



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

TRABAJO FINAL DE GRADO: REPORTE DE CASO
CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

AUTOR: ANRÉS ROBERTO KÖNIG

DNI: 34743923

LEGAJO: VMKT05728

TUTOR: JAVIER ROMERO

FECHA: JULIO 2022

Resumen

La empresa MAN-SER S.R.L. cuenta con más de 20 años de presencia en el rubro metalmecánico comercializando y brindando servicios a distintas empresas del rubro industrial dentro del ámbito nacional. En el correr del trabajo la empresa se plantea como objetivo foco la expansión de su negocio hacia nuevos mercados nacionales e internacionales sin tener en claro cuáles son los lineamientos y directrices requeridas para conseguirlo. Debido a esto se ha decidido plantear planes de acción con el fin de aprovechar el potencial de mercado actual y el desarrollo de nuevos mercados para sus productos actuales. Los planes de acción que serán propuestos tendrán injerencia directa en el aumento de ingresos de la empresa en análisis.

Palabras Claves: Análisis de Mercado, Desarrollo de Mercado, Internacionalización

Abstract

The company MAN-SER S.R.L. It has more than 20 years of presence in the metal-mechanic field, marketing and providing services to different companies in the industrial sector within the national scope. In the course of the work, the company considers the expansion of its business towards new national and international markets as a focus objective without being clear about the guidelines and directives required to achieve it. Due to this, it has been decided to propose action plans in order to take advantage of the current market potential and the development of new markets for its current products. The action plans that will be proposed will have a direct influence on the increase in income of the company under analysis.

Key Word: Market Analysis, Market Development, Internationalization

Índice

Introducción:	4
Análisis de situación:	5
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	15
Plan de implementación.....	17
Presupuesto.	22
Evaluación de objetivos.	23
Diagrama de Gantt:	25
Conclusión final:	26
Recomendaciones:	27
Bibliografía:	28

Introducción

MAN-SER es una empresa cuya piedra fundacional se dio en el año 1995. Su nave industrial y oficinas administrativas encuentran ubicados en la calle 2 de septiembre 4724, en el barrio de San Pedro Nolasco en la ciudad de Córdoba. dedicándose a la fabricación de productos industrial del rubro metalmecánico para diferentes empresas como así también brindados servicios a estas mismas empresas. Dentro de la paleta de productos encontramos protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizado, tornos de producción CNC, extractores de viruta y lavadoras industriales y cintas transportadores. En lo referido a servicios, realizan retrofitting de máquinas, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, entre otros.

Relevancia del caso

Debido a que la empresa no cuenta con una estrategia clara, le es difícil tener una dimensión del potencial del mercado. No hay directrices por parte de la gerencia para proceder con las actividades de desarrollo necesarias, como comprender con detalle la situación en la que actualmente se encuentra la empresa, como es su desempeño.

Al no contar con herramientas necesarias para el desarrollo, la empresa avanza sin conocimiento alguno de la impresión que pueden generar en el mercado. Pese a que momentáneamente les ha ido bien, la falta de políticas y estrategias para la comercialización clara puede llevar en el mediano y largo plazo un grado relevante de incertidumbre dejándolos deficitariamente posicionados en comparación con su competencia.

Cabe destacar un antecedente relevante para el caso en análisis y para un correcto desarrollo de los planes a implementar por la empresa, la asociación de industriales metalúrgicos de la república argentina (ADIMRA) en conjunto con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial firmaron un convenio de cooperación con el fin de desarrollar y fortalecer herramientas tecnológicas para el sector metalúrgico. (INTI, 2019)

Sumando a los antecedentes, la empresa JustLaser es una firma austriaca dedicada a la fabricación de cortadoras y grabadoras laser que se asoció con la empresa Teka ubicada en Alemania que uno de los principales fabricantes europeos de sistemas de extracción y filtrado para la industria. Ambas empresas se asociaron con el objetivo

de desarrollar con mayor profundidad los mercados germanoparlantes. Ambas empresas utilizan su reputación mutua en lo referido a calidad de productos y marcas para así lograr una mayor participación de mercado. Según el director general de JustLaser “la solución combinada de los equipos ha demostrado su eficacia. Ofrecemos a cada cliente soluciones coordinadas de láser y de aspiración, incluyendo el asesoramiento y el servicio de un solo proveedor” (web oficial Teka <https://www.teka.eu/>)

Análisis de la situación

En el análisis general de situación pretenderemos ejemplificar el entorno y ambiente en el cual se encuentra la empresa, describiendo los factores internos y externos.

El análisis PESTEL comprende el entendimiento y análisis estratégicos de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar al desarrollo de la empresa en análisis. En el siguiente escrito se indicarán las más relevante para esta investigación:

Factor Político: El gobierno ha sufrido un revés en las últimas elecciones legislativas lo que llevo a una pérdida del control en el Senado y quedo reducida su partición en diputados. La política monetaria laxa y una fuerte emisión monetaria ponen un numero inflacionario alto para el 2022 que se proyecta en un 55%, sumando un ajuste tarifario y del tipo de cambio para corregir los desequilibrios acumulados (BBVA, febrero 2022)

Factor Económico: El país tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con fluctuaciones de crecimiento rutinarias. Durante el 2021 hubo un crecimiento del PBI del 7,5 por ciento gracias a la recuperación de inversiones y el consumo privado. Se espera que la económica local y sudamericana se recupere en los próximos años y en base a estimaciones del FMI se espera un crecimiento del PBI del 2,5 por ciento para el 2022 y del 2 por ciento para el 2023 (Santander Rio, marzo 2022)

Factor Social: Debido a la situación de pandemia COVID-19 y los manejos del gobierno, la sociedad ha iniciación un año 2022 con una visión pesimista sobre presente y futuro de la económica. (Cronista, enero 2022)

Factor Tecnológico: El crecimiento tecnológico local es una fuente de crecimiento económico para el país. La constante mejora y la adquisición de tecnológicas extranjeras pueden colocar a las empresas nacionales a la par de competidores internacionales.

Factor Legal: A través de la Ley N° 24.481 el estado argentino mediante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial aplica las leyes de protección de derechos de propiedad industrial. Entre sus objetivos esta la registración de marcas, modelos y diseños industriales, entre otras actividades (INPI)

Posterior al análisis PESTEL previamente realizado, es relevante evaluar las fuerzas estratégicas externas a la empresa que influyen directamente en su accionar. Estos elementos claves son los proveedores, los competidores, los productos sustitutos y complementarios, y el poder de negociación de los clientes

Poder de fuerza de los compradores

Debido a la gran amplitud de industrias que conforman el mercado (automotriz, energéticas, alimenticias, medicina, entre otras) a las que es posible vender los productos y servicios tanto de MAN-SER como de sus competidores, el poder de negociación por parte de los clientes es bajo. Esto también se debe a que los productos metalmecánicos son esenciales para toda industria.

Poder de fuerza de los proveedores

Dentro del mercado argentino hay un numero amplio de fabricantes de aceros y demás metales, por lo cual las empresas del rubro metalmecánico pueden seleccionar de una variedad de proveedores situación que genera una baja en el poder de negaciones de estos proveedores.

Productos sustitutos y/o complementarios

La existencia de productos que sustituyan a los fabricados por MAN-SER son una amenaza latente. Hoy en dia no existe un grado de territorialidad para la venta de productos, por lo que estos pueden surgir de cualquier fabricante dentro del territorio argentino. En lo que respecta a sustitutos importados, estos pueden aparecer en menor medida a causa de las travas impuestas por el gobierno.

Análisis de situación de mercado

Se debe tener presente que la demanda industrial no se genera directamente por la necesidad puntual de productos solicitados MAN-SER y empresas similares, esta es indirectamente afectada por los bienes que estas empresas solicitantes fabrican y comercializan a los usuarios finales. Debido a esta situación, la venta de productos metalmecánicos depende de la demanda de estos compradores que le darán el uso final a los productos.

El rubro metalmecánico tiene una fuerte dependencia del rubro siderúrgico. La producción de este sector registro una fuerte mejora en el año 2021 en relación con periodos previos a la pandemia 2022 acumulando un crecimiento del 33,5 por ciento con respecto al 2022 (Pagina12, mayo 2022). Esta situación de alza de producción también se replica en el hierro primario y los laminados.

Uno de los motivos por el cual se dio un aumento de la demanda en insumos siderúrgicos es el sector de maquinaria e implementos agrícolas, que según la última medición por parte del INDEC registraron aumentos interanuales de 35,5 por ciento en noviembre 2021 y de 54 por ciento en once meses de 2021.

La industria automotriz es otra de las grandes dependientes y compradoras de insumos siderúrgicos. En base a información generada por la Asociación de Fábricas de Automotores, el sector finalizo el 2021 con mejores del 69 por ciento y 88 por ciento en producción y exportación. Esto permitió superar los niveles de actividad previos a la pandemia. Se espera que el 2022 un aumento en la producción de vehículos y un aumento de las exportaciones.

Otro de los rubros con una alza y crecimiento en su producción fue el petrolero y gasífero. En el mes de diciembre 2021 se superó en un 6 por ciento la producción de petróleo del febrero 2020.

Según información comunicada por la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), el sector industrial manufacturero tuvo en el comienzo del 2022 un crecimiento de 12,9 por ciento. La demanda de productos industriales se mantuvo estable y pese a la mejora en la situación del sector, la inflación complica a las empresas. En el rubro de metálicos, maquinarias y equipos tuvo un aumento en la producción de 1,9 por ciento anual y 2,5 por ciento mensual. Fue uno de los sectores más afectados a causa del ausentismo ocasionado por la pandemia Covid-19 y las

dificultades de reemplazar las funciones de los obreros. Los empresarios del rubro consultados por CAME indicaron que, de no ser por el ausentismo y la dificultad local y global de conseguir insumos, la actividad hubiese sido superior (Redcame, febrero 2022)

Actualmente el tipo de cambio del peso argentino es bajo en comparación con las monedas extranjeras. Esta situación genera que los productos fabricados en el país tengan un precio relativamente más barato que los producidos en el extranjero. Gracias a esta situación, la competencia de los productos extranjeros para el rubro metalmecánico sea bajo puesto que las barreras de ingreso son altas y la inversión para ingresar no serán redituables rápidamente.

Al aumento de la inflación genera incertidumbre y volatilidad en las divisas, lo que conlleva a la falta de inversión por parte de los empresarios. El aumento de precios indicado por el INDEC para el mes de marzo 2022 fue de un 6,7 por ciento mensual comparado con el mismo periodo del año 2021.

A través del Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) se realiza un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que realizan personal especializadas, locales y extranjeras. El último relevamiento fue realizado en el correr del mes de marzo 2022 y publicado en el mes siguiente. La inflación proyectada para el mercado fue de 5,5 por ciento sin embargo el número porcentaje final indicado por el gobierno fue de 6,7 por ciento

Según información relevada por la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMICC), Durante el tercer cuatrimestre del año 2021, el 61.1% de las empresas metalúrgicas cordobesas produjo más que un año atrás (el máximo porcentaje en la historia del Observatorio). El 11.6% tuvo menor producción y el 26.3% tuvo el mismo nivel de producción. Las expectativas de ventas durante 2022 son mayoritariamente positivas en los segmentos vinculados a la maquinaria agrícola y el mercado automotriz (todos por encima del 47% de empresas con expectativas de aumento de ventas) y menores entre las empresas que proveen a la construcción (36.8%) y al sector de petróleo, gas y minería (26.7%) (CIMICC, Observatorio 2021, enero 2022)

Análisis de competidores

La empresa cuenta con distintos competidores dependiendo el tipo de producto y el servicio brindado.

En lo que respecta a la venta de productos MAN-SER cuenta con dos competidores directos:

La empresa Transfil SRL <https://www.trans-fil.com.ar/> fue fundada en el año 1987 y se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba se dedica al desarrollo y fabricación de sistemas y equipos de transporte para el procesamiento de viruta, lavado de piezas y filtración de líquidos industriales. También ofrecen servicios automatización de máquinas y cortes de plasma y oxicorte para pequeñas y grandes empresas Dentro de sus clientes se encuentra empresas en el territorio argentino del rubro automotriz, petróleo y electrodomésticos. También proceden con la exportación de máquinas a países de Latinoamérica y China.

La empresa Eisaire SRL <https://eisaire.com/> tiene su fundación en el año 1988 y se encuentra en el norte de la ciudad de Córdoba. Provee al sector industrial sistemas de lavado, de filtrado y separación de aceite y sistemas de secado. Adicional a los productos, también brindan servicios técnicos especializados, mantenimientos preventivos, y retrofitting de máquinas. Su cartera de clientes abarca rubros variados como el metalmecánico, alimenticio, medicina y automotriz. Adicional a la venta en territorio argentino, la empresa Eisaire exporta sus máquinas a requerimiento del usuario intermediario o final, coordinando con ellos la logística y el proceso de exportación

Con respecto a los servicios de corte de MAN-SER cuenta con la empresa Empremet S.R.L. como competidor directo en el servicio de corte de plasma. Esta compañía tuvo fundación en el año 2004 y se encuentra en el sur de la ciudad de Córdoba. Nacieron con el objetivo de provisionar de aceros en barra a través de un stock permanente y entrega inmediata. Escuchando atentamente los requerimientos de sus clientes, sumaron a su portafolio de ventas una variedad de servicios para cumplir con sus exigencias. Estos comprenden servicios de corte a plasma, oxicorte, soldaduras (armado de partes) y plegado.

Al momento de hablar de servicios de plegado y punzonada de aceros, cuentas con una amplia variedad de competidores menores ubicados en la ciudad de Córdoba como en sus alrededores.

En lo referido a protectores de bancada o telescópicos, no cuenta con grandes competidores en el territorio argentino, ya sean fabricantes nacionales o importadores. En el sur oeste de la ciudad de Córdoba se encuentra una la empresa DGH SRL, empresa cuyos inicios se remontan al año 1974. Iniciaron su actividad fabricando aros de goma para ruedas. Con el correr de los años fueron incursionando en demás requerimientos de goma requeridos por sus clientes y en el año 2007 decidieron fabricar fuelles telescópicos protectores de bancada a pedidos de sus clientes.

Análisis Interno de la empresa

MAN-SER es una firma especializada en la comercialización de bienes y servicios industriales. Según su visión buscan “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, página oficial)

Enfocada en la visión, han trabajado para lograr la certificación ISO9001 mediante la cual sea han enfocado a dirigir la compañía en una política de calidad y crecimiento sostenido. Mediante su política de calidad han podido lograr la satisfacción de sus clientes, innovando en sus procesos, mejorándolos, cumpliendo y adaptándose a los requerimientos de sus clientes. También esta política aplica al relacionamiento con sus proveedores disminuyendo los costos sin afectar la calidad, utilizando eficientemente los recursos tanto productivos como de personal.

La empresa cuenta actualmente con un plantel de 30 empleados, repartidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de Producción, 1 responsable de Calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable jurídico e higiene y seguridad (MAN-SER Productos y servicios industriales, Universidad Siglo 21)

Pese a la estructura actual, A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de

tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas.

Dentro de su nueva planta industrial con la que han duplicado el tamaño de su anterior planta y que ha permitido aumentar la producción, han logrado desarrollar maquinas propias como lavadores industriales, extractoras de viruta y cintas transportadoras. Asimismo, brindar servicios de corte y plegado gracias a sus máquinas de CNC (control numérico).

Las decisiones estrategias siempre han sido la diferenciación mediante sus productos y servicios. El propósito principal de la empresa es mantener sus estándares de calidad enfocando en que a corto y mediano plazo sean identificados por sus clientes gracias a estos estándares. Con respecto al precio, buscan mantener precios más bajos que los de su competencia sumándolo a su estrategia de ventas.

Su promoción/marketing se realiza mediante su página web oficial, gracias a la cual es posible encontrar información precisa y detallada de los productos y servicios ofrecidos. Su página web es el único medio con el cual cuenta la empresa para su promoción

Su venta y comunicación con clientes se realiza telefónicamente o mediante correos electrónicos estando totalmente ausentes de las redes sociales de comunicación existentes, ya sea LinkedIn, Facebook u otras redes. Esto representa una falencia importante al momento de querer expandirse con nuevos clientes. Las ventas son realizadas a través de vendedores en forma presencial o mediante un formulario web y debido a que no se trabaja con el consumidor final (negocio B2B), los procesos de compra y cierre de las ventas son más extensos.

Análisis específico según el perfil de la carrera

Al enfocarse en el análisis específico a aplicar según la carrera en curso, debemos utilizar las herramientas de planificación para poder comprender, estudiar y desarrollar el análisis de mercado (potencial) con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, y su reputación dentro del rubro industrial en el cual participa. El interés del perfil es conseguir un análisis profundo y claro de los mercados para poder aprovechar las oportunidades y reducir las falencias que posee la empresa en cuestión para poder mejorar su situación actual. Es de suma importancia para el

crecimiento sostenido de la empresa utilizar las directrices estratégicas alineándolas a las demás estrategias de la compañía (funcional y operativas).

Fortalezas	Debilidades
Posicionamiento favorable en el mercado Clientela de empresas multinacionales Reconocimiento dentro del ámbito industrial Nave industrial que permite aumentar la producción Certificación de calidad ISO 9001	No hay planeación estratégica Falla en las definiciones corporativas Falta de personal especializado en la venta y promoción del rubro Decisiones de la empresa centralizadas en los dueños
Oportunidades	Amenazas
Segmentos de mercado local e internacional no atendidos Debido a la pandemia COVID19 hay cierre de empresa y clientes sin atención Certificación ambiental ISO 14001 Constante desarrollo de nuevas tecnologías para automatizar procesos productos.	Aumento del precio de materias primas y la demora en proveerse. La inflación y la pérdida del poder adquisitivo de los usuarios finales produce una desaceleración en las ventas Aumento de competencia de fabricantes metalmeccánicos de otras regiones

FODA: elaboración propia

La Matriz FODA previamente indicada es una herramienta de suma utilidad para la empresa en análisis puesto gracias a ella es posible identificar y elaborar las estrategias a corto, mediano y largo plazo que podrá utilizar la compañía para su desarrollo.

Marco Teórico:

Para comprender los siguientes pasos de este trabajo de investigación, se abordarán conceptos claves para el análisis potencial de mercado y el desarrollo de mercados actuales

El concepto de demanda puede definirse como el volumen total de un producto o servicio que podría ser adquirido por un grupo de compradores en un periodo determinado y en un lugar dado para satisfacer sus necesidades o deseos. Este concepto se encuentra delimitado por el servicio o producto requerido, el mercado y el tiempo. Según Kotler (2012) la demanda es el deseo de un producto determinado que se encuentra respaldado por la capacidad de pago del comprador. En comparativa con lo expresado por Santesmases (2012) en donde la demanda es una formulación de un deseo que se encuentra limitada por los recursos del individuo o entidad demandante. Las necesidades son ilimitadas, pero no tanto así los recursos para poder cumplirlas.

Para la **estimación de la demanda** se deben tener en cuenta métodos cuantitativos en los cuales se evalúa la cantidad en unidades o monetarias que el mercado demanda de un determinado producto o servicio. Esta evaluación es útil para comprender la demanda actual o futura de un producto. A la par se utiliza el método cualitativo en donde se analiza el proceso de compra y los factores intervinientes. La demanda potencial según Santesmases (2012) se “entiende por la formada por todos los consumidores que tienen algún interés por un producto o servicio en particular y que es posible alcanzar con una utilización intensiva de los instrumentos del marketing por parte de todos los competidores” (p179).

La **sensibilidad de la demanda** debe analizarse mediante el concepto de elasticidad de la demanda que refiere a la capacidad de respuesta o sensibilidad de los consumidores antes los cambios de precios. La demanda puede ser elástica cuando los consumidores aumentan o reducen sus compras cuando el precio varía y por el contrario la demanda es inelástica cuando una modificación en el precio no afecta drásticamente la demanda de un producto

Cada compañía opera en un ambiente particular de marketing, en un segmento de mercado con un grupo particular de productos y servicios. Por lo tanto, la participación de mercado definida por Kotler (2012) es el nivel más alto de demanda específica de un producto. Se determina la demanda de un producto en un segmento

particular del mercado dado un ambiente particular de marketing en un tiempo determinado. La cuota de mercado puede entenderse como la cantidad de ventas de una compañía sobre la cantidad de ventas de ese mismo producto en el mercado. Es un porcentaje específico de las ventas de la compañía en términos de unidades o ingresos, de las ventas totales del mercado durante un tiempo determinado. La cuota de mercado es un índice relevante para determinar la rentabilidad de la compañía y determinar la competitividad de la industria.

Según Kotler (2012) la demanda puede dividirse en ocho posibles estados para los cuales los especialistas de marketing deben identificar las causas y generar acciones para modificar el estado de la demanda hacia una situación más deseable. Los estados son los siguientes:

1. Demanda Negativa: Los consumidores sufren rechazo al producto y pueden gastar recursos para evitarlo
2. Demanda inexistente: Los consumidores no tiene conocimiento del producto o falta de interés
3. Demanda latente: Los consumidores tienen una demanda latente que no puede ser satisfecha con productos actuales
4. Demanda decreciente: Los consumidores adquieren el producto con poca frecuencia o dejan de comprarlo
5. Demanda irregular: Las compras son condicionadas de acuerdo con la estación, el mes, la semana, el día o incluso según la hora del día.
6. Demanda completa: Los consumidores compran todos los productos existentes en el mercado
7. Demanda excesiva: No es posible satisfacer la demanda.
8. Demanda malsana: Los consumidores son atraídos por productos que tienen consecuencias sociales negativas.

La matriz de Ansoff también conocida como matriz Producto-Mercado tiene como objetivo principal dar un guía a las empresas que desean crecer ya sea en los mercados en los cuales participan actualmente o nuevos.

Como expone David Hussey (1998) la matriz de Ansoff es una manera simple de entender las opciones estratégicas pero que brinda un punto de partida útil para pensar la

estrategia a un nivel inicial. Para el caso de estudio enfocado en el análisis de mercado potencial podemos tomar las siguientes pautas de la matriz:

- **Penetración de mercado:** El objetivo de la empresa es aumentar el volumen de ventas a través de la búsqueda de nuevos clientes en mercados ya existentes, con productos que ya son comercializados. Para lograr esta acción se puede aumentar las acciones publicitarias y promocionales, captar clientes que atiende la competencia como así también aumentar el consumo que tienen los clientes actuales desarrollando promociones puntuales como descuentos.
- **Desarrollo de Mercado:** El crecimiento de ventas viene dado por el posicionamiento de productos existentes en nuevos mercados ya sean locales o internacionales. Este desarrollo puede incluir nuevos segmentos de clientes, mercados dentro del ámbito nacional que no fueron explorados e incluso los internacionales. Esta acción puede ser lograda mediante la incorporación de distribuidores, la captación de clientes de otros segmentos, ser parte de eventos y ferias internacionales para lograr visibilidad nivel global y mediante acciones publicitarias.

Diagnóstico

Luego de haber realizado un análisis interno de la compañía, tanto de la composición estructural como de las funciones y actividades que competen a las áreas que la conforman, es posible identificar la estructura actual del área de marketing y ventas presentan falencias. Pese a que su visión y misión tienen un propósito en claro por el cual guiarse, no cuentan con un programa y trazado claro de objetivos para alcanzar los resultados y proyecciones propuestas.

La empresa se encuentra enfocada en el desarrollo de sus productos enfocándose solo en los pedidos de sus clientes actuales sin tener presente el potencial de crecimiento que tienen para ganar nuevos mercados. La empresa presente una visión cortoplacista en una mentalidad de superveniencia lo que no permite desarrollar su potencial. Debido al contexto complejo global y a la alta competencia, es requerido que la empresa sepa adaptarse y dedicarse a la búsqueda de nuevos negocios

A nivel corporativo la empresa debe tener una estratégica clara para el desarrollo de nuevos mercados y de segmentos dentro de mercados en los que actualmente

participan, acciones que permitirán un crecimiento de sus ventas y una mejor posición de su marca. En lo que respecta a la estrategia de negocio, es de suma importancia plantear una estrategia de desarrollo de mercados a través de un proceso de internacionalización o mediante la fusión con fabricantes locales, utilizando los productos vigentes con comprobada calidad y mediante la fijación de precios bajos y competitivos. Otro paso relevante es definir las estrategias funcionales que permitirán definir como será utilizados y administrados los recursos para poder alcanzar los objetivos establecidos.

La empresa ya se encuentra afianzada en su proceso productivo por el cual buscan diferenciarse manteniendo la calidad de sus productos y precios bajos en el mercado actual, situación que de incurrir en el desarrollo deberán analizar los costos y afianzar la estrategia actual de precios mediante económicas de escala y su curva de aprendizaje. En cuanto al área de marketing y ventas, quienes tendrán la mayor responsabilidad en el desarrollo de mercado y en la penetración de mercados actuales, deberán generar acciones de promoción y de precio agresivas con clientes nuevos y asimismo acciones de fidelización a clientes actuales para aumentar la participación. A tal fin, es requerida la participación de recursos humanos con el fin de encontrar personal de ventas especializado en el rubro industrial y con conocimiento metalmeccánico para así brindar tanto productos como soluciones a los nuevos mercados en desarrollo.

Luego del planteo anterior, será necesario delimitar las directrices comerciales de la empresa con el fin de realizar un planteo estratégico. A tal fin lo que será buscado con los siguientes planes propuestos es realizar estrategias propias de marketing con el fin de poder posicionar con mayor fortaleza a la empresa MAN-SER en los mercados actuales e ingresar en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales lo que brindara oportunidades para el aumento de sus ventas y la experiencia de la empresa en el rubro industrial. La no implementación de medidas y pautas estratégicas llevara a que se agudicen las falencias de la empresa que llevara a un mal funcionamiento general de la empresa y por ende pérdida de competitividad.

Plan de implementación

Objetivo General

Desarrollar el potencial del mercado metalmeccánico utilizando herramientas y estrategias de planificaciones estratégica aumentando las ventas en un 30% en el periodo Julio 2022 – Julio 2023

Objetivos Específicos

- Definir la directriz para la apertura hacia el mercado industrial para conseguir 3 nuevos clientes en el mercado automotriz brasilero en el periodo Julio 2022 – Julio 2023.
- Conseguir 10 nuevos clientes dentro del rubro industrial nacional en el periodo Julio 2022 – Julio 2023
- Aumentar las ventas en 98 millones pesos argentinos para el periodo indicado Julio 2022 – Julio 2023

Alcance y Limitaciones

En el trabajo presente se tratará la planeación de marketing y en el desarrollo del actual y potencial de mercado metalmeccánico a nivel local (nacional), y también los pautas y pasos a seguir para el ingreso, desarrollo y consolidación de nuevos mercados internacionales apuntando a países de Latinoamérica. Los diferentes planes que se propondrán para alcanzar los objetivos propuestos se realizaran en un plazo máximo de 12 meses comenzando el mes de Julio 2022. El desarrollo propuesto se aplicará al total de sectores de la empresa. Corresponde aclarar que existen limitaciones al plan se que propondrá, entre ellas la limitación de definir con exactitud el potencial real del mercado de la empresa.

1) Plan de acción: Estrategia y directrices para la comercialización en internacional

En plan en cuestión tendrá como objetivo lograr la comercialización de los productos en los países pertenecientes al Mercosur para luego replicar la estrategia en Latinoamérica. Esta propuesta tiene aplicación debido a lo visto en el análisis de situación y en sintonía con la visión y misión de la compañía.

Mediante la calidad de sus productos y procesos internos, la empresa buscara ingresar inicialmente a los mercados industriales de países limítrofes adaptándose a los diferentes requerimientos de cada segmento.

Con el fin de llevar a cabo la comercialización internacional será requerido, aparte de los lineamientos de accionamiento interno, las pautas comerciales, legales y ambientales con el fin de poder exportar la maquina a los países limítrofes sin infringir sus leyes nacionales, como así tampoco infringir leyes argentinas de exportación

El asesor externo contratado será responsable en conjunto con el equipo comercial del desarrollo de las actividades planteadas para la internacionalización, siendo el plazo de 12 meses para cumplir con el plan. Esto implica generar nuevos contactos en Brasil y la visita a los mismos con el fin de desarrollar nuevos potenciales clientes y generar oportunidad de negocio.

Debido al nivel de industrial local y los lazos históricos de relacionamiento comercial con Argentina, el país objetivo inicial será Brasil y en específico a las empresas del rubro automotriz y agropecuario, en las cuales MAN-SER tiene mayor experiencia a nivel local. Los productos focos para esta acción serán los protectores telescópicos, extractores de viruta, cinta transportadora y lavadora de piezas metálicas

Las actividades que comprenderán esta primera propuesta serán:

- 1) Contratación del asesor de marketing y comercialización
- 2) Análisis del mercado internacional objetivo
- 3) Contratación del asesor legal
- 4) Contacto y coordinaciones de visitas a empresas industriales del mercado objetivo,
- 5) Definición de las directrices de comercialización.
- 6) Por último la implementación.

Recursos:

- Asesor Legal en material de comercialización internacional
- Asesor de Marketing Internacional
- Recursos Informáticos
- Vendedor para el mercado internacional

Costos

Recursos	Cantidad de tiempo en meses	Costo Unitario	Costo Total
Asesor Externo de Marketing (búsqueda de prospectos y colaboración en lineamientos para la internacionalización)	12	ARS 22.065,00	ARS 264.780,00
Asesor Legal (colaboración en los requerimientos legales para la internacionalización al Brasil)	12	ARS 30.905,71	ARS 370.868,52
Vendedor mercado Internacional	12	ARS 36.775,00	ARS 441.300,00
Recursos informáticos (1 computadora y 1 celular)	1	ARS 200.000,00	ARS 200.000,00

Fuente: Elaboración propia.

2) *Plan de acción: Sector de ventas y comercialización*

Se buscará establecer un equipo de comercialización íntegro y experimentado para fomentar y crecer en los mercados actuales y desarrollar los mercados potenciales en los países del Mercosur y resto de Latinoamérica. Este equipo tendrá la responsabilidad de implementar acciones para cumplir la misión y visión declarada por MAN-SER mediante el planteamiento de objetivos estratégicos y tácticos para fortalecer y potenciar su presencia en los segmentos de mercado actuales como el automotriz y el agropecuario.

Será de suma relevancia generar campañas de promoción y marketing a través de los canales especializados como así también mediante las distintas cámaras industriales empresariales que aglomeran a las distintas empresas del rubro. Esto tendrá como finalidad el llegar a clientes para los cuales MAN-SER no es una marca conocida.

El equipo comercial deberá contar con recursos adicionales adicionales a los dueños que llevan actualmente la función. Deberá contar con un área de ventas dividida en nacionales e internacionales, y este último colaborará con el o los asesores externos contratados para el proceso de internacionalización. En lo que respecta a la venta y promoción a nivel nacional el equipo actualmente conformado por la dirección de la empresa será responsable de fortalecer a los clientes actuales y en buscar nuevos clientes nacionales. En lo que respecta a la venta internacional, también se deberá contratar un empleado comercial dedicado a la tarea que coordinará la venta internacional con los asesores externos para implementar en el segmento seleccionado los productos elegidos en una primera etapa.

Ambos equipos de ventas tendrán como objetivo principal el aumento de las ventas tanto con los clientes actuales nacionales como la generación de una nueva cartera de clientes nacionales e internacionales. Ambos equipos destinarán sus recursos para las empresas del rubro agroindustrial y automotriz.

Este plan de acción quedará, previo a la contratación del nuevo vendedor, a cargo de los titulares de la empresa y la gerenta de recursos humanos, y una vez generado el nuevo ingreso el área comercial con su nueva incorporación desarrollarán los actuales y nuevos mercados nacionales. A la par, la gerencia comercial atenderá con conjunto con el asesor externo las pautas para la internacionalización de las ventas.

Las actividades que comprenderán esta segunda propuesta serán

- 1) Contratación de vendedores especializados para la venta nacional.
- 2) Desarrollo de un plan de marketing nacional e internacional,
- 3) Definir los segmentos de mercados a los cuales dirigirse.
- 4) Desarrollar las directrices y pasos a seguir para la venta internacional,
- 5) Determinar los objetivos comerciales.

Recursos:

- Nuevo Vendedor para el mercado internacional
- Asesor Externo de Marketing
- Recursos informáticos

Recursos	Cantidad de tiempo en meses	Costo Unitario	Costo Total
Asesor Externo de Marketing (búsqueda de prospectos y colaboración en lineamientos para la internacionalización)	12	ARS 22.065,00	ARS 264.780,00
Nuevo Vendedor mercado nacional	12	ARS 22.065,00	ARS 264.780,00
Recursos informáticos (1 computadora y 1 celular)	1	ARS 200.000,00	ARS 200.000,00

Fuente: Elaboración propia.

3) *Plan de acción: Plan promocional*

A través de este plan de acción se busca aumentar la exposición y promoción de la empresa mediante medios mixtos de publicidad tradicionales como digitales con el

fin de colaborar con el objetivo del área comercial y lograr conseguir los 8 clientes nuevos requeridos con plazo máximo de julio 2023

Para los medios digitales se utilizarán plataformas como LinkedIn, Instagram y Facebook, haciendo principalmente foco en LinkedIn que se encuentra principalmente dedicada al rubro laboral. Adicional a los medios nuevos, se participará en distintos eventos y exposiciones relacionadas al mundo industrial, tanto al de fabricantes de máquinas, automotriz y agropecuario. Dentro de las ferias por cumplirse, se armarán stands para mostrar los productos y servicios que ofrecer la compañía en la Exposición Rural del 20 al 31 de julio 2022 en el predio de la Rural de la Ciudad de Buenos como así también y también en la ExpoTransporte del 9 a 11 de agosto en el predio de la Rural de la Ciudad de Buenos dedicada fabricantes, proveedores y profesionales del sector en un evento internacional de equipamiento y tecnología para el Transporte Automotor de Cargas y Pasajeros. Para el año 2023 se analiza participar en ExpoAgro y en FIMAQH (feria internacional de la maquina y herramientas).

Para cumplir este plan de acción se realizarán distintas campañas publicitarias en redes sociales que requerirán la colaboración de un community manager preferentemente especializado en el rubro industrial. La intención es lograr un total de 3 publicaciones semanales en cada una de las redes sociales en la cuales la empresa decida participar.

Los titulares de la empresa en conjunto con el community manager, serán los responsables de llevar a cabo las actividades que comprenderán este plan de acción en el plazo de 12 meses previsto para este proyecto. Tanto para los folletos como para los diseños de stand se contratarán los servicios de una empresa de publicidad especializada.

Las actividades que comprenderán esta tercera propuesta serán:

- 1) Contratar un community manager para el manejo y publicaciones en redes digitales,
- 2) Publicidad en forma de banner y folletería,
- 3) Diseño de los stands para las ferias industriales seleccionadas
- 4) Concretar a participación en las ferias

Recursos:

- Community manager
- Diseño y fabricación de stands
- Banners
- Participación en ferias
- Publicaciones en medios digitales

Costos:

Recursos	Cantidad de tiempo en meses	Costo Unitario	Costo Total
Community manager(Honorarios por publicaciones digitales, manejo de redes sociales y análisis)	12	ARS 8.085,00	ARS 97.020,00
Diseño de stand	2	ARS 17.712,03	ARS 35.424,06
Fabricación de stands	2	ARS 9.849,00	ARS 19.698,00
Banner	2	ARS 3.405,99	ARS 6.811,98
Participación Expo Rural	1	ARS 251.370,00	ARS 251.370,00
Participación ExpoTransporte	1	ARS 183.750,00	ARS 183.750,00

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Total de los planes de acción:

En el siguiente cuadro se podrá visualizar el presupuesto total para el plan de acción para el periodo julio 2022 – julio 2023 indicando los costos totales requeridos para cada recurso que deberá ser solicitado.

Recursos	Costo Total
Asesor Externo de Marketing (búsqueda de prospectos y colaboración en lineamientos para la internacionalización)	ARS 264.780,00
Asesor Legal (colaboración en los requerimientos legales para la internacionalización al Brasil)	ARS 370.868,52
Nuevo vendedor mercado Internacional	ARS 441.300,00
Recursos informaticos (1 computadora y 1 celular)	ARS 400.000,00
Nuevo vendedor mercado nacional	ARS 264.780,00
Community manager(Honorarios por publicaciones digitales, manejo de redes sociales y análisis)	ARS 97.020,00
Diseño de stand	ARS 35.424,06
Materialización stand	ARS 19.698,00
Banner	ARS 6.811,98
Participation ExpoRural	ARS 251.370,00

Participation ExpoTransporte	ARS	183.750,00
Total	ARS	2.335.802,56

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación y medición de objetivos planteados

Para la medición general de los objetivos se utilizarán los valores indicados por MAN-SER en la última información brindada en su estado contable 2018 el cual comprende un total de 329.857.647,00 de pesos argentinos en ventas registradas. Tomando como referencia la última cifra indicada se espera un crecimiento del 30% en las ventas lo que represente 98 millones pesos argentinos dando un total esperado a fin de ejercicio de 427.514.942,00 pesos argentinos

Mediante la tasa de conversión se evaluará la eficiencia del equipo, en donde se evaluará la cantidad de oportunidad de negocio encontradas y generadas comparándolas con el total de las ventas que se han logrado formalizar. La revisión de este indicador estará a cargo del gerente comercial y será evaluado trimestralmente a partir de la contratación de los nuevos vendedores. Se espera generar un total de 15 oportunidades mensuales.

A través del costo de adquisición de clientes se medirá el total de la inversión realizada por la empresa para lograr conseguir que un consumidor se convierta en un cliente (consumidor habitual). A tal fin será necesario conocer los gastos totales involucrados, tomando como referencia sus acciones iniciales de marketing hasta el cierre final de la venta. Esto también permite evaluar los métodos utilizados para las captaciones de clientes, si son bien aplicados o se deben cambiar. El ingreso obtenido debe ser un 22% superior al costo de adquisición. La revisión de este indicador estará a cargo del gerente comercial y titulares de la empresa y será evaluado trimestralmente a partir de la contratación de los nuevos vendedores

Empleando el Ciclo de Ventas se espera conocer el tiempo en el cual una oportunidad o lead permanece en estado abierto hasta lograr el cierre de la venta. Varios factores influyen en este indicador, desde el desempeño laboral del vendedor, la propuesta ofrecida, el precio, los plazos y la estrategia para abordar el negocio. Con respecto a clientes actuales y prospectos nacionales, el cierre de un negocio no sea mayor a semana y media, mientras que los negocios nacionales tendrán mas tiempo de

cierre debido a que requerían una estrategia y planteamiento nuevo. El desempeño de esta indicado quedara a cargo de la gerencia comercial y titulares de la empresa

Mediante el Retorno a la Inversión Publicitaria (tanto tradicional como digital) se calcular el éxito de la campaña de comunicación realizada. Para medir esta métrica se comparan los ingresos en relación con la inversión realizada en las distintas campañas publicitarias. Para obtener una rentabilidad positiva es requerimiento que el Retorno a la Inversión Publicitaria sea igual o superior a 1. La evaluación de este indicador quedará a cargo de la gerencia comercial y del community manager contratado, y la evaluación será trimestral.

Utilizando el indicador Click-Through Rate (CTR), el community manager contratado medirá la frecuencia con la que los usuarios a los que les lleguen las publicaciones digitales terminan ingresando a los enlaces que los dirigen a la página oficial de MAN-SER S.R.L. El porcentaje esperado de respuesta favorable es del 60% por ciento del 100% de usuarios que visualizan las publicaciones y publicidades.

Diagrama de Gantt:

Acción	Actividades	jul-22				ago-22				sep-22				oct-22				nov-22				dic-22				ene-23				feb-23				mar-23				abr-23				may-23				jun-23				jul-23			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Plan de acción 1	Estudio de mercado Brasileiro																																																				
	Contratacion asesor Legal																																																				
	Contratacion asesor de marketing																																																				
	Definicion de directrices para la internacionalización																																																				
	Selección y contacto con empresas objetivo																																																				
Plan de acción 2	Definicion de plan de comercializacion nacional e internacional																																																				
	Contratacion de vendedor para accion nacional																																																				
	Contratacion de vendedor para accion internacional																																																				
	Capacitacion de los nuevos vendedores																																																				
	Diagramacion de actividades y objetivos																																																				
Plan de acción 3	Contratacion de community manager																																																				
	Creacion de contenido digital semanal																																																				
	Diseño de publicidades																																																				
	Diseño de stands																																																				
	Participacion en ferias																																																				

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión:

Luego de realizar un análisis exhaustivo en este reporte de caso sobre la empresa MAN-SER S.R.L. y el rubro metalúrgico y específicamente el metalmecánico en el cual se encuentra inmersa podemos llegar a las siguientes conclusiones.

La empresa tiene un planteamiento en su visión y misión para lograr la expansión latinoamericana de su negocio hacia nuevos mercados potenciales pero debido a la falta de directrices claras y elaboradas de comercialización no logran cumplir con su objetivo y por ende su crecimiento es escaso.

Cabe destacar que la empresa en análisis brinda poca o escasa importancia a una planeación estratégica como instrumento esencial para el correcto funcionamiento y aprovechamiento de su estructura y potencial, situación que beneficiaría a sus clientes, proveedores y propio personal. Pese que la empresa indica su misión y visión corporativa para generar su propia esencia empresarial, no han logrado generar acciones concretas para poder llevarlas a cabo y cumplirlas.

Para lograr avanzar con el objetivo de internacionalización se ha buscado definir las directrices y el armado de la estructura de ventas / comercial que deberá utilizar la empresa con el fin de diversificar sus mercados y lograr la presencia en los segmentos de mercado objetivo en los países latinoamericanos. Sumado a la internacionalización, se ha buscado generar métodos y procedimientos con el fin de penetrar y desarrollar en mayor medida los mercados locales actuales a los cuales atiende con la finalidad primaria de aumentar el volumen de ventas y ganar mayor participación de mercado.

A través de los puntos antes mencionados y desarrollados, podemos dejar en asentado la importancia de la utilización de la definición y puesta en marcha de una correcta planeación estratégica que permitirá generar un cambio en el pensamiento y situación actual de la empresa dando paso a acciones para enfocarse y alcanzar sus objetivos propuestos.

Recomendaciones:

Se recomienda la renovación de los canales actuales de comunicación que tiene la empresa como así también la utilización y financiamiento en nuevas redes digitales y físicas con el fin de lograr un mejor posicionamiento en la mentalidad de sus clientes actuales y futuros. Dentro de la estrategia funcional de marketing y enfocándose en las 4 C's, la empresa debe desarrollar con mayor esfuerzo la comunicación para mejorar el antes mencionado posicionamiento

Pese al planteo de distintas tácticas y estrategias con el fin de mejorar el posicionamiento y la comercialización de la empresa en sus mercados y segmentos actuales como así también los pasos necesarios para lograr su proceso de internacionalización en Latinoamérica, la firma debe mantener políticas internas de búsqueda y desarrollo de nuevos clientes para aumentar la comercialización de sus productos y por ende conseguir un aumento en sus ventas.

Como ultima recomendación y para lograr las anteriormente mencionadas, es necesario que la empresa genere acciones de mejorar en sus procesos internos para lograr que las estrategias de crecimiento puedan ser cumplidas. Este punto se encuentra estrechamente relacionado con las estrategias funcionales de la firma y en especial su área de recursos humanos en su rol de contratación de recursos idóneos para cumplir con los objetivos primordiales.

Bibliografía

Kotler, P; Keller, K (2012). *Dirección de marketing, Decimocuarta Edición*. México. Pearson Educación

Hussey, D (1998). *Strategic Management From theory to implementation*, Cuarta Edición. Inglaterra, Butterworth-Heinemann.

Santesmases Mestre, M (2012) *Marketing Conceptos y estrategias, Primera edición electrónica*. España, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.)

Teka (2021) <https://www.teka.eu/en/erfolgsrezept-kooperation-teka-sichert-sich-mit-justlaser-zusaetzliche-marktanteile/>

MAN-SER, página oficial, <https://www.man-ser.com.ar/>

BBVA (2022), *Situación Argentina. Primer trimestre 2022*, <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>

El Cronista (2022) *Qué esperan los argentinos para 2022, cómo ven al Gobierno y cuáles son los políticos con mejor imagen* <https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-cree-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>

Santander | Trade Markets (2022) *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA* <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

CAME (2022) *La industria pyme comenzó 2022 con un crecimiento de 12,9% anual en enero* <https://www.redcame.org.ar/prensa/11810/la-industria-pyme-comenzo-2022-con-un-crecimiento-de-129-anual-en-enero>

CIMCC (2022) <https://cimcc.org.ar/presentacion-observatorio-metalurgico-tercer-cuatrimestre-2021/>