias de crecimiento transformaron a VMG en una empresa líder en el mercado nacional, consolidando el crecimiento del mercado interno, recomenzando el abastecimiento a las terminales automotrices argentinas. Mientras unas amplias redes de distribuidores cubren el mercado nacional, en el mercado externo los productos llegan a cerca de 30 países, destacándose entre ellos Brasil, Francia, USA, Alemania, Italia y Chile. (Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. - BICE, 2021)

Caso 3: SICA Metalúrgica Argentina S.A.

Diseña y produce recipientes sometidos a presión y equipos de proceso para la industria química y oíl & gas. Con más de 35 años de trayectoria, logró consolidar una presencia internacional activa gestionando negocios en más de 20 países -principalmente en los mercados de América y el Sur de África-, sin perder de vista el desarrollo a nivel local.

En 2017 inició su cuarta unidad de negocios basada en la producción de torres eólicas.

Observan oportunidades en el comercio exterior con el potencial exportador que marcan los cambios que se proyectan en la matriz energética mundial, muchas compañías ya no se visualizan como meras empresas petroleras. El desarrollo de combustibles alternativos como el hidrógeno verde (obtenido a partir de energías renovables), conforman la expectativa global a largo plazo. (Econojournal - Ciclo de entrevistas, 2021)

Caso 4: TRANSCLOR

Es una empresa de la industria electroquímica que se dedica a la elaboración de materiales esenciales para el tratamiento del agua. Desde sus plantas ubicadas en la localidad de Bernal y en el parque industrial de Pilar (Buenos Aires), producen cloro, soda cáustica, ácido clorhídrico y policloruro de aluminio (PAC), un moderno potabilizador cuyo uso se ha extendido rápidamente debido a su alta seguridad y economía en los procesos. Con tecnología de última generación, fabrican productos para saneamiento que se venden a las principales empresas del país.

Con el objetivo de satisfacer los picos de demanda de las grandes potabilizadoras de agua, decidieron invertir para aumentar su producción de PAC líquido e incursionar en la elaboración de PAC sólido. Este último le permitirá a la compañía, además, comenzar a exportar a países limítrofes y de América Latina. (Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. - BICE, 2021)

Relevancia del caso

La empresa presenta un evidente “knock how” de los procesos productivos y la gestión operativa inducida por los requerimientos de sus principales clientes y la implementación de normas de calidad que han permitido profesionalizar estos aspectos.

No obstante, en lo concerniente a estrategias de crecimiento de mercado, no se observa la existencia de un plan comercial que establezca objetivos y planes de acción a desarrollar.

Solo enunciados de los líderes formales en los que destacan la fortaleza de relaciones personales con clientes existentes y los procedimientos para el cumplimiento del abastecimiento de productos y servicios ya adquiridos.

MAN SER S.R.L. es una empresa familiar que deja expuesta la imperiosa necesidad de incorporar un Plan Estratégico de Marketing desarrollado por un especialista de modo de otorgar a su Directorio herramientas que asistan a una correcta toma de decisiones estratégicas de crecimiento de mercado para el sostenimiento de la misma.

Desde el punto de vista profesional, es muy interesante poder desarrollar un análisis de mercado dado el potencial de oferta de productos y servicios que presenta la empresa seleccionada para este Trabajo Final de Grado.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

La pandemia COVID-19 sin lugar a dudas ha acelerado la “obligatoriedad” de incorporar en las estrategias de las organizaciones, políticas de innovación comercial para poder sostener su posicionamiento en el mercado y, más aún, si es que en sus objetivos contemplan un crecimiento. El constante avance tecnológico es el otro gran desafío que exige una atención permanente de dichas políticas.

Estos factores mencionados - avance tecnológico y pandemia - también han potenciado la globalización, obligando a muchas pymes a implementar herramientas de comunicación e interacción virtual que debieron “salir a pista” tiempo antes de lo previsto.

En los mercados con menor desarrollo económico, como los de nuestra región, los formatos tradicionales de comercio quedaron obsoletos y han obligado a priorizar esos cambios en varios sectores industriales, como en este caso, el metalmecánico.

MAN-SER S.R.L. lo viene reflejando desde hace años con la aplicación de políticas de calidad para posicionarse con estrategias de diferenciación en un mercado maduro y con exigencias que van de la mano del avance tecnológico. Esto se evidencia en la profesionalización de su gestión y en el desarrollo de los procesos productivos.

No obstante, la ausencia de un Plan Estratégico de Marketing no le permite proyectar el desarrollo de nuevos productos o el análisis de potenciales nuevos mercados. No hay dudas que la falta de estrategias de mercado, deja al posicionamiento de MAN SER S.R.L. librado

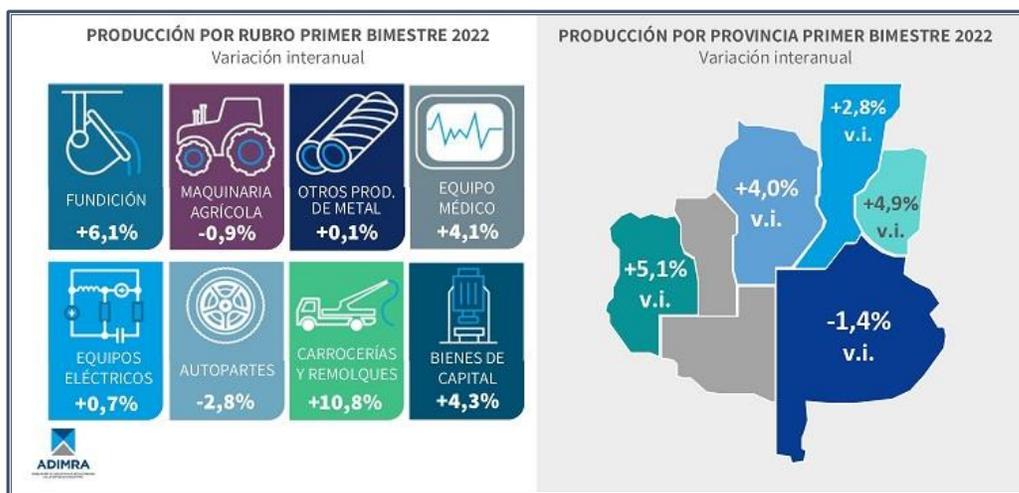
a los vaivenes propios de un mercado local con una economía extremadamente inestable, poniendo en riesgo su posicionamiento e incrementando la dependencia de su cartera actual de clientes.

Análisis de contexto

Para iniciar un análisis de contexto del sector metalúrgico deberíamos mencionar que los últimos años se caracterizaron por un mercado con significativas contracciones que se potenciaron con las evidentes dificultades relacionadas con el avance de la pandemia (marzo 2020). A nivel general, esta situación se comenzó a revertir a partir de septiembre de ese mismo año.

Ya en el 2021 un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (2022) indicó que “la actividad cerró con un crecimiento de 18,2% gracias al impulso de una fuerte recuperación de los principales sectores”. Entre los rubros que más crecieron se encuentran: Carrocerías y Remolques (+27,4%) y Maquinaria Agrícola (+26,8%), superando los niveles de 2018 y 2019. Los demás sectores también se mantuvieron en tendencias positivas, pero con resultados más acotados.

Las regiones que registraron los mayores aumentos en sus niveles de producción se concentran en las provincias de Córdoba y Santa Fe. En un segundo escalón aparece Buenos Aires y luego Mendoza, que obtuvo un repunte sobre el final de año por su vinculación al sector de petróleo y gas. En el inicio del 2022 se suma Entre Ríos con un crecimiento similar al de Mendoza y se observa una caída de Buenos Aires producto de una baja actividad del mes de enero.



Fuente: Boletín ADIMRA

De todas formas, el crecimiento que superó los 18 puntos en el 2021 aguarda por una lógica contracción en la actividad dado que, como se describió al inicio de este apartado, el retroceso sufrido desde el 2018 y hasta mediados del 2020 generó ratios que muestran una fuerte recuperación en la comparativas interanuales pero que en el 2022 tenderán a estabilizar los niveles de producción del sector. Las proyecciones de ADIMRA estiman que la actividad metalúrgica crecerá durante el 2022 entre 2,1% y 7,4%.

El escenario optimista se plantea con tres sectores impulsores, el sector automotriz, petróleo & gas y el agropecuario. El primero de ellos y más relevante para MAN SER S.R.L., el sector automotriz, prevé un incremento “significativo” de las exportaciones en 2022 como consecuencia de la eliminación por parte del gobierno de retenciones a las exportaciones incrementales de autos y autopartes. De acuerdo al informe de la Asociación de fabricas de automotores – ADEFA (2022), marzo mostró una mejora del 23 % en su comparación con febrero del mismo año. Si la comparación es contra el mismo mes del 2021, el sector registró un alza de 10 % en los envíos.

No obstante, hay puntos determinantes en el desempeño de este sector para este año: la economía de Brasil (principal destino de las exportaciones de vehículos) que según las proyecciones del Banco Central del país vecino crecerá 0,3%; problemas globales de abastecimiento de semiconductores y el acceso a las divisas para financiar importaciones que necesita la producción automotriz.

El segundo sector que debería impulsar el crecimiento es el del petróleo y gas. La actividad fue la que más tardó en reactivarse, sin embargo, durante los últimos meses de 2021 los planes de inversión comenzaron a empujar la demanda local y esta actividad sería uno de los motores de la industria metalúrgica para 2022. El desempeño futuro de este sector estará dado por el avance de minerales claves como son el litio y el cobre, entre ambos concentran el 86% del total de las inversiones futuras. No obstante, el presente también se tracciona con el desarrollo de políticas de promoción como es el caso del Plan Gas.

Por último, el sector agropecuario es un jugador fundamental de todo el entramado agropartista y también de acoplados y semirremolques. La industria de maquinaria agrícola genera una amplia actividad en lo que se refiere a estructuras que demanda proveedores de insumos para desarrollar una extensa variedad de agropartes, productos finales y servicios de post-venta.

Desde la Cámara Argentina de fabricantes de maquinaria agrícola - CAFMA (2022), afirman que el sector crece a un ritmo del 20% en producción y empleo desde hace dos años y nuevamente la demanda se ubica por encima de la capacidad instalada en las fábricas. Se proyecta un 2022 de crecimiento potenciado con políticas de financiamiento con tasas subsidiadas que resultan muy atractivas para los productores del sector. (Clarín - Rural, 2021) Otras cadenas de valor claves como la construcción, la energía eléctrica y alimentos también tendrían un crecimiento en su nivel de producción, pero más moderado, entre el 2% y 3%.

El principal cliente de MAN-SER S.R.L. se aloja en la cadena de valor de la energía eléctrica (AIT), el cual no proyecta un crecimiento como el sector automotriz, no obstante, la sumatoria de clientes que sí pertenecen a este sector (VOLSKWAGEN, SCANIA, PETRAK, etc.) superan ampliamente los porcentajes de incidencia, razón por la cual se deberían focalizar las estrategias en ese sentido.

En el otro extremo, el escenario más escéptico, las estimaciones más conservadoras esperan un crecimiento en torno al 2%. Esta alternativa contempla una economía con mayor incertidumbre cambiaria, e inflación por encima de las expectativas que se reflejan en el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central. En este escenario los tres sectores que serían en principio los motores de la actividad metalúrgica tendrían un desempeño más moderado.

El sector metalúrgico se encuentra dentro de una industria consolidada, con bajo crecimiento y las consiguientes características propias de las industrias maduras como una baja amenaza de ingreso de potenciales competidores.

La oferta está concentrada en pocos jugadores, en los que se encuentra MAN-SER S.R.L., compitiendo por una participación en el mercado con estrategias de reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. componen el resto de proveedores que abastecen a las principales industrias y comercializadoras del país los cuales vamos a analizar a continuación:



Trans-Fil S.R.L. que es una empresa con 35 años de antigüedad que opera en el mercado local e internacional exportando sus productos principalmente a países del continente americano como Brasil, Bolivia, Chile, Perú y México. Su experiencia en el mercado y la tecnología aplicada a la producción y servicios ofrecidos, le permitió el desarrollo de una importante cartera de clientes de los sectores siderúrgico, automotriz, petrolero, de electrodomésticos e industrias de máquinas herramientas. No evidencia la implementación de procesos de producción bajo normas de calidad certificadas. El transporte industrial, los sistemas de lavados y el corte por plasma se presentan como los productos y servicios de mayor competencia con MAN-SER S.R.L.



El siguiente competidor a conocer es Eisaire S.R.L., otra pyme ubicada en la provincia de Córdoba con una trayectoria también cercana a los 35 años. Se especializan en sistemas de lavado, filtrado y secado para abastecer varios sectores de servicios industriales, ampliando su alcance directo a la industria metalmecánica, petrolera, alimenticia, médica y automotriz entre otras. Exportan a diversos países como México, Brasil, Chile. Su base se sostiene en tres pilares fundamentales, experiencia, calidad y tecnología. Poseen una cartera de clientes de empresas multinacionales con sede en Argentina que le han permitido abrir las fronteras a mercados externos. También cuenta con una importante red de clientes de alcance nacional y productores de economías regionales.



Siguiendo con el análisis de la competencia, mencionaremos a Empremet S.A. ubicada en la ciudad de Córdoba y creada en el 2004 para la comercialización de aceros (chapas, tubos, perfiles). Con el correr de los años incorporó servicios como el corte a medida de materiales, Pantógrafos, CNC, Plasma y Corte Laser, en forma paralela comenzó a incursionar en la fabricación de partes específicas para la Industria

Minera, Agroindustria, Construcción y Automotriz. Su alcance de negocios es regional y los servicios de corte son competencia directa de MAN-SER S.R.L.

Con respecto a los cortes y otros servicios, también existe una competencia atomizada en pequeños talleres de la zona, que se dedican al plegado y punzonado de láminas de acero.

Por último, podemos mencionar a DGH SRL, pyme de la ciudad de Córdoba, con más de 40 años de existencia que a partir del 2007 comenzó con la fabricación de fuelles telescópicos protectores de bancada y fuelles cortina. Aunque su incidencia en el mercado no afecta el liderazgo de MAN-SER en el abastecimiento de protectores de bancada, es necesario incorporarlo al radar de competencias de mercado.

Luego de analizado el mercado del sector metalúrgico y los competidores, se plantea un desglose de los factores que afectan de manera directa e indirecta la toma de decisiones estratégicas por parte del directorio de la empresa y los cuales deben ser tenidos en cuenta.



Las variables políticas: El prolongado enfrentamiento entre los principales movimientos políticos, ha generado una inestabilidad muy notoria producto de la falta de acuerdo a la hora de implementar y sostener políticas de gobierno. Esto provoca descreimiento e incertidumbre en la sociedad y en

los sectores económicos con posibilidades de proyectar inversiones productivas. Esta situación se ha profundizado con la llegada de la pandemia COVID-19 que ha tenido un impacto global y ha obligado a los gobernantes a re direccionar partidas presupuestarias para atender la situación sanitaria y de asistencia económica de la población. No obstante, el gobierno intenta implementar políticas que beneficien a los sectores productivos de manera de activar las economías tanto nacionales como regionales, dado que el comercio exterior está siendo afectado por falta de insumos importados ante el aumento de la demanda internacional post pandemia y su consiguiente aumento inusual de precios internacionales.



Las variables económicas: El Banco Mundial proyecta un crecimiento económico para la Argentina de 3,6% para 2022 y de 2,3% para el promedio de la región, en un contexto donde la guerra entre Rusia y Ucrania afectó la

recuperación pos pandemia. La inflación sigue siendo el mayor dolor de cabeza para los funcionarios de la cartera de economía a pesar de tomar medidas para controlar el aumento de precios, regular el aumento de tarifas e intervenir en el mercado cambiario para evitar que se dispare el dólar. Se estima una inflación que superará el 55% para el cierre de este año.

Por otro lado, las elevadas tasas de interés dejan expuesta la falta de financiamiento para los sectores productivos, lo que afecta también a la tan ansiada recuperación de la actividad económica. En conclusión, las perspectivas de crecimiento se mantienen, pero las variables que son alcanzadas por la inflación (insumos, costos laborales), la carga impositiva desmedida y la falta de financiamiento, se mantienen como un freno para una recuperación económica en el corto y mediano plazo.



Las variables tecnológicas: La pandemia aceleró la aplicación de tecnologías en los procesos productivos, de gestión y comercialización de productos y servicios que desarrollan las diferentes industrias. La automatización, la inteligencia artificial y la incorporación de plataformas digitales son herramientas que cualquier sector productivo debe incorporar para ser competitivo en el mercado. El desarrollo tecnológico evoluciona permanentemente buscando simplificar la adquisición de bienes y servicios tanto en los formatos B2C como B2B que son los más utilizados en las transacciones comerciales.



Las variables ecológicas: Es una temática cada vez más valorada por los usuarios y consumidores, pero también lo refleja el último informe del Banco Mundial (marzo 2022) que menciona los impactos del cambio climático en la economía mundial. Podemos ejemplificar diciendo que la agricultura probablemente se vea impactada con una reducción en los rendimientos de los cultivos y la estabilidad de la generación de energía afectada por cambios en ciclos hidrológicos. Las industrias deben implementar programas enfocados en el cuidado del medioambiente desde sus procesos productivos. Ejemplo de ellos son el reciclado, la eficiencia energética (energías verdes) y la gestión de residuos industriales generados.

Diagnostico organizacional

Gracias a la temprana incorporación de tecnología (Punzonadora de CNC - 1997) MAN-SER S. R. L. se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. En 2014 con la certificación de las normas ISO 9001 y la implementación de Políticas de calidad logró un notable posicionamiento en el mercado.

Actualmente, la dirección estratégica de la organización recae sobre el consejo familiar, quién toma las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo.

Los dueños de la firma son quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes al Área Comercial. Las ventas son realizadas a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicos y vía correo electrónico. La empresa no posee medios de venta externos, sino que estas se realizan a través de los vendedores (dueños). La empresa maneja a sus grandes clientes mediante una relación muy estrecha y personalizada. Se debe tener en cuenta que este proceso genera aspectos que no pueden ser modificados con facilidad en virtud de que, en ocasiones, estos dependen de manera exclusiva del cliente y, por lo tanto, es la empresa la que debe adaptarse. Entre estos grandes clientes se encuentran multinacionales que podrían ser un canal para desarrollar acciones de comercio internacional que abran puertas al abastecimiento a otras filiales del mundo. Por otro lado, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica y también se han recibido propuestas de negocios de empresas extranjeras interesadas en la incorporación de lavadoras en el mercado europeo. Sin embargo, dentro de su esquema organizacional aún no se ha desarrollado procesos referidos al comercio exterior.

En referencia al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de 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.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Con la información hasta aquí recopilada podemos resumir la situación de MAN SER S.R.L. mediante la elaboración de una matriz FODA que nos permitirá establecer los pilares internos y externos para un futuro diagnóstico situacional de la firma.

FORTALEZAS

- # Conocimiento del negocio (Know How).
- # Precios de mercado competitivos.
- # Política de Calidad (Normas ISO 9001).
- # Posicionamiento en el mercado.
- # Infraestructura e Innovación tecnológica.
- # Diferenciación en productos (Protectores telescópicos).
- # Gestión orientada a los procesos (Operativa).

DEBILIDADES

- # Ausencia de Planificación de Estrategia Comercial.
- # Nivel jerárquico sobrecargado de tareas operativas.
- # Fuerza de ventas acotada.
- # Inexistencia de especialistas en comercio exterior y marketing.

- # Crecimiento proyectado del mercado por demanda insatisfecha de algunos sectores (automotriz – agropartes).
- # Propensión del mercado a la utilización herramientas digitales para la actividad comercial.
- # Alianzas estratégicas en la cadena de valor.
- # Desarrollo de comercio exterior. Exportación directa de productos. Importación directa de bienes de capital.
- # Búsqueda de programas de financiamiento público (tasas subsidiadas) para transformación digital (Industria 4.0)

- # Riesgo de desabastecimiento de insumos a nivel global (Restricciones de importaciones y faltantes de stocks).
- # Nivel inflacionario muy elevado (Proyección superior al 55%).
- # Altas tasas de interés que limitan el financiamiento convencional.
- # Incertidumbre del mercado cambiario.
- # Baja oferta de mano de obra operativa calificada.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Concluido el análisis de contexto y evaluada la situación actual de la organización, se infiere que sería significativo identificar oportunidades de crecimiento. Para ello se plantea desarrollar el análisis de Potencial de Mercado desde la perspectiva de las Estrategias de Crecimiento basadas en la Matriz de Crecimiento de Ansoff, enfocándose en la Penetración de Mercado y Desarrollo de nuevos mercados.

Las proyecciones de crecimiento del sector, las oportunidades de abrir mercados internacionales desde las experiencias observadas en competidores directos y la existencia de espacio físico para incrementar la capacidad de producción permiten trabajar en el análisis de un marco teórico y un diagnóstico para, finalmente, elaborar una propuesta de implementación de un plan estratégico de marketing que le permita un crecimiento de mercado a la empresa MAN-SER S.R.L.

Marco teórico

En este apartado se abordarán conceptos con el objetivo de lograr una correcta comprensión del presente trabajo final de grado. En este sentido se analizará diferentes miradas respecto al mercado y su demanda, las estrategias de crecimiento en ellos y la incipiente incorporación de la industria 4.0 aplicada a las pymes argentinas.

Para iniciar el desarrollo de este marco teórico diremos que es prioritario analizar tanto al mercado actual como el potencial. A este último podemos definirlo como la máxima cantidad de compradores a la que todos los competidores del sector podrán ofertar bienes y/o servicios disponibles durante un período de tiempo determinado. Si reciben suficientes estímulos de marketing, esos potenciales compradores se podrían interesar en adquirir los productos o servicios ofrecidos. (Santesmases Mestre, 2012)

Por su parte, López et al. (2010) indican que el mercado potencial “es el número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado”.

De acuerdo a lo expuesto, ambos autores coinciden en sus teorías del mercado potencial, pudiendo afirmar y tomar como base el postulado de Santesmases Mestre que el mercado potencial es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés ante una determinada oferta del mercado.

El siguiente paso es determinar la oferta y la demanda de modo de lograr la tan deseada estimación del potencial de mercado. La demanda del mercado total de un producto o servicio es el volumen total que compraría un grupo de consumidores concreto, en una zona geográfica determinada, en un periodo de tiempo preciso y con un conjunto de acciones de marketing específicas dentro de un entorno definido. En el caso de la demanda de los mercados industriales, Santesmases Mestre (2012) la distingue con varias características: dependencia del consumo primario, habitual inelasticidad producto de su compleja sustitución, también plantea una concentración que genera canales acotados de comercialización y distribución y, por último, manifiesta que presenta volúmenes significativos tanto en cantidad como en valor económico.

Las empresas que venden en mercados maduros, como es el caso de MAN SER S.R.L., suelen tomar como dada la demanda primaria (demanda total de todas las marcas de un

producto o servicio determinado) y concentran sus recursos de marketing en generar demanda selectiva.

Definido el análisis del potencial de mercado, se podrán establecer la planificación de acciones a implementar con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa a través de su crecimiento y desarrollo. Para ello existen diversas estrategias para hacer frente a las fuerzas que determinan la competencia de un sector denominadas, Estrategias Genéricas de Porter. En este sentido Kotler & Armstrong (2004) se refieren a que, de las cuatro estrategias de posicionamiento planteadas, una es ineficaz y los tres restantes eficaces. Estas últimas las detallan comenzado con la estrategia de liderazgo en costes que se caracteriza por un esfuerzo en la reducción de costos de producción y distribución para poder fijar precios bajos en el mercado. Ello requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar dichas ventajas. El principal motor en esta estrategia es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con la acumulación de unidades producidas. La segunda se refiere a la diferenciación, en donde la unidad de negocios ofrece algo único, inigualable y que es valorado por sus compradores y lo posiciona como líder del sector. Por último, podemos mencionar la estrategia de foco (o enfoque), que se caracteriza por la elección previa de un segmento o mercado específico, y por ajustar una estrategia óptima a las necesidades específicas de los clientes. El autor cierra estos conceptos manifestando que las empresas que ejecutan una estrategia clara de las mencionadas anteriormente, probablemente obtendrán buenos resultados y la más eficaz será la que obtenga mayores beneficios.

Por otra parte, podemos mencionar la Matriz de expansión Producto/Mercado o Vector de Crecimiento creada por Igor Ansoff, que según Santesmases Mestre (2012), es un esquema muy útil para descubrir oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Es decir, expresa las posibles combinaciones de producto/mercado en la proyección del futuro de la organización. En este sentido y para este reporte de caso se destacan la penetración de mercado que significa el desarrollo de oferta de productos actuales en los mercados potenciales existentes mediante una mejora de la oferta vigente, permitiéndole así a las organizaciones un crecimiento sostenido de su mercado meta. Por otro lado, también se establece el desarrollo de mercado, que consiste en ofertar los productos o servicios de su portfolio actual a un nuevo mercado.

Independientemente de las estrategias que se determinen aplicar y los planes de acción que sean implementados en la organización, necesariamente estos deberían desarrollarse sobre una base digital que aplican las empresas enmarcadas en la denominada Industria 4.0. La cuarta revolución industrial, como también se la conoce, contempla el uso de la electrónica, la robótica, y la Inteligencia Artificial (IA) para automatizar la producción. Desde una mirada económica, el concepto corresponde a una nueva forma de organizar los medios de producción en conjunto con la asignación y gestión más eficiente de recursos. El término enfatiza la idea de una creciente digitalización y coordinación cooperativa en todas las unidades productivas de la economía, provocando la aparición de nuevos modelos económicos (Kube & Thomas, 2014). Asimismo, como señala Schröder (2017), se trata de establecer una red integral e informatización de todas las áreas de producción. Esto permite a las empresas no solo organizar su proceso de producción de manera más eficiente, sino también lograr interconexiones entre todos los elementos del proceso de creación de valor: desde materias primas y procesos de producción hasta llegar a las redes de clientes y procesos de distribución; todo anclado en la conversión digital de datos. Sin embargo, el autor aclara que se requiere también de un marco legal y de infraestructura diseñada por las políticas públicas para permitir a las empresas, principalmente a las pequeñas y medianas, poder afrontar los desafíos de la Industria 4.0.

Analizando la situación en Argentina, aún existe un notorio déficit en lo que se refiere a la incorporación de tecnologías por partes de las pymes locales para este desarrollo. Esto se da por una reciente aplicación de normativas y políticas públicas, como es el caso del Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0 (Ministerio de Desarrollo Productivo - R.A., 2021) que registra avances todavía preliminares; y la Ley de Economía del Conocimiento, que otorga exenciones impositivas a empresas productoras de tecnologías 4.0.

Por otro lado, se manifiesta una escasez de capital humano especializado en algunos campos como el Big Data y la internet de las cosas (IoT), como así también, un mercado desequilibrio territorial en cuanto a las capacidades tecnológicas instaladas.

Con estos conceptos planteados puede apreciarse la relevancia que tiene la planificación estratégica para el armado de los diferentes procesos que permitirán mejorar la posición de MAN SER S.R.L. dentro de los mercados actuales y potenciales.

Análisis diagnóstico

Declaración del problema abordado

Concluido el análisis de situación de la empresa, se evidencian conflictos en las funciones de dirección y tareas operativas correspondientes al área comercial. Profundizando este planteo, podemos mencionar por un lado la falta de planificación comercial y, como consecuencia de ello, la ausencia de una estructura organizativa que permita implementar estrategias de expansión o penetración de mercado. Esto significa, la importancia de contar con un staff de especialistas para determinar dichas estrategias de crecimiento, objetivos e implementación de planes de acción, en las cuales debería participar y aprobar la dirección de MAN SER S.R.L. La falta de estrategias de mercado, no solo pone en riesgo su posicionamiento, sino que la empresa queda expuesta a una cartera de clientes concentrada en un mercado con una economía extremadamente inestable.

Justificación de la relevancia del caso

La ausencia de un Plan Estratégico de Marketing le impide a la empresa proyectar una penetración en el mercado que, con un conocimiento profundo de la demanda, podría abastecer sin mayores dificultades dado su potencial productivo basado en procesos de calidad que lo diferencia en el mercado.

Asimismo, posibilitaría el análisis de potenciales nuevos mercados que expandan sus horizontes comerciales tanto a nivel nacional como internacional.

Podemos citar el caso de Establecimientos Metalúrgicos VMG S.R.L presentado en antecedentes de empresas en este reporte, en donde se describe que sus estrategias de crecimiento la transformaron en una empresa líder, consolidando el crecimiento del mercado interno e incorporando distribuidores que cubren el mercado nacional.

Otro caso citado es Transcolor S.A. que, con el objetivo de satisfacer los picos de demanda, decidieron invertir para aumentar su producción e incursionar en la elaboración de nuevos productos que le permitirá a la compañía, además, comenzar a exportar a países limítrofes y de América Latina.

Discusión diagnóstica

Por lo planteado en los puntos anteriores de este análisis diagnóstico se propone incorporar a MAN SER S.R.L. un Plan Estratégico de Marketing que permita definir estrategias de crecimiento enfocándose en dos aspectos fundamentales, la Penetración de Mercado y el Desarrollo de Nuevos Mercados.

De acuerdo a lo abordado en el marco teórico de este reporte, toda organización que pretenda ganar espacios y posicionamiento en el mercado debe contar con un plan estratégico que le permita realizar un análisis de situación para lograr un diagnóstico correcto que derive en el conocimiento de la potencialidad del mercado de modo de, posteriormente, fijar los objetivos e implementar planes de acción para su cumplimiento.

En definitiva, es lograr un conocimiento pleno del mercado de manera de anticipar estrategias que permitan ampliar su participación o cubrirse de potenciales amenazas. Por otra parte, una eficiente planificación minimiza la dependencia de una producción regulada por los clientes en cartera y que de cierta forma fijan la rentabilidad de la empresa en función a las características vigentes del mercado. Por otro lado, y en contraposición con dicha dependencia, permite el análisis y desarrollo de productos, servicios o nuevos mercados más atractivos por alcance, escala y/o rentabilidad.

Para concluir, la implementación de un Plan de Marketing Estratégico permitirá a la dirección de MAN SER S.R.L. un crecimiento de mercado que potenciará sus procesos productivos, impactando en una eficiencia en la gestión y los resultados económicos de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar e implementar un Plan Estratégico Comercial que permita incrementar el volumen de ventas en un 25% durante el período Julio 2022 a junio 2023.

Objetivo específico 1

Incrementar un 35% la cartera de clientes activos a junio del 2023.

Objetivo específico 2

Desarrollar un plan de marketing digital que contribuya a aumentar en un 35% la cartera de clientes a junio del 2023.

Objetivo específico 3

Determinar lineamientos técnicos y estrategias comerciales para iniciar internacionalización de bienes que alcancen el 7% de la facturación para el periodo Julio 2022 a junio 2023.

Alcance y limitaciones

El Plan de implementación que se desarrollará a continuación es abordado desde la necesidad de crear en MAN SER S.R.L. una estructura comercial que esté capacitada para diseñar y aplicar herramientas utilizadas en un plan estratégico de marketing que apunten a acrecentar los volúmenes de ventas.

Concretamente, se trata de la incorporación de un empleado con perfil y capacidad para implementar planes de acciones de marketing (online y offline) tendientes a ampliar la zona geográfica actual de comercialización y la contratación de especialistas (staff) para el desarrollo de mercados externos y planificación de marketing digital por el plazo de 12 meses. En el primer caso, las acciones apuntarán a posicionamiento a nivel nacional, haciendo foco en potenciales clientes de las regiones de Neuquén, AMBA, Cuyo y reforzando las provincias de Córdoba y Santa Fé. En el caso de la apertura de mercados externos, se planteará un análisis de potencialidad y apertura de mercados regionales (LATAM). Esta limitación de mercados se plantea teniendo en cuenta que es una nueva área de negocios de la empresa y requiere la incorporación de conocimientos en procesos de gestión operativa no habituales hasta este momento.

Esto evidencia que los alcances de estas acciones impactarán, además del área comercial, en varios sectores de la compañía como abastecimiento, producción, logística y administración y finanzas. Es decir, deberá existir el involucramiento y esfuerzo de todos los sectores y personal de MAN SER S.R.L. para dar respuesta a este crecimiento proyectado dado que tiene un alcance transversal, el cual se verá reflejado en la percepción y satisfacción del cliente.

Asimismo, se plantearán diversas acciones offline como participación en exposiciones, rondas de negocios, misiones comerciales, etc.

Por último, se deben considerar las limitaciones que surgen por la imposibilidad de contar con datos precisos para determinar el potencial verídico del mercado como así también, la información interna de la empresa con la que se cuenta para la ejecución de dicho plan de implementación. No menos importante es señalar que la restricción presupuestaria no permite la incorporación de especialistas con dedicación full time al plantel permanente, lo que obliga a buscar alternativas de pasantías y contratación de asesores externos para desarrollar las correspondientes acciones de cada plan.

Planes de acción

Plan de acción 1: “Mas Clientes, más ventas”

El objetivo de este plan de acción es incrementar la cartera de clientes de manera de contribuir al cumplimiento del objetivo general y paralelamente atacar la problemática planteada de concentración de facturación y la dependencia de los principales clientes.

Para ello es necesario ampliar la estructura del área comercial de modo de eliminar tareas operativas de los dueños de la empresa, permitiéndoles destinar mayor tiempo a funciones de planificación estratégica y dirección.

Por otro lado, se buscará incorporar especialistas en el análisis e implementación de estrategias de crecimiento orientadas al desarrollo de nuevos mercados, en este caso desde la internacionalización, aspecto que será desarrollado específicamente en otro plan de acción (N°3). Con esta nueva estructura comercial se plantea la incorporación de un asistente de ventas y un segundo puesto en formato de pasantía con perfiles técnico comercial para la

atención de la cartera de clientes vigente y los procedimientos de administración de ventas actuales con una dedicación part-time.

Asimismo, tendrán a su cargo la ejecución de las acciones que se establezcan para cumplir con los objetivos de penetración de mercado y será responsable del contacto inicial de los potenciales clientes (leads) que sean captados por las acciones del plan de marketing digital desarrollado por la empresa. (Plan de acción específico).

Este nuevo formato, no solo otorgará espacio a la dirección de la empresa, sino que dará inicio al cambio de paradigma comercial de “recepción” de pedidos (despacho) para pasar a la “acción” con la búsqueda de nuevos negocios (penetración de mercado).

Por otro lado, se propone la contratación de un asesor en desarrollo de negocios de comercio exterior con el objetivo de analizar mercados e iniciar operaciones de exportación y búsqueda de proveedores que permita eficiencia de costos en la adquisición de insumos que actualmente se canaliza con importadores locales.

Acciones específicas:

1. Búsqueda y selección de asistente de ventas: Definir perfil, descripción de puesto y tareas.
2. Vinculación con programas de pasantías de la Universidad Siglo 21 para complementar las tareas desarrolladas en el área comercial.
3. Búsqueda y contratación de consultoría de Comercio Exterior.
4. Presentación, inducción y capacitación del personal incorporado (asistente de ventas y pasante)
5. Diagramación de procedimientos y tareas operativas para el cumplimiento de metas pautadas del área comercial.
6. Determinación de los segmentos prioritarios y estratégicos para el mercado interno.
7. Elaboración de CRM (Customer Relationship Management) con cartera de clientes activos, inactivos y potenciales.
8. Elaboración de cronograma de participación en eventos como Exposiciones nacionales e Internacionales, Rondas de Negocios, Misiones Comerciales, etc. Sugeridas: Expo-Agro, Oil & Gas, Agroactiva y otras organizadas por Cámaras sectoriales u organismos públicos locales y/o provinciales.

Recursos necesarios:

- a. Asesor externo profesional de Comercio Exterior.
- b. Nuevo empleado área comercial.
- c. Incorporación pasante.
- d. Espacio físico con puestos de trabajo para personal incorporado.
- e. Recursos tecnológicos para el personal incorporado.

Asignación recursos - Estructura Comercial (Anual)			
Descripción	Costo	Cantidad	Total
Asistente de ventas - Dedicacion part-time	\$ 55.000,00	13	\$ 715.000,00
Costos pasantía (seguros, obra social, otros)	\$ 4.000,00	12	\$ 48.000,00
Elem. Tecnológicos (notebook, celular, etc)	\$ 160.000,00	1	\$ 160.000,00
TOTAL			\$ 923.000,00

Plan de acción 2: “Nuestro Plan de Marketing Digital”

En tiempos de avances tecnológicos vertiginosos, una apertura digital de la empresa es determinante para conectarse con nuevos mercados y clientes. Para ello es esencial actualizar los procesos de comunicación, marketing y ventas de modo de lograr la capitalización de internet como fuente principal de negocios. Esto se refleja en una mayor visibilidad, una consecuente potenciación de oportunidades de venta y con un elemento competitivo fundamental que es el bajo costo de su utilización. La búsqueda e investigación online se ha convertido en un factor de compra determinante, cualquier industria que necesite un nuevo proveedor recurre en primera instancia a los buscadores de internet en donde puede acceder a todo tipo de información sin limitantes geográficas, horarias o idiomáticas. Por eso, hoy más que nunca, es esencial tener una presencia activa en internet, y poner a disposición de los potenciales clientes un sitio web y canales digitales de comunicación que los ayude a encontrar fácilmente lo que necesitan y transforme todo el ecosistema digital en una plataforma de crecimiento para la empresa.

Para llevar adelante la implementación de este plan se evaluarán empresas que prestan servicios de inbound marketing para el sector B2B a las que se les solicitara una propuesta integral que tenga como objetivo principal posicionar a MAN SER S.R.L. y conseguir “leads” a nivel nacional y en los países determinados en el plan de acción de

internacionalización (ver plan 3) para incorporar a la cartera de clientes. La audiencia objetivo son los perfiles gerenciales de producción y mantenimiento de industrias automotrices, eléctricas, agroalimentaria, gas y petróleo, minería y agropartista.

Para ello se deberá trabajar en las siguientes acciones específicas:

1. Confección de base de datos de clientes actuales y potenciales.
2. Búsqueda de proveedor de imagen y diseño para Restyling de isologotipo y diseño de piezas comunicacionales digitales. Creación de manual de marca.
3. Búsqueda de proveedor para desarrollar y ejecutar:
 - a. Sitio web con un gestor de contenidos que permita crear y auto gestionar “plugings” con una estructura “SEO Friendly” que simplifique la tarea de escalar en los resultados de búsqueda para mejorar el posicionamiento. Asimismo, incorporar idiomas (inglés y portugués) para la apertura a mercados externos.
 - b. Planificación y ejecución de campaña de relanzamiento de marca, por 6 meses con posibilidad de extenderla a 12.
 - c. Elaboración de contenidos: creación de contenidos en diferentes formatos (texto / imagen) para difundir a través de distintos canales digitales (web propia y perfiles sociales).
 - d. Set up de perfiles: activación de cuentas en redes a definir (sugeridos Facebook / LinkedIn / Google My Business)
 - e. Gestión de campañas publicitarias en Google Ads / Facebook Ads: set up de cuentas, creación de campañas, segmentación, selección de palabras claves, elaboración de anuncios de texto / imagen, seguimiento.
 - f. Email marketing: diseño, maquetación y envío de newsletter informativo a destinatarios que serán provistos oportunamente.
 - g. Seguimiento y elaboración de informes: activación de herramientas de medición, análisis de resultados y confección de reporte mensual de resultados.

Recursos necesarios:

- a. Proveedor de servicios de Diseño e Imagen.
- b. Proveedor de Inbound Marketing.
- c. Proveedor de Diseño web.

Aclaración: puede unificarse el recurso para los diferentes requerimientos solicitados de acuerdo a las prestaciones ofrecidas por cada potencial proveedor.

Plan de Marketing Digital			
Descripción	Costo	Cantidad	Total
Restyling Isologotipo y piezas comunicacionales	\$ 18.400,00	1	\$ 18.400,00
Honorarios - Desarrollo WEB	\$ 55.000,00	1	\$ 55.000,00
Honorarios servicios de Marketing Digital	\$ 32.000,00	12	\$ 384.000,00
Campañas publicitarias (ADS)	\$ 30.000,00	10	\$ 300.000,00
TOTAL			\$ 757.400,00

Plan de acción 3: “Nos mostramos al mundo”

Las Pymes son un elemento crucial del comercio internacional, cerca del 40% de las exportaciones globales de mercados emergentes son realizadas por Pymes. No obstante, la complejidad para mantenerse en el mercado es muy elevada desde varios aspectos. Los más relevantes son el financiamiento, dado que es clave implementar una buena estrategia alrededor de la deuda y el apalancamiento para hacer crecer los negocios en el plano internacional. El otro aspecto determinante se refiere al conocimiento de los términos y operatorias del comercio internacional como así también las normativas específicas de los mercados de destino de los bienes. De esta manera se podrán delinear estrategias de negocio que avizoren éxitos en los resultados de las operaciones.

En el caso de MAN SER S.R.L. su inexperiencia en la operatoria de comercio exterior provoca la necesidad de la implementación de un plan que se inicie con la contratación de un asesor externo en comercio internacional para la realización de relevamiento de la empresa en términos de factibilidad para transformarse en empresa exportadora – importadora aprovechando los beneficios o incentivos proporcionados por los organismos públicos competentes.

Posteriormente se deberá trabajar en el análisis de los potenciales mercados a ingresar en función de los tipos de demandas detectados, competencia, costos, estrategias de precios y posibilidades de respuesta de acuerdo a los recursos de producción disponibles. Una vez definidos los mercados a penetrar, se incorporarán al plan de marketing digital desarrollado en el plan de acción N°2.

Por otra parte, se trabajará en la participación (presencial o virtual) de eventos internacionales descriptos en el plan de acción N°1, como pueden ser las misiones comerciales o rondas de negocios internacionales.

Dado que el desarrollo de Clientes en mercados externos es más lento que el doméstico, las expectativas de concreción de negocios para el primer año no serán ambiciosas en términos de volúmenes de ventas, sino que se concentrarán en incorporar estas prácticas a las normas y procesos de gestión de la empresa y al posicionamiento de la marca en los mercados seleccionados.

Acciones específicas:

1. Búsqueda y contratación de asesor en comercio exterior. (Consultoría)
2. Búsqueda y análisis de programas de incentivos y beneficios para pymes (Ejemplo: Régimen de Bienes de Capital 4.0: herramienta del Plan Argentina Productiva 2030)
3. Búsqueda de programas de financiamiento de exportaciones en organismos y entidades financieras públicas y privadas.
4. Análisis y definición de mercados potenciales a desarrollar (Consultoría)
5. Incorporación de los mercados a las acciones correspondientes a las campañas publicitarias en plataformas digitales y redes. (Plan de acción 2)
6. Realización de reuniones periódicas para análisis de requerimientos específicos de productos entre el área técnica y el área comercial.
7. Capacitación al personal involucrado en tareas operativas de comercio exterior (comercial, administración, despacho, logística)

Evaluación de la propuesta

Para la medición del Objetivo General (Desarrollar e implementar un Plan Estratégico Comercial que permita incrementar el volumen de ventas en un 25% durante el período Julio 2022 a junio 2023) se deberán tomar los datos de ventas de MAN SER S.R.L. del período inicial, el cual se obtiene en el estado de resultados de la empresa, y comparar con el valor de ventas netas del último periodo alcanzado por este plan (junio 2023). No obstante, es recomendable realizar revisiones cuatrimestrales de modo de evaluar el cumplimiento de las proyecciones planteadas para realizar ajustes en caso de ser conveniente.

En el caso de los Objetivos específicos, nos enfocaremos para el caso del incremento de cartera de clientes, en la medición de las variaciones trimestrales (promedio esperado del 8%) referidas al incremento de Clientes dados de alta y que han solicitado al menos una cotización. A su vez, medir variación del porcentaje de facturación concentrada en las primeras 5 cuentas del ranking de ventas, el cual debería reducirse como consecuencia de la incorporación de nuevos clientes y el impacto en el mix productos y servicios entregados.

En lo referido al plan de marketing digital, se solicitarán informes que contemplen métricas de campaña que midan el comportamiento del público objetivo tanto en la adquisición de leads como en la incorporación de nuevos clientes y ventas efectivas vinculadas al incremento esperado de cartera del 35%. Por otro lado, reportes mensuales para evaluar la presencia en Internet, adquisición de seguidores, búsquedas, nivel de interacciones y de conversión.

- Campañas de red de búsqueda (Ads): Temáticas: Bienes y servicios para Sector automotriz, petróleo & gas y agropartes. Grupos de anuncios: (2 mensuales)
- LinkedIn: Publicación de contenidos en perfil oficial de la empresa: 8 actualizaciones mensuales. Temáticas: descripción de productos y servicios, artículos de interés. Campañas: Segmentación geográfica: Argentina / Chile. Sectores: industrias automotrices, eléctricas, agroalimentaria, gas y petróleo, minería y agropartista. Tamaño de empresas: +200 empleados.

Control: Elaboración de indicadores (KPI) generados por Google analytics (Tasa de exposición y visitas al web site + redes) y Q de Ventas discriminadas por segmento y región geográfica.

En el caso de la internacionalización de la empresa, se tomarán los porcentajes de ventas al exterior del período fijado para determinar el cumplimiento de dicho objetivo. (7% del total de ventas).

Conclusiones

A lo largo de la elaboración de este caso de estudio hemos podido comprender la situación del sector metalúrgico y dentro de él, un análisis pormenorizado de la empresa MAN SER S.R.L. que nos permitió arribar a diversas conclusiones tendientes a plantear un crecimiento de mercado de la mencionada empresa.

En primer lugar, se destaca la escasa preponderancia que la dirección de la firma le otorga a la planificación estratégica y, por consiguiente, a la implementación de acciones de penetración y desarrollo de mercados, esto sucede a pesar de una consolidación en el sector basada en estrategias de diferenciación a través de la fabricación de productos y la realización de servicios específicos dentro del sector metalmecánico, bajo estrictos procesos de calidad.

Por otro lado, la intención de acrecentar los volúmenes de negocios y la expansión de mercados que trasciendan las fronteras del país evidencian la necesidad de incorporar un nuevo paradigma que acompañe a la capacidad productiva, como es una apertura digital más amplia que posibilite conectar con nuevos mercados y clientes, desde los procesos de comunicación, marketing y ventas.

Esto no sólo significa llegar a nuevos mercados y atraer más clientes, sino también ayudar a desarrollar toda la cadena de valor, investigando y analizando oportunidades para ofrecer eficientes soluciones al mercado con la incorporación de nuevas tecnologías y una cultura digital que facilite su implementación.

Recomendaciones

Si bien en el plan de implementación se ha propuesto ampliar y profesionalizar la estructura comercial y la ejecución de tácticas de crecimiento de mercado desarrolladas en algunas plataformas digitales, se sugiere en una segunda etapa profundizar los procesos de investigación y análisis de mercado de modo de ir afianzando paulatinamente la implementación de estrategias de crecimiento de la empresa para la toma de decisiones sobre bases sólidas y un cambio cultural de MAN SER S.R.L. orientado a la relevancia del marketing estratégico para un crecimiento sostenible.

Por otro lado, ampliar las políticas de calidad incorporando la certificación de procesos de marketing y ventas. Esto permitirá no solo dar mayor enfoque a los planes de acción, sino que profundizará el conocimiento del mercado para trabajar con áreas de investigación y desarrollo para ofrecer soluciones a las oportunidades que presente el mercado diversificando sus negocios o desarrollando nuevos productos y servicios.

Por último, también se evidencia la necesidad de una actualización de la estratégica de los diferentes canales de comunicación interna que facilitará el cambio de paradigma planteado en este trabajo tendiente a la aplicación de herramientas tecnológicas de manera de “igualar” la comunicación con clientes de los sectores de mayor desarrollo y crecimiento. También esta actualización debe alcanzar a la imagen institucional, que permita generar un mayor reconocimiento de la marca y potenciar así su posicionamiento en el sector.

Referencias

- Asociación de fabricas de automotores - ADEFA. (2022). *Informe de industria marzo 2022*.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (2022). *Boletín de actividad metalúrgica - Primer Bimestre 2022*.
- Banco de Inversión y Comercio Exterior - BICE. (2021). <https://www.bice.com.ar>. Retrieved from <https://www.bice.com.ar/punto-mapa/refmar/>
- Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. - BICE. (2021). <https://www.bice.com.ar>. Retrieved from <https://www.bice.com.ar/punto-mapa/vmg-s-a/>
- Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. - BICE. (2021). <https://www.bice.com.ar>. Retrieved from <https://www.bice.com.ar/casos-de-exito/transclor/>
- Cámara Argentina de fabricantes de maquinaria agrícola - CAFMA. (2022). *Informe anual 2021*.
- Clarín - Rural. (2021, 11 25). <https://www.clarin.com>. Retrieved from https://www.clarin.com/rural/buen-ritmo-ventas-industria-maquinaria-agricola-nacional-genero-5-000-puestos-trabajo_0_4XR091_jx.html
- Econojournal - Ciclo de entrevistas. (2021). <https://econojournal.com.ar>. Retrieved from <https://econojournal.com.ar/2021/04/sica-metalurgica-hay-un-potencial-exportador-que-debemos-trabajar-tanto-el-sector-publico-como-el-privado/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing. Décima edición*.
- Kube, G., & Thomas, R. (2014). *Industry 4.0 - The Next Revolución in the Industrial Sector*.
- López, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2010). *Los Pilares del Marketing*.
- Ministerio de Desarrollo Productivo - R.A. (2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40>
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing - Conceptos y Estrategias*.