

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Comercialización

Trabajo final de Graduación



*Desarrollo de nuevas oportunidades generadas en el
mercado potencial para la empresa Man-Ser S.R.L.*

Alumno: Esposito Juan Manuel

DNI: 34.454.149

Legajo: VMKT009253

Director Seminario Final: Javier Romero Segura

Fecha de entrega: 21/11/2022

Índice

Resumen / Abstract	3
Introducción.....	4
<i>Man-ser SRL.....</i>	4
<i>Situación Problemática</i>	4
<i>Antecedentes</i>	5
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de Situación	7
<i>Mercado</i>	8
<i>Industria Automotriz.....</i>	8
<i>Industria Agropecuaria.</i>	10
<i>Sector Energético.</i>	11
<i>Competencia.....</i>	11
<i>Pestel</i>	12
<i>Análisis Interno</i>	14
<i>FODA</i>	16
<i>Análisis específico</i>	17
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de Implementación	24
<i>Objetivo General</i>	24
<i>Objetivos Específicos</i>	24
<i>Plan de acciones.....</i>	25
<i>Indicadores.....</i>	31
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	33
Conclusiones y Recomendaciones	34
<i>Conclusión.....</i>	34
<i>Recomendaciones</i>	35
Bibliografía	36

Resumen

En el presente trabajo, se realiza un análisis de mercado potencial, colocando en el centro del estudio a la compañía metalúrgica MAN-SER SRL. Para este análisis, se tomaron todas las variables que atraviesan a la compañía, como son: el estudio de los factores internos, mercado, competencias y análisis de contexto. Con dicha información se llevó a cabo un análisis FODA para poder determinar y generar un plan de marketing sustentado por un marco teórico contundente. Por consiguiente, tanto el potencial de mercado, las fortalezas, como así también la alta barrera de entrada de competidores al mercado, hacen que la implementación del plan de marketing conlleve al incremento de la facturación de la compañía.

Asimismo, los objetivos propuestos buscan desarrollar nuevos clientes con procesos productivos similares a los que se implementan actualmente con clientes activos, para poder utilizar el *know-how* y la calidad como ventaja competitiva. Por ello, replicar los casos de éxito, sin dudas mitigará el riesgo de la compañía de tener un gran porcentaje de facturación sujeto solo unos pocos clientes. Los objetivos planteados en este plan permitirán: sentar las bases para el futuro desarrollo de un equipo de venta, generar campañas de marketing apalancadas con *data analytics* y por sobre todas las cosas tener una mejor previsibilidad del potencial de la facturación de la compañía a mediano plazo.

Palabras Claves: Desarrollo de Negocios; Crecimiento, Sostenibilidad, mercado potencial.

Abstract

In this project, we made an analysis of the potential market about the metallurgical company, MAN-SER SRL as the focus of the study. For this analysis, all the variables that cross the company were taken, such as: the study of internal factors, market, competencies, and context analysis. With this information, we could make a SWOT analysis to generate a marketing plan supported by a strong theoretical documentation. Consequently, the potential market, the strengths, and the high entry barrier of competitors to the market, make the implementation of the marketing plan lead to an increase in the company's billing.

Likewise, the proposed objectives looking to develop new clients with industrial process like those currently implemented with active clients, using the know-how and quality as a competitive advantage. Therefore, replicating success stories will mitigate the company's risk of having a big percentage of revenue coming just for few customers. The objectives showed

in this plan will allow throw the bases for the future development of a sales team, generating marketing campaigns leveraged with data analytics and, above all, having a better predictability of the company's revenues potential in the medium term.

Key words: Business Development; Growth; Sustainability; Potential Market.

Introducción

Con motivo de realizar un análisis de potencial del mercado industrial, se toma el caso de la compañía metalúrgica ubicada en la ciudad de Córdoba, Man-ser SRL.

El objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis de información a partir de los datos brindados por las fuentes primarias como lo son: el reporte de caso de la Universidad y los datos recolectados por medio de la entrevista con uno de los dueños de la compañía. Asimismo, información recolectada a través de fuentes secundarias oficiales encontradas vía web en páginas de las cámaras de la industria automotriz, agropecuaria y energética, así como también en bibliografías de autores expertos en la materia.

Luego del análisis de situación, se brinda un marco teórico que sustente las bases fundamentales del plan de marketing a implementar en función de los objetivos seleccionados para el desenlace de una problemática descubierta.

Man-ser SRL

Man-ser es una compañía de la industria metalúrgica fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, la cual se dedica a la comercialización de productos y servicios para la industria. La empresa cuenta con una única casa central ubicada en la Ciudad de Córdoba. Dicha casa central, está conformada por los departamentos de: Ventas, Compras, RR.HH., Producción, Mantenimiento y Diseño y Calidad. Los directores de la compañía son los 2 hijos del fundador, Julián Mansilla y Melina Mansilla, quienes tienen a cargo 30 empleados.

Asimismo, parte de la cartera de productos está conformada por maquinas lavadoras especiales de pieza, protectores telescópicos de bancada para máquinas de mecanizado, extractores de viruta y cintas trasportadoras. A saber, debido a la capacidad tecnológica de la planta realiza servicios tales como: cortes de plasma HD, corte plegado y puncionado CNC de chapa, diseños, adaptaciones, mecanizado, armado y soldadura de distintos tipos de piezas o requerimientos de los clientes.

Situación Problemática

La compañía surge debido a la toma de decisiones del Sr. Mansilla (fundador), quien confió en la compra de unos equipos tecnológicos que lograron transformar una startup en una

compañía consolidada. Si bien la situación de la empresa iba en notable crecimiento, el temprano fallecimiento del fundador hizo que sus hijos tuvieran que tomar el mando como directores de esta. Debido a esta situación, los jóvenes directores debieron hacer foco en el mantenimiento de la infraestructura de la empresa cuidando así de la existente cartera de clientes y de los puestos de trabajo para poder permanecer en el tiempo, a pesar de su escasa experiencia.

Si bien, con el paso del tiempo la compañía logró una madurez óptima generando hitos importantes tales como: el incremento de la infraestructura de la compañía, la implementación de manuales de procedimientos para la consecución de la certificación ISO:9001, entre otros. No se logró hacer foco en el desarrollo de un análisis de potencial del mercado que descubra un posible horizonte para el crecimiento de la cartera de clientes y el incremento de ventas que potencie el crecimiento de la compañía.

Se pudo tomar, en la entrevista con uno de los dueños de la compañía ha reflejado que la dinámica de venta y comercialización de sus productos se realizan pura y exclusivamente por el dueño, quien tiene contactos estrechos con cliente.

Este procedimiento genera una especie de “cuello de botella” para el crecimiento de la compañía ya que todo el proceso de ofrecimiento y búsqueda de oportunidades depende si o si del crecimiento de las ventas. Hoy en día, todas estas tareas dependen de una sola persona, esto conlleva al análisis de que la cantidad de tareas que demanda un puesto como ser director abocado a ello y por cuestiones de una característica física misma, es imposible replicar los casos de éxito en todo el mercado. En conclusión, todo esto connota la falta de un departamento de marketing que se aboque a la promoción de ventas, generación de campañas, análisis de mix de marketing, etc. Así como también, la falencia en el desarrollo de un departamento de venta, que permita la expansión y crecimiento de la compañía. Para ejemplificar el problema detectado se pensó, en la ausencia del director por cualquier acontecimiento inesperado. ¿Quién atendería la cartera de clientes actuales? ¿Quién buscaría aumentar los ingresos vendiendo hacia otros clientes en caso de que la facturación caiga?

Antecedentes

El sistema de gestión CRM (Customer Relationship Manager) es un sistema de ventas que ha revolucionado las áreas comerciales de muchas compañías de gran renombre, tales como, Apple, Zara, BMW, y muchas compañías más. Este sistema, no solo permite incrementar las ventas, sino que, además, permite hacer estudios de las ventas realizadas, completar base de datos de clientes, interactuar con ello de manera que estén al tanto del estado de su pedido en cuanto al alcance, plazos de entrega, facturación, etc. De ser necesario, el sistema permite tener

una herramienta de cotización, así como también de adición de módulos para el continuo seguimiento de servicios, no solo para que el cliente conozca el estado de estos, sino también para darle la posibilidad de que se pueda reclamar el servicio por medio de esta herramienta.

Existen casos de éxito de compañías como Metrogas, que han mejorado por medio del CRM su capacidad de repuesta frente a un servicio o reclamo, pudiendo así, realizar un seguimiento en tiempo real del mismo.

“Gracias a las tecnologías de Salesforce, Metrogas logró una mayor trazabilidad, que optimiza las interfaces web y Mobile, responde rápidamente ante la demanda puntual del cliente y consigue una mayor capacidad de integración”¹

De igual manera, se entiende como una herramienta clave para incrementar la calidad en el contacto con el cliente, tal como lo recomienda la gente de *Zero Motorcycle®* en *Salesforce®*:

“Sin embargo, para ser una marca de primer nivel, todo lo demás debe funcionar, cada punto de contacto entre el cliente y nosotros debe ser de primera clase, y eso es lo que Salesforce nos permitió hacer”²

La implementación de este sistema comercial fue tomada como una mejora en dichas compañías, ya que lograron poder darles un mejor seguimiento a los pedidos de los clientes, pero por sobre todo tener valores estadísticos de ventas. El uso del CRM sirve para desarrollar la implementación de planes comerciales, dando a las compañías un rumbo hacia donde crecer, cuanto crecer y que acciones tomar.

Entre los beneficios que se pueden obtener de esta implementación, se encuentran: poder desglosar los costos o presupuestos necesarios, estimar inversiones para el crecimiento de ciertas áreas, crecimiento del recurso humano o la apertura y/o cierres de unidades de negocios para poder hacer foco en sectores que le sean más rentables.

Mencionamos el caso de la cadena hotelera Oasis Hoteles & Resorts, una de las principales cadenas de hoteles en Cancún quien pudo incrementar en un 25% su productividad gracias a la utilización de este sistema.

El CRM le brindó la posibilidad de conocer bien a sus clientes, poder almacenar y entender sus necesidades, buscando oportunidades de venta de productos o servicios que se adapten a sus necesidades, así como también poder gestionar una mejor relación con el cliente, y dejar asentado todo tipo de contacto con el mismo dentro del software, para que pueda

¹ Ver nota completa en: “<https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/metrogas/>”

² Ver nota completa en: “<https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/zero-motorcycle/>”

retomar lo cualquier comercial que quiera volver a sobre el asunto, ya que queda grabado todo tipo de interacción, de todos los departamentos de la cadena hotelera³.

Un caso de éxito de implementación de equipo de ventas embebido a un nuevo desarrollo de equipamiento, muy reconocido en la industria metalúrgica es el caso de la compañía nacional S.A. Lito Gonella e Hijo I.C.F.I⁴, quienes comienzan su historia industrial con la fabricación de calderas de vapor industrial, requiriendo para ello certificarse en fabricantes de recipientes a presión. Dicha certificación, con la ayuda un nuevo equipo de ventas que pueda escuchar las necesidades de los clientes del rubro del Gas y Petróleo, le permitió abrir una nueva unidad de negocios enfocada en la fabricación de tanques de almacenamiento, equipos separadores de petróleo, etc. Hoy es la unidad más importante en términos de facturación de toda la compañía y le permitió tener una sólida trayectoria de unos 72 años en el mercado, siendo líderes del mismo.

Relevancia del caso

Lo que se busca es recopilar la mayor información de la compañía Man-ser SRL, así como la interacción de esta con el entorno, refiriéndose a la relación con proveedores, mercado, procesos y comunicación interna, comprender los productos y servicios brindados y la forma en que son comercializados por la compañía.

Resulta un caso interesante para la implementación de un sistema de CRM donde se puede crear perfiles de los clientes existentes de la compañía, entendiendo sus necesidades y pudiendo por medio de un equipo de ventas, replicar las ventas a otros clientes de la misma industria, cubriendo las mismas necesidades satisfechas en los clientes existentes.

Se puede notar en la compañía, la falta de una estrategia de venta o de marketing enfocado en la comercialización de productos o servicios. Existe un gran potencial de crecimiento si se pudiera replicar lo realizado en clientes de la misma industria. Todo esto encuadrado en un sistema que permita tener una mejor previsibilidad y control del negocio para poder manejar óptimamente la compra de materia prima de stock y la carga laboral de la fábrica.

Análisis de Situación

Si bien la compañía tuvo que atravesar imprevistos a lo largo del tiempo, que ha podido corregir y madurar rápidamente, demostrándolo con la apertura de la nueva planta en 2012, la sustentabilidad a través del tiempo y la implementación de una normativa que permite

³ Ver nota completa en: "<https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/oasis/>"

⁴ Importante Compañía Metalúrgica Argentina, ubicada en Esperanza Santa Fe. Entrevistado: Ing. Maximiliano Merlo, colaborador de la compañía

esclarecer y definir sus procedimientos. Sin embargo, puede notarse tanto en la información recolectada del material compartido como en la entrevista que ha brindado uno de los dueños de la compañía, que el negocio está estable pero no ha habido un sobre salto en las ventas de la compañía, ni han podido incrementar las ventas en regiones alejadas de misma.

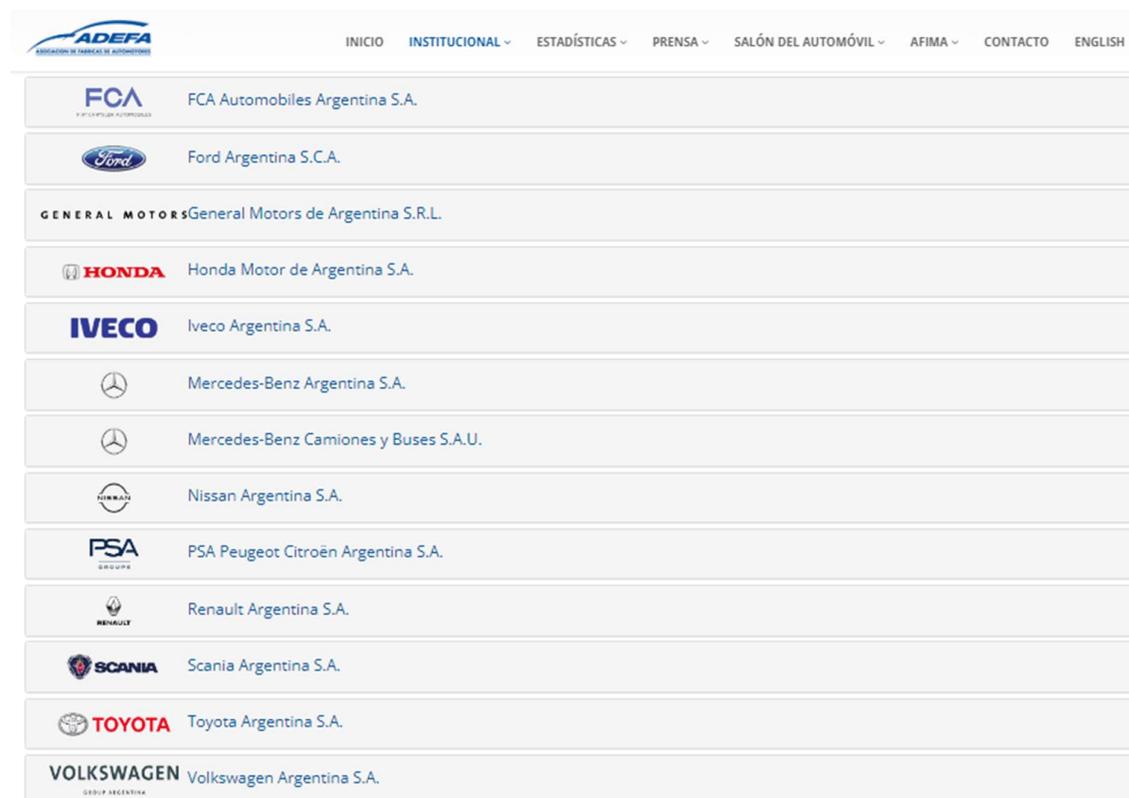
Teniendo en cuenta la misión estratégica de destacarse por la calidad de sus productos y conseguir la fidelidad de los clientes tal como viene sosteniendo hace años, se considera que la compañía tiene un gran potencial para su crecimiento.

Mercado

En función del análisis de la información de la compañía, los clientes principales de la misma están focalizados en la Industria Automotriz, la Industria del Agro y el rubro de la Energía, pudiendo proveer los productos principales, como el de lavado de piezas y protectores telescópicos.

Industria Automotriz

Según la Asociación de Fábricas de Automotores de la Argentina, la industria automotriz está compuesta por 13 empresas multinacionales que fabrican en el país, algunos de sus modelos son:



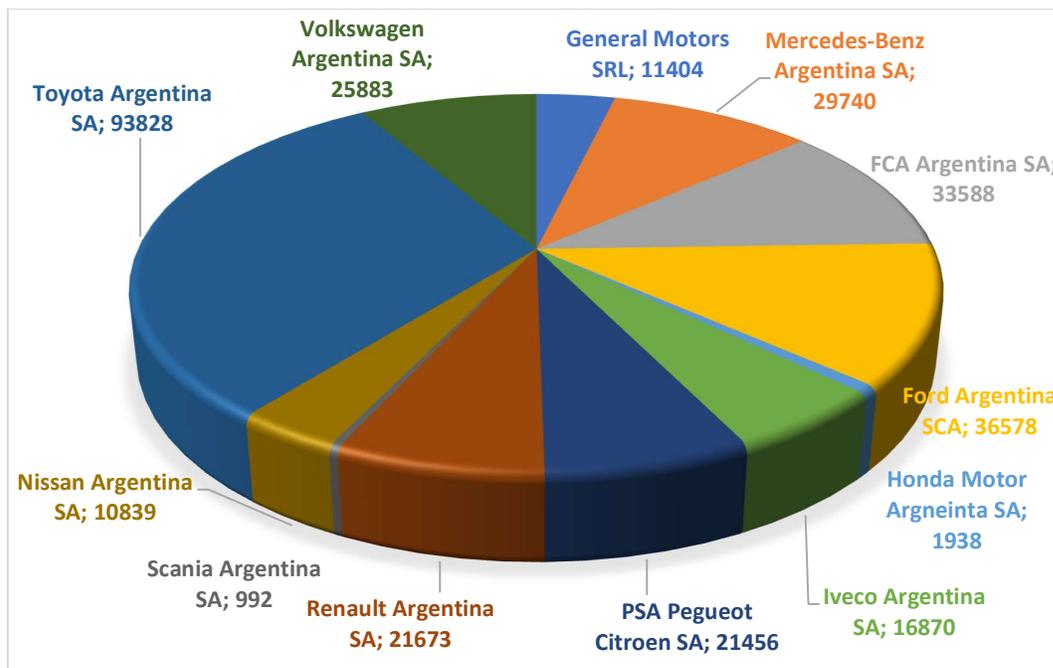
The image shows a screenshot of the ADEFA website. At the top, there is a navigation menu with the following items: INICIO, INSTITUCIONAL, ESTADÍSTICAS, PRENSA, SALÓN DEL AUTOMÓVIL, AFIMA, CONTACTO, and ENGLISH. Below the menu is a list of 13 automotive companies, each with its logo and name:

	FCA Automobiles Argentina S.A.
	Ford Argentina S.C.A.
	General Motors de Argentina S.R.L.
	Honda Motor de Argentina S.A.
	Iveco Argentina S.A.
	Mercedes-Benz Argentina S.A.
	Mercedes-Benz Camiones y Buses S.A.U.
	Nissan Argentina S.A.
	PSA Peugeot Citroën Argentina S.A.
	Renault Argentina S.A.
	Scania Argentina S.A.
	Toyota Argentina S.A.
	Volkswagen Argentina S.A.

Imagen extraída de: <http://www.adefa.org.ar/es/institucional-empresas-asociadas>

Basándose en los informes realizados por la ADEFA, la asociación anteriormente mencionada, se puede resumir el siguiente gráfico en función de los datos por unidades fabricadas en el año 2020.

El mismo, permite tener una magnitud de la cantidad de unidades producidas por compañía y poder establecer de alguna manera la magnitud del mercado potencial absoluto en función de la facturación de la compañía con los clientes activos.



Edición Propia con información extraída de: ADEFA <http://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-mensuales>.

La industria automotriz ha sufrido un descenso en su producción y facturación debido a propagación del virus COVID-19 que azotó al mundo en los últimos años, limitando la movilidad de las personas, por consecuencia la caída en las ventas de los vehículos. Pero se puede ver que luego de la flexibilización de las restricciones impuestas por la pandemia, la industria está respondiendo positivamente generando alzas en la producción y exportación de unidades.

Haciendo un breve análisis geográfico de la industria, se puede resumir que las mismas están localizadas de la siguiente manera:

- Córdoba con 5 plantas: Iveco Argentina, Volkswagen Argentina, Nissan Argentina, FCA Argentina y Renault Argentina.

- Buenos Aires con 7 plantas: Plantas de Mercedes Benz, Honda Motors Argentina, PSA Peugeot Citroën, Toyota Argentina y Ford Argentina.
 - Santa Fe con 1 planta próximo al límite de Buenos Aires, General Motors.
- Tucumán cuenta con 1 planta, la de Scania Argentina.

Industria Agropecuaria.

Es importante mencionar que el sector Agropecuario es la principal actividad del país donde se encuentra concentrado uno de los mayores ingresos, por medio de la importación de materia prima.

Actualmente en el país se cosechan cereales como el girasol, maíz, sola, trigo y cebada, los cuales se encuentran divididas entre las provincias que recorren desde el centro del país hasta el norte de este, contemplando unas 14 provincias con actividades del rubro.

Al ser esta la actividad principal del país se puede encontrar información fácilmente, tal así, que se encuentran variables, indicadores, monitoreados en línea constantemente en la página web de Argentina⁵. En dicho sitio puede encontrarse información del estado de cada cereal, si es que se encuentra en época de siembra o de cosecha. De utilizarse este tipo de indicadores tal vez se podría realizar un seguimiento de necesidades de los clientes, en función de las maquinarias utilizadas para tal fin.

Asimismo, las influencias externas del sector están apuntaladas por los factores climáticos, divididos en temporadas y por los factores económicos impuestos por las tasas que el estado nacional impone tanto para exportación como para la entrada de divisas al país.

En cuanto a la infraestructura de la industria, se encuentra repartida en la mitad del país, siendo una región difícil de abarcar con un solo vendedor atendiendo una sola plaza, ya que como se comentó anteriormente esta dividido en 14 provincias.

Si bien en la industria hay más de 250 compañías trabajando, pueden enlistarse unas 15 como las principales compañías con mayor tenencia de terrenos (hectáreas) en el país.

⁵ <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/agricultura>

Top 15 de Empresas Agropecuarias.
AdecoAgro
AGD
Lartirigoyen y Cia
MSU
Cresud
Grupo Duhau
Grupo Andreoli
Los Grobo
Grupo Boehler
Liag Argentina
Grupo Rio Seco
Man Agro
Maniagro
Vireyes Agropecuaria
Cazenave y Asoc.

Elaboración propia con Información extraída de: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196434/duenos-agro-quienes-estan-detras-15-mayores-grupos-siembra-pais>

Sector Energético.

El sector energético cuenta con una potencia instalada de más de 100 plantas de generación eléctrica con distintos tamaños, las mismas suelen distribuirse en función de las necesidades energéticas de cada Ciudad conformada. Esto hace complicado el poder abarcar todas las plantas con una atención comercial certera, cercana a generar una relación comercial con el cliente.

Tal vez haya que rever la posibilidad de atender las plantas en función de la cercanía a la casa matriz de la empresa.

El mercado de las empresas de generación de energía es estable y precisan cumplir con altos requisitos de operación y mantenimiento para poder proveer energía eléctrica a las personas que correspondan, dependiendo de la región. Sin dudas, poder responder con calidad y rapidez a las solicitudes de mantenimiento harán generar mayor confianza y negocios con los mismos.

Competencia

Mediante la información relevada se puede encontrar como competencias a 3 compañías importantes de la región, tales como: Transfil SRL, Eisaire SRL y Empremet SA.

De estas, las primeras dos compañías realizan trabajos de armado y fabricación de máquinas de lavados de piezas, así como también máquinas extractoras de virutas. Quedando Empremet, con el negocio en la provisión de barras de acero para la región.

Siendo la primera, Eisaire una compañía joven, pero con marcado liderazgo tecnológico frente a los equipos comercializados, abarcando la atención de muchos clientes de la industria automotriz, pero también teniendo una amplia apertura en relación con la atención de otras industrias. Asimismo, cuenta con una página web de marcado desarrollo con un diseño de marketing marcado, con fotografías reales de equipos y fácil visualización de los productos comercializados.

En cuanto a Transfil, es una compañía familiar nacida en 1987, la cual comenzó con la fabricación y diseño de máquinas extractoras de virutas, concentrando sus ventas en un puñado de clientes ganando la confianza de estos. Su página web de presentación dispone de menos recursos que la compañía anteriormente desarrollada, podríamos colocarlo como la segunda empresa en una escala de competencias.

En cambio, la tercera en dicha escala, Empremet, es una compañía más joven, que inició sus actividades en 2004 focalizando el negocio en la provisión de barras de acero para la región y comenzó a realizar servicios que los clientes requerían, lo cual les permitió abrir la unidad de negocio de corte, plegado y trabajos en los materiales provistos.

Los puntos para tener en cuenta en este breve análisis de las fortalezas, se puede entender que Eisaire es una empresa líder en tecnología, pudiendo resultar un precio más elevado. Transfil una compañía que trabaja con clientes con fuerte relación de confianza y satisfacción.

Y Empremet por su lado, se encuentra en la constante búsqueda de crecimiento de su negocio agregando valor de mano de obra a los productos ofrecidos a todas las compañías que requieran barras o tubos de acero.

La desventaja de estas compañías, o, mejor dicho, la ventaja de la compañía de análisis frente a las anteriormente mencionadas es que la cartera de productos ofrecida es más amplia, pudiendo ofrecer soluciones integrales de mayor alcance y mayor expertise en el armado de todo el conjunto.

Pestel

Políticamente, la compañía de análisis podría ser afectada indirectamente, si es que se toman algunas decisiones en relación con el mercado cambiario, el ingreso de materiales o divisas para sus proveedores, teniendo que disminuir su cupo de venta. Como lo sucedido recientemente con la normativa que imposibilita el giro de divisas a proveedores del exterior en un plazo menor a 150 días. Habría que tener una buena estrategia de provisión de materia prima y mercadería en función de las estadísticas de ventas y potencial de mercado.

De todas formas, en la entrevista con el dueño de la compañía se pudo determinar que cuentan con un gran stock de materia prima. Esta cultura de ahorro de la empresa es una gran

ventaja que se utiliza para poder abastecer a los clientes frente a ciertas decisiones que perjudican a los proveedores.

Sin embargo, existen algunas decisiones políticas que suelen beneficiar a las compañías como Man-Ser S.R.L., estas son campañas que se realizan para poder ayudar a las Pymes con financiaciones de tasas bajas o reducciones en las tasas impositivas.

Económicamente, hay variables importantes para tener en cuenta que podrían perjudicar al negocio de la compañía, tales como, la marcada inflación que está ocurriendo en el país y podría afectar en los costos de la compañía, así como también los costos de los clientes, generando recortes de inversión.

Lo que podría analizarse como un beneficio, es en las campañas de beneficios a las Pymes tanto como préstamos a tasas bajas, así como la reducción de impuestos si se trabaja en ciertas zonas o si el predio se ubica en parques industriales que busquen desarrollarse.

Socialmente es una compañía adaptada a la cultura de cada región, no es una compañía de cultura y capital extranjero que pueda costarle la adaptación.

A destacar, la compañía tiene un gran interés por la capacitación y educación constante de sus colaboradores, con la finalidad de que estén instruidos para lograr, con esas capacidades diferenciales obtenidas, brindar el diferencial en la atención y calidad de sus equipos. Como mejora, podría indicarse que la compañía no cuenta con campañas internas de inclusión social, ni colaboraciones con la sociedad, etc.

Tecnológicamente es una compañía de alto desarrollo tecnológico dentro de sus productos que busca optimizar tanto los procesos de fabricación propia, así como también mejorar la eficiencia en los procesos con los clientes.

Es importante destacar que el director de la compañía está buscando involucrarse en la tecnología IoT (Internet de las cosas, en español) para poder seguir ofreciendo un diferencial en sus productos como nuevo desarrollo tecnológico.

Ecológica o ambientalmente, la compañía trabaja fuertemente en la correcta clasificación de residuos, teniendo un manual de procedimiento y rutina de recolección de estos. Sin embargo, no existe un plan visible o expresión clara de deseo de alcanzar residuo cero en la planta o planes que estén alineados con el cuidado o mejora ambiental.

Legalmente, la compañía podría llegar a tener inconvenientes propios con los colaboradores, si no se cumple con una correcta administración de los recursos humanos y descuidos en cuestiones de seguridad laboral.

Con relación a esto último, podría llegar a tener algún inconveniente si no se respetaran las condiciones de seguridad laboral que cuenta cada cliente en el lugar de trabajo donde se realice el servicio.

Finalmente, la compañía siempre debería estar atenta al surgimiento de alguna ley adicional que se contraponga con las políticas de la compañía para que no generen inconvenientes.

Análisis Interno

Sin lugar a duda, Man-Ser SRL es una empresa familiar que ha sabido mantenerse en el tiempo, apostando fuertemente al crecimiento por medio de la inversión constante en mejoras de calidad e innovaciones tecnológicas para la captación de venta de nuevos productos o servicios dentro de los clientes existentes. Nótese la certificación bajo normas ISO:9001, la construcción de la nueva planta y compras de las nuevas máquinas con tecnología de última generación.

Asimismo, se observa una misión y visión de la compañía esclarecida, con valores fuertemente arraigados y notados en los empleados a través de ese esfuerzo extra realizando tareas que salgan del scope de sus actividades principales.

Si bien la certificación en ISO:9001, le da una estructura de organización clara y definida, se puede identificar que existe una sobre carga de tareas en las distintas posiciones, sobre todo cuando hablamos de la posición clave que ocupan los dueños de la compañía ya que están involucrados en todo proceso. Como así también, se puede notar un estancamiento en el crecimiento de las ventas de la compañía generado por la falta de un departamento encargado del incremento de las ventas dentro del mercado potencial absoluto.

Sumado a la falta de un departamento comercial, se puede observar la ausencia de un departamento de marketing que pueda estar abocado a la promoción de los productos y servicios, estudios de mercados, armados de perfil de los consumidores, campañas de marketing apalancadas con el análisis de un mix de marketing, entre otras estrategias que ayuden al crecimiento de las ventas.

Si bien, la compañía ha realizado algunos trabajos enfocados hacia otras provincias para generar nuevas relaciones con nuevos clientes, lo cierto es que gran porcentaje de su facturación se encuentra altamente sujeto a los clientes ya existentes, que se ubican en las cercanías de la planta. Cabe destacar que son apenas 3 clientes los que hacen el 80% de la facturación de la compañía, entre ellos podemos mencionar a Volkswagen y AdecoAgro.

Mix de Marketing

Productos

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas.
- Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la maquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta. Cuenta con extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la maquina a la que se destine.
- Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, contruidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes.
- Cintas transportadoras
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

Servicios

- Retrofitting de máquinas lavadoras
- Servicios de reparación y mantenimiento industrial
- Corte, plegado y punzonado de chapa.
- Mecanizado
- Soldaduras especiales (TIG o soldadura con gas Tungsteno, MIG o soldadura con protector de metal, plasma, etc.

Cabe mencionar que cada producto realizado se hace con una atención personalizada, buscando el diseño que mejor que se ajuste a la necesidad del consumidor.

Precio

Debido a existentes escasos de clientes que hay, la compañía busca defender el mercado por medio de precios competitivos, manteniendo cautivo a sus principales clientes. Es decir que los precios de la compañía suelen ser más bajos que los precios de la competencia.

Plaza

Ubicada en la ciudad de Córdoba, tiene una cobertura regional dentro de las proximidades de la planta industrial, en alguna ocasión ha alcanzado a algunos clientes puntuales de la provincia de Santa Fe y Buenos Aires, pero las distancias han sido una barrera para la eficiencia en la provisión. La atención se resuelve de forma directa a los compradores sin distribuidores, ni intermediarios, ni cuenta con sucursales en provincias o países distintos. Las ventas se realizan por medio del dueño de la compañía. Cuentan también con el personal especializado para la instalación y puesta en marcha de las maquinarias.

Promoción

La compañía cuenta con una página web para poder mostrar su cartera de productos y servicios, con un canal de contacto por donde los clientes potenciales suelen contactarse.

No utilizan plataformas e-commerce, ni otras redes sociales que puedan aumentar su exposición hacia otros clientes. En algún momento han publicitado en una revista específica del sector, pero sin la correcta medición de impacto, ni con un objetivo claramente definido. Tampoco han participado de algún evento de la cámara específica del rubro o alguna feria específica de algún rubro de algún cliente.

FODA

Fortalezas	Debilidades
Calidad de productos y servicios Búsqueda de construcción de buena relación con clientes Amplia cartera de productos y servicios Confianza entre el equipo de trabajo Empresa Certificada ISO 9001 Maquinas de alta tecnologia con gran capacidad de producción Potencial de crecimiento por su capacidad y calidad	Falla en la delegación de tareas Debil cobertura de mercado Escaso desarrollo de imagen publicitaria de la compañía Falta de plataforma e-commerce Escueta cartera de clientes
Oportunidades	Amenazas
Beneficios crediticios para pequeñas compañías Poca competencia en mercado Crecimiento de las industrias atendidas Pocos competidores en la nueva unidad de negocio - Pieles Metalicas Pese a recortes de presupuestos de clientes la unidad de servicio puede mantener el negocio	Devaluación en Economía Argentina Ingreso de pequeñas empresas de servicios al mercado Decisiones Politicas del Estado Nacional

Elaboración propia.

En función del análisis FODA realizado, se puede detectar que el conocimiento del proceso, la maquinaria de última tecnología, la visión de los dueños y el buen clima laboral, son sin duda, la gran fortaleza de la compañía para poder buscar la oportunidad de crecimiento y expansión en el mercado, generando la posibilidad de darse a conocer por otros clientes de las industrias donde se trabaja y no conozcan los productos y servicios ofrecidos por Man-Ser. Sin dudas, los directores han hecho un gran trabajo reforzando de a poco una empresa heredada a una temprana edad. Por tanto, luego de ese recorrido y aprendizaje, puede que sea hora de utilizar una mirada más estratégica y trabajar en las debilidades de esta para poder posicionar la compañía en el mercado con el fin de generar un crecimiento sustentable.

Para concluir, siempre trabajando con un foco en plan estratégico de crecimiento, que contemple tanto las amenazas posibles que puedan aparecer, así como el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en cierta parte del camino.

Análisis específico

En resumen, así como todas las tareas de promoción de venta están a cargo únicamente del dueño de la compañía, quien a su vez tiene las responsabilidades de gestionar una compañía con la gran estructura que tiene Man Ser, se puede determinar que esto es un impedimento para el crecimiento de las ventas dentro del mercado potencial analizado.

A su vez, hace sentido resaltar lo anteriormente mencionado porque el mayor porcentaje de la facturación de la compañía dentro de un año calendario, se encuentra sujeta a un solo cliente de la industria automotriz, corriendo el riesgo de depender netamente de los buenos resultados de la producción del cliente y la bondad de este para invertir o comprarle a Man Ser.

El segundo cliente de mayor facturación de la compañía es un cliente agropecuario que se encuentra en las cercanías de la planta. Este cliente se caracteriza por tener una buena frecuencia de compra deseable de servicios que genera buena rentabilidad para la compañía. La problemática surge cuando se intenta replicar esta estrategia para otras compañías de la industria agropecuaria, ya que los campos se encuentran distribuidos a lo largo de todo el país, por lo cual resulta muy difícil abarcar el mercado potencial absoluto.

Para finalizar, se puede notar la falta de un sistema claro que permita realizar una trazabilidad de las ventas de la compañía, así como también que facilite la carga de perfiles de los clientes que interactúan con la compañía o que los usuarios de la compañía decidan cargar para luego poder realizar alguna campaña de marketing que ayude a elevar las ventas de las distintas líneas ofrecidas por la compañía.

Marco Teórico

Seguido del análisis de situación detallado anteriormente se desarrollará el marco teórico, que expone los fundamentos principales para el armado de este trabajo en función de las distintas ideas y criterios de los autores expertos en la materia con relación al análisis de potencial de mercado y del desarrollo de estos mismos.

Buscando englobar desde un punto de vista macro de la materia, iniciamos este marco con la definición de mercado de Philip Kotler (2013), quien enuncia que “Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”.

Con relación a los tipos de demanda existentes y tomando el mercado objetivo que se relaciona con el rubro en donde opera la compañía Man-Ser SRL, este se define según Laura Fisher y Jorge Espejo (2011) como Mercado del Productor o Industrial, que se conforma por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la

producción de otros bienes y/o servicios, que están orientados a un fin posterior. En este mercado el proceso de compra se puede dar a través de dos formas muy diferentes. Por un lado, se busca realizar una compra más razonable, ya sea de forma sencilla; juntando presupuestos de unos pocos proveedores; por otro lado, utilizando métodos más sofisticados como: licitaciones, requerimientos a través de computadoras, entre otros.

Dentro de la demanda del mercado, estos procesos llevan a los compradores a realizar una evaluación más detallada de las variables que se relacionan con: el precio, mejores plazos de entrega, créditos, formas de pago, lugares de entrega, entre otros.

Los mercados industriales pueden destacarse por características como:

- Mejor alcance de mercado debido a la existencia de una menor cantidad de compradores potenciales.
- Compras en grandes volúmenes.
- Existente relación directa entre la demanda de productos y servicios, con el volumen de producción del consumidor

El mercado se puede diferenciar, según Laura Fisher y Jorge Espejo (2011) entre mercado real y mercado potencial, refiriéndose al primero como a los consumidores que normalmente adquieren el producto y al segundo como a todos los potenciales consumidores que podrían satisfacer sus necesidades con la compra del producto en cuestión.

Para establecer un concepto que ayude a valorar el tamaño de la oportunidad económica que pudiera representar el mercado y estimar la oportunidad de crecimiento económico de la compañía dentro de un mercado, se cita a Jean Jacques Lambin (2009) con su definición y separación de estos mercados potenciales como actuales y absolutos. Conceptualizando al mercado potencial actual como el límite que alcanza la demanda global en el punto en el que los gastos totales de marketing tienden hacia el infinito, dentro de un entorno y periodo determinado. Y al mercado potencial absoluto refiriéndose como el nivel máximo de la demanda de un producto o servicio, considerando la hipótesis de cobertura óptima del mercado, dándose las condiciones de que todo usuario potencial de un producto resulta un usuario efectivo, y a su vez cada usuario utilice el producto en cada ocasión de uso y finalmente, cada ocasión que el producto o servicio es utilizado, lo sea en la dosis óptima.

Philip Kotler (2013) define la segmentación de mercado como el proceso donde se divide el mercado de un bien o servicio en grupos más pequeños y homogéneos. Define a

continuación, que la esencia de dicha segmentación no es más que conocer a los consumidores en profundidad.

En función del análisis realizado de la demanda, de la segmentación de los mercados potenciales industriales y teniendo como objetivo el crecimiento de la compañía; según expone Jean Jacques Lambin (2009), una empresa puede optar por objetivos de crecimiento en tres niveles diferentes:

- Objetivo de crecimiento intensivo, que busca mejorar los negocios existentes, definido por distintas estrategias que se plasman con el soporte de una matriz de Ansoff.
- Un objetivo de crecimiento integrado, apalancado por estrategias de expansión ya sea hacia adelante, hacia atrás u horizontal dentro de la cadena de abastecimiento.
- Un objetivo de crecimiento por diversificación basado en oportunidades por fuera del campo normal de actividades, en un sector que resulte atractivo. En este punto, es fundamental que la empresa cuente con la mezcla correcta de fortalezas de negocios para alcanzar el éxito.

Tomando como punto de referencia el crecimiento intensivo, se desarrollará la matriz de Ansoff, para conocer cuáles son las estrategias posibles según cada caso.

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DE ANSOFF			
	Productos		
	Actuales	Nuevos	
Mercado	Actuales	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia de Desarrollo de Productos
	Nuevos	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Diversificación

Elaboración propia.

En función de lo expresado por la matriz, se resumen algunas de las distintas opciones desarrolladas por Jean Jacques Lambin (2009), aplicables en cada una de las estrategias anteriormente mencionadas:

Estrategias de penetración de mercado:

- Desarrollo de la demanda primaria: A través del aumento del tamaño de mercado total, ampliando la base de compradores o incrementando la frecuencia de compra o la cantidad promedio comprada.
- Aumentar la participación de mercado: Mediante el incremento de las ventas atrayendo a los consumidores que actualmente compran productos o servicios a la competencia.
- Defendiendo la posición actual: Por medio de las mejoras en las relaciones con clientes, mejoras de la imagen o campañas de mix de marketing.

Estrategias de desarrollo de mercados:

Desarrollo de necesidades articuladas o latentes dentro de los clientes existentes, proponiendo soluciones a las necesidades aún no percibidas o expresadas, en donde también puedan utilizarse técnicas como el *upselling* o *crossselling*.

- Desarrollo de nuevos clientes dentro del mismo mercado, a través de la localización de los clientes que no están siendo alcanzados dentro de una misma industria.
- Expansión geográfica hacia otras partes del país u otros países, creando una red de distribución exclusiva o bien, desarrollando un nuevo canal de distribución.

Estrategia de desarrollo de productos:

- Innovaciones discontinuas: lanzando un nuevo producto o servicio, que represente un cambio fundamental en los beneficios ofrecidos a los clientes.
- Añadir nuevas características a los productos existentes, como por ejemplo mejoras en el confort o seguridad del producto.
- Ampliación de la gama de productos: lanzando diferentes presentaciones, tamaños, implementación de categoría de productos, entre otras.
- Mejoras en la calidad del producto.

Estrategias de diversificación:

Se resume este punto con dos clasificaciones de diversificación, por un lado, se encuentra la concéntrica, en donde la compañía sale de su red industrial y comercial, para agregar nuevas actividades tecnológicas o comerciales. Y, por otro lado, la

diversificación pura, que es cuando la compañía se involucra directamente en actividades que no están relacionadas con la actividad principal de la misma.

Finalmente, resulta significativo para este trabajo, basarnos en las estrategias competitivas de Michael E. Porter (2009) que nos permitirá tomar una ventaja competitiva a partir de una característica diferencial de la compañía que permita tanto la diferenciación frente a los competidores, como así también en la obtención de una mayor utilidad neta. Dicha ventaja debe cumplir con las particularidades de ser única en su sector, apreciada por el consumidor y capaz de perdurar a través del tiempo.

Michael E. Porter (2009) propone 3 estrategias competitivas genéricas:

- *Estrategia de Liderazgo en costos*: Tiene como premisa principal, vender los productos y servicios a un precio inferior en relación con la competencia dentro del mercado, sin darle prioridad a la calidad del producto, sino que priorizando las economías de escala dentro de cada proceso de la compañía.
- *Estrategia de diferenciación*: Se basa en desarrollar sobre el producto o servicio, una cualidad única que sea completamente valorada por el mercado meta. Entre ellas cualidades se encuentran: atributo técnico, diseño, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, servicios, etc.
- *Estrategia del enfoque*: Propone centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios diseñados específicamente para satisfacer las necesidades del consumidor.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis de las variables tanto internas como externas que impactan en la compañía, junto con el desarrollo del marco teórico, en el cual se exponen los puntos importantes correspondientes de análisis, se puede comenzar con la conclusión, destacando la falta de visibilidad del mercado potencial absoluto, así como también del mercado potencial real, lo cual hace imposible tener una idea clara de cuál sería el mercado posible de abarcar, y menos aún sobre la fijación de objetivos y estrategias conducidos por acciones determinadas que terminen impactando en el crecimiento de la compañía.

Por un lado, se pudo analizar que la compañía no logra alcanzar una mayor porción de mercado potencial en la búsqueda de nuevas oportunidades con relación a la industria automotriz en empresas ubicadas en la región central del país, esto se puede visualizar en su

cartera de clientes actual, en donde la única Automotriz que genera aumento en la facturación de la empresa es Volkswagen. Lo mismo ocurre con respecto a la industria agropecuaria. Lo que se propone es replicar las estrategias de ventas de productos y servicios ya conocidas y desarrolladas en los dos clientes más significativos para la compañía pertenecientes a ambos rubros, en otros potenciales clientes.

Por otro lado, la compañía no cuenta con un sistema de almacenamiento de datos históricos para poder cargar perfiles y preferencias de los distintos consumidores segmentados por industria, lo cual sería de gran ayuda para lograr entender de qué manera, la compañía, se puede acercar y generar negocios con nuevos clientes dentro del mismo segmento, en el mercado productor o industrial.

Asimismo, por la falta de dicho sistema la compañía no cuenta con la posibilidad de visualizar una cartera de clientes clara y segmentada para poder implementar algún plan de campaña o estrategia específica que incremente la cuota de mercado, la utilidad neta de la compañía o para ser más genéricos el número de facturación de esta.

A saber, según lo expuesto en el marco teórico en donde hemos citado a algunos expertos en la materia, existen varias estrategias de crecimiento que pueden utilizarse y hemos llegado a la conclusión en el cruce de información entre el análisis realizado y el marco teórico que la compañía no está desarrollando un objetivo claro y fuerte de crecimiento.

Por ejemplo, luego de la revisión de las opciones posibles para la adopción de alguna de las estrategias propuesta por el análisis de Ansoff, puede notarse enseguida que la compañía en análisis no ha optado por ninguna de las opciones en concreto, de forma diferenciada.

Seguidamente, podemos destacar que resulta de gran importancia poder dedicar el tiempo necesario para el estudio de los movimientos comerciales de la compañía, tener un mapa explícito y claro acerca de los clientes de cada segmento, conocer sus preferencias y necesidades, entender de qué manera se mueve el negocio para la compañía y luego poder definir objetivos y metas específicos para lograr el crecimiento de misma. La importancia de poder calcular, predecir, apuntar y fijar un objetivo de crecimiento en un determinado periodo de tiempo resulta imperioso no solo para un mejor posicionamiento de la compañía y una mayor rentabilidad de la empresa; sino también para tener la información concreta de cuál sería el costo de la compañía y a que porción del mercado meta debería apuntar para que el mismo le permita financiar tanto el costo como la utilidad de esta.

En función del análisis de las 3 estrategias competitivas de Porter, podemos analizar que si bien la compañía tiene precios más competitivos que los de la competencia pudiendo esto unirlos, si se quisiera, con la estrategia de liderazgo en costo y a su vez, tomando del análisis de las fuentes primarias que la compañía arroja la importancia de haber certificado ISO:9001, así como la constante inversión en tecnología, lo cual le da a la compañía una diferenciación frente a la competencia, la realidad es que no existe una estrategia bien definida, la incongruencia notada es bastante abrupta, por lo que debería de adoptarse una estrategia que mejor se adapte a las posibilidades y cultura de la compañía para poder sostenerla en el tiempo.

Seguidamente, basándonos en el análisis y el marco teórico expuesto, junto con las herramientas que mejor se ajusten para guiar el plan de marketing hacia el éxito, resulta importante poder definir la estrategia clara de desarrollo de mercado, la cual nos permitirá poder abarcar mejor la industria automotriz en la mayor totalidad posible con el abastecimiento de productos y servicios que cubran las necesidades de los consumidores, logrando así, incrementar la facturación de la compañía a través de las ventas.

Asimismo, dentro de la definición de acciones a tomar para la implementación de la estrategia anteriormente mencionada, para poder alcanzar al mercado potencial analizado, se sumará la implementación de un sistema que permita seguir la evolución del mercado tanto del actual como así también del potencial, ya que esto nos brindará previsibilidad para la identificación de mercados o segmentos, ya sean actuales o existentes. Y que, a su vez, las acciones de marketing puedan guiar hacia la creación de un futuro departamento de ventas.

Para concluir, podemos determinar que las acciones a tomar, tanto para replicar el éxito de negocio con el único cliente atendido hacia todos los clientes de la industria automotriz, como así también, el aumento de participación de cuota de mercado de la industria agropecuaria, incrementarán los ingresos de la compañía provenientes de nuevas relaciones comerciales, potenciando el crecimiento de la compañía por medio de una mayor rentabilidad y su mejor posicionamiento en el mercado.

Cabe destacar la importancia en la implementación de un sistema de seguimiento de ventas, según lo expuesto en nuestros antecedentes, fue de gran valor para grandes empresas del mercado, ya que lograron poder darles un mejor seguimiento a los pedidos de los clientes, pero por sobre todo tener valores estadísticos de ventas en donde apoyarse. Lo que se propone con la implementación de este, es desarrollar la implementación de planes comerciales, dando a las compañías un rumbo hacia donde crecer, cuanto crecer y que acciones tomar.

Plan de Implementación

Objetivo General

Incremento en un 15% de facturación de la compañía respecto al año 2022, apalancado por el desarrollo de nuevas oportunidades generadas en el mercado potencial dentro de la zona central del país, durante el año 2023.

El propósito principal de este objetivo consiste en aumentar las ventas por medio de la generación de relaciones con nuevos clientes para lograr diversificar el riesgo sujeto a la buena performance del principal cliente de la compañía, la automotriz Volkswagen.

El alcance se concentra en aumentar las ventas de la compañía mediante el desarrollo de nuevas oportunidades, dentro de la industria automotriz, comenzando con los clientes del rubro automotriz ubicados en la ciudad de Córdoba, siguiendo con Buenos Aires y Santa Fe respectivamente. Así como también alcanzar una mayor porción de mercado potencial dentro de la industria Agropecuaria, para la búsqueda de nuevas oportunidades. Se buscará replicar las estrategias de ventas de productos y servicios ya conocidas y desarrolladas en los dos clientes más significativos para la compañía pertenecientes a ambos rubros.

Objetivos Específicos

➤ Incremento de un 20% de ventas de lavadoras y protectores, dentro de la industria automotriz, generando contacto con nuevos clientes del rubro dentro del año 2023.

➤ Participación con un stand en Expo Agro 2023 para poder generar contacto con clientes de la industria.

Objetivo secundario de la participación: Obtener al menos un contacto de los principales clientes mencionados en el análisis de mercado, para generarle un interés de presupuesto de algún producto o servicio.

➤ Aumento de un 20% en la facturación de servicios por medio de una campaña de marketing creada dentro del sistema CRM dentro del año 2023.

Observación: este objetivo requiere la implementación del 100% del sistema CRM, creando una base de datos con la información de los clientes existentes (totales) y los potenciales de la industria automotriz y metalúrgica.

Plan de acciones

Objetivo específico N°1: “Incremento de un 20% de ventas de lavadoras y protectores, dentro de la industria automotriz, generando contacto con nuevos clientes del rubro dentro del año 2023”.

Para cumplir con el objetivo específico propuesto en este punto, se deberán generar ventas de al menos una lavadora y 4 protectores dentro de la industria automotriz.

Hoy el único cliente que está comprando a la compañía es Volkswagen, pero se han localizado dentro de la provincia, otras 4 plantas más con potencial de compra, así como también las 7 plantas de la industria ubicadas en la provincia de Buenos Aires.

Por ello, para generar la venta de dicho producto se debe generar: una relación comercial, una manifestación de necesidad, la presentación de propuesta y finalmente la negociación.

Lo que se buscará es presentar al menos una propuesta de una lavadora y de un protector en cada una de las 11 plantas mapeadas.

Las acciones concretas estarán a cargo del único integrante y encargado del departamento de ventas, el director, quien deberá seguir el siguiente plan de acción:

1. Contactar a cada una de las 11 plantas para obtener el contacto específico que este a cargo de la compra de los productos ofrecidos.
2. Presentarse telefónicamente con el contacto obtenido, y coordinar una visita a la planta para una presentación presencial.
3. Recorrer la planta junto con el contacto para visualizar y confirmar la real oportunidad de venta de uno de los productos anteriormente nombrados.
4. Presentar al cliente la necesidad latente para reconfirmar y realizar la presentación del producto que cubra mejor su necesidad.
5. Recopilar la información necesaria de la visita para entender el volumen de producción, el mercado del cliente, y conocer los contactos necesarios que influyan en la decisión de compra.
6. Crear un organigrama para entender el proceso de compra.
7. Preparar presupuesto.
8. Presentar presupuesto a las partes interesadas.

9. Seguir el estado de presupuesto para entender si la necesidad sigue latente o si precisan algo para dar el siguiente paso.
10. Seguir los plazos de cierre de oportunidad o directamente cerrar si es que la misma queda sin efecto.

El costo de dicho plan se compone de los viáticos que incurra el director, dando por supuesto la utilización de un vehículo propio o brindado por la compañía, se estima la visita de 2 clientes por día. A continuación, se detallan los gastos de viáticos:

Costo de Plan de Acción para el cumplimiento del Objetivo Especifico 1°	
Precio de 1 litro de Combustible: Nafta Super YPF 16/11/2022	\$ 138,20
Kilómetros de ida y vuelta desde Man-Ser SRL - Córdoba hacia el hotel Holiday Inn en Buenos Aires (717 Kms) y Regreso desde Hotel Howard Johnson Rosario (420 kms) (Según Google Maps)	1137
Consumo de combustible promedio entre ruta y ciudad de un vehículo (Información tomada de Volkswagen para el modelo: Polo) Valor en litros x 100 kilómetros	6,9
Costo de Nafta estimado	\$ 22.772,96
Peajes estimados	\$ 2.000,00
Costo Total de viaje a Bs As (Ida y vuelta)	\$ 24.772,96
Costo Total del 1° Dia de visitas	\$ 37.970,62
Kms 1° Dia de visita a Plantas Mercedes Benz en Virrey del Pino y a PSA Peugeot - Citroën en Villa Bosch, saliendo y regresando al hotel (Estimado por Google Maps)	115
Peajes estimados	\$ 1.000,00
Combustible	\$ 2.303,33
Hospedaje 1 Noche en el Holiday inn Ezeiza Airport (Monto tomado desde la página de booking.com)	\$ 34.667,29
Costo Total del 2° Dia de visitas	\$ 15.808,01
Kms 2° Dia de visita a Plantas Ford Argentina en General Pacheco y Honda Motors en Campana, saliendo de Holiday Inn y regresando al hotel Plaza Suites Campana (Estimado por Google Maps)	104
Peajes estimados	\$ 1.000,00
Combustible	\$ 2.083,01
Hospedaje 1 Noche en Hotel Plaza Suites Campana (Monto tomado de la página de Booking.com)	\$ 12.725,00
Costo Total del 3° Dia de visitas	\$ 24.713,67
Kms 3° Dia de visita a Toyota Argentina en Zarate y General Motors Alvear - Santa Fe, saliendo de Hotel Plaza Suites Campana y regresando al Hotel Howard Johnson Rosario (Estimado por Google Maps)	230
Peajes estimados	\$ 1.000,00
Combustible	\$ 4.606,67

Hospedaje 1 Noche en Hotel Howard Johnson Rosario (Monto tomado de la página de Booking.com)	\$ 19.107,00
Costo total de Comidas x 4 días	\$ 24.000,00
Se contemplan dos comidas de \$2000 por día (3 días de visitas y 1 día completo de viajes)	\$ 16.000,00
Se contemplan dos refrigerios de \$1000 por día en cada uno de los 4 días estimados	\$ 8.000,00
Costo Total de elementos de protección personal para visitas a planta	\$ 34.000,00
Casco de seguridad 3M Blanco (Costos tomados desde Mercado libre)	\$ 4.000,00
Lentes de seguridad Solus 1000 3M (Costos tomados desde Mercado libre)	\$ 3.400,00
Protectores auditivos endoaural 3M (Costos tomados desde Mercado libre)	\$ 300,00
Chaleco reflectivo Sin Marca (Costos tomados desde Mercado libre)	\$ 800,00
Botas de seguridad Funcional Soul (Costos tomados desde Mercado libre)	\$ 25.500,00
COSTO TOTAL DEL PLAN	\$ 161.265,26

Objetivo específico N°2: “Participación con un stand en ExpoAgro 2023 para poder generar contacto con clientes de la industria”.

La selección de dicho objetivo busca como meta final poder contactar al menos 10 de las 15 compañías de la industria Agropecuaria, mencionadas en el análisis de mercado, con el fin de poder cotizar y vender un total de 3 servicios repartido en dichos clientes, así como la cotización de al menos un protector para una maquina industrial utilizada en la industria para al menos 1 cliente del listado.

Para el cumplimiento de este objetivo, se enlista un plan de 10 acciones a seguir:

1. Contratación de un espacio disponible para el armado del stand en el pabellón interno del evento Expo Agro 2023.
2. Contratar a la compañía diseñadora y constructora del stand.
3. Trabajar en conjunto con el arquitecto en el diseño del stand queriendo exponer los trabajos realizados en las distintas compañías, contemplando espacio para un protector de maquina a exponer, donde se vean claramente las terminaciones de calidad en el corte por plasma, doblado y tratamiento en general de los materiales, junto con la calidad de la materia prima utilizada.
4. Contratar a un diseñador de un *brochure* de la compañía, puede ser una especie de libro de solo 4 carillas, donde se exprese brevemente la trayectoria de la compañía junto con la misión, visión y valores, así como también los productos comercializados y un breve resumen del alcance de los servicios comercializados.
5. Impresión de tarjetas personales.

6. Compra de lapiceras con el logo de la compañía para regalos en la Exposición
7. Viaje a San Nicolas con un acompañante para trabajar en la exposición.
8. Recorrida de la exposición buscando relevar contactos de los clientes mencionados en el análisis de mercado.
9. Comunicarse telefónicamente con los contactos relevados para ofrecer los productos y servicios, buscando generar el deseo de compra de protectores o servicios de la compañía.
10. Realizar informe y cargar en el sistema.

Costo de Plan de Acción para el cumplimiento del Objetivo Especifico 2°	
Costo Neto de Stand	\$ 1.567.860
Costo de Alquiler de stand de 12 m2 (https://www.expoagro.com.ar/wp-content/uploads/Tarifario-EA-2023-5.pdf)	\$ 445.000
Contratación de Pack Básico de comunicación (https://www.expoagro.com.ar/wp-content/uploads/Tarifario-EA-2023-5.pdf)	\$ 110.000
Costo de diseño y construcción de stand cotizado por la compañía de Arquitectura y Construcción Flora S.A. (https://www.floraestudio.net/) Costo totalizado en USD 500 por m2 (Se toma el dólar venta oficial del día 16/11/2022 que indica la página web del Banco de la Nación Argentina: \$168,81)	\$ 1.012.860
Costo total estimado de viáticos	\$ 241.697,74
Kilómetros de Viaje hacia Rosario (Ida y vuelta)	840
Kilómetros de viaje desde el Hotel Howard Johnson hacia la exposición (ida y vuelta 150 kms x 4 días)	600
Precio de 1 litro de Combustible: Nafta Super YPF 16/11/2022	\$ 138,20
Consumo de combustible promedio entre ruta y ciudad de un vehículo (Información tomada de Volkswagen para el modelo: Polo) Valor en litros x 100 kilómetros	6,9
Costo total de Peajes estimado	\$ 4.000,00
2 habitaciones por 4 noches de hospedaje en el Hotel Howard Johnson de Rosario (Precio según booking.com: \$19.107 por habitación por noche)	\$ 152.856,00

Se estima un consumo de comidas de \$2.000 pesos por cada una de las 2 comidas por persona. Resultan un total de 9 comidas para las 4 noches de hospedaje y 5 días de trabajo y viajes	\$ 36.000,00
Se estima un consumo de dos refrigerios de \$1.000 por persona por día. Contemplando un total de 5 días.	\$ 20.000,00
Costo Total de Merchandising necesario	\$ 259.381,00
Compra de 100 lapiceras con logo para exposición (https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1193999819-100-lapiceras-madera-bambu-punta-touch-grabado-d-nombre-logo-_JM?searchVariation=175481070167#searchVariation=175481070167&position=10&search_layout=stack&type=item&tracking_id=cc8cc85d-f162-42a1-a25c-da370f3ec77f)	\$ 32.800,00
Costo de diseño de Brochure según la página web tarifario.org	\$ 20.081,00
Costo de impresión de tarjetas personales (https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-613350028-100-tarjetas-presentacion-doble-faz-9x5-300g-diseno-gratis-_JM#reco_item_pos=4&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller-items-above&reco_id=f05195e7-7fcb-458b-ba92-58fc3cc7c38c)	\$ 6.500,00
Impresión de 2000 brochures dipticos (https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-611996939-impresiones-digitales-laser-ofset-bajadas-flyers-folletos-dipticos-tripticos-catalogos-revistas-brochures-carpetas-sobre-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ab23ab15-876c-447c-8faa-678be6add9de)	\$ 200.000,00
Costo Total de Plan de Implementación	\$ 2.068.938,74

Aclaración: La exposición es en el mes marzo 2023, por lo que se recomienda comenzar rápidamente.

Objetivo Especifico N°3: “Aumento de un 20% en la facturación de servicios por medio de una campaña de marketing creada dentro del sistema CRM dentro del año 2023”.

Tal como se comenta en la observación, este objetivo está sujeto a la implementación de un sistema CRM, cual deberá completarse primeramente con toda la información que se

pueda recolectar del historial de ventas, contactos, industrias de preferencia y toda la información relevante para el armado del perfil del consumidor, para la correspondiente base de datos.

Así pues, para dar comienzo a esta implementación deberá de contratarse la licencia de un software que permita trabajar y almacenar la información. En este punto, se recomienda la utilización del sistema Salesforce ya que luego del estudio de mercado, resulto ser el más económico en cuestión de costo mensual de mantenimiento para usuarios premium, esto soporta la generación de campañas, lo que nos permitirá cumplir el objetivo que se propone.

Para poder cumplir con el siguiente objetivo, se deben cumplir con los siguientes pasos enlistados:

1. Contactar a la compañía Salesforce para poder conseguir asesoramiento de cómo utilizar el sistema, explicar los procedimientos de la compañía mostrando los manuales de certificación ISO:9001. Asimismo, solicitar una capacitación para poder utilizar el sistema, explicando las variables necesarias a visualizar para poder tener una correcta visión y seguimiento del movimiento de mercado.
2. Asignar una persona que pueda estar a cargo del ingreso de la información necesaria al sistema para ir armando la base de información a utilizar. Se recomienda asignar para este trabajo a una persona del personal y administración que tenga fácil acceso a nombre de clientes, que pueda asignar las industrias, créditos, montos de las órdenes de compra, cantidad de estas, volumen, tipo de producto o servicio comprado, ubicación de la empresa, contacto principal de compras y contacto de usuario del producto, como información mínima para poder comenzar a tener una trazabilidad.
3. Hacer un análisis de los productos y servicios en los últimos 3 años, separando en otro informe los servicios vendidos en los últimos 5 años.
4. Segmentar el último informe en función de la industria del cliente para poder ordenar y visualizar quienes son las industrias que consumen mayor demanda de servicios.
5. Contratar el servicio de una persona o compañía para el diseño de un flyer especializado en servicios.
6. Coordinar trabajos con la persona contratada para informar lo que se busca dentro del diseño, que comience con un breve resumen de Man-ser, que contenga los datos de contacto, pero que el mayor porcentaje de superficie del flyer este apuntado a señalar

los beneficios que el consumidor puede obtener a partir de la contratación de los servicios que ofrece la empresa.

7. Preparar un speech general breve introductorio al flyer de servicio, comentando los puntos clave de la compañía, y el motivo de envío del siguiente flyer, destacando la posibilidad real de poder realizar algún servicio dentro su proceso ya que cuentan con años de experiencia trabajando con compañías de la misma industria. Enviar correos electrónicos por medio de la plataforma CRM para poder realizar un seguimiento de que clientes han abierto e interactuado con el mismo.
8. Seguimiento de los contacto que han abierto el e-mail y que hayan interactuado con él, realizar un llamado telefónico para poder conocer si han despertado el deseo o existe una necesidad real de servicio, así poder ampliar la información acerca de lo promocionado y buscar acercar un presupuesto para que puedan tener una magnitud de inversión más cerrada.

Costo de Plan de Acción para el cumplimiento del Objetivo Especifico N°3	
Contratación de servicio Salesforce premium con asesoramiento personalizado (300 USD por usuario por mes) Se contemplan 1 usuario	\$ 607.716,00
Costo de diseño y armado de Brochure digital según la página web tarifario.org	\$ 20.081,00
Costo Total de Plan de Implementación	\$ 627.797,00

Observación: Todos los planes de implementación deben estar a cargo del departamento de ventas o marketing. En este caso estarán a cargo del director ya que es el único personal dedicado a dichas tareas.

Indicadores

Para el objetivo específico N°1 se dispondrá de las siguientes variables de medición:

- Interacción con el cliente: Contactar al menos a un contacto de compras, uno de operaciones y un contacto perteneciente al departamento de seguridad ocupacional de las 13 compañías de la industria automotriz. Esto nos arroja un mínimo a contabilizar de 39 interacciones, ya sea vía telefónica o email. Dichas interacciones deben de cargarse en el sistema CRM.
- Se seguirá en función del envío de cotizaciones, estimando que la compañía tiene un “hit rate” del 25%, por lo que deberán de cotizarse un total de 5 lavadoras y un total de 16 protectores para poder ser asertivos a la hora de la consecución de los objetivos.

Para el objetivo específico N°2 se dispondrá de las siguientes variables de medición:

- Se medirá la interacción con las compañías mencionadas en el análisis de mercado consideradas como el top 15 de las compañías de la industria. Será vital, recolectar al menos un contacto de importancia dentro de cada una de ellas, buscando presentar a la compañía para lograr coordinar una visita a la planta en las semanas post exposición. Se medirán las 15 interacciones y cargas de contacto por medio del sistema CRM para poder realizar algún seguimiento con alarmas y/o recordatorios para la coordinación de visita.
- El segundo índice de medición va a estar marcado por la cantidad de solicitudes de cotización que se suelen dar en las exposiciones ya que otros clientes concurren a ellas buscando marcas y compañías que puedan satisfacer sus necesidades. Para este punto se buscará el ingreso de 10 nuevos clientes al sistema y haber realizado y enviado al menos un presupuesto para cualquiera de esos 10 clientes.

Para el objetivo específico N°3 se pondrá las siguientes variables de medición:

- En primera instancia, se medirá el porcentaje de carga de la información existente dentro de la compañía habiendo cargado al menos en el lapso de un año, todas las ventas y datos de clientes de los cuales se haya tenido interacción en los últimos 3 años.
- Los indicadores que seguir para aumentar las ventas de servicios en un 20% dentro de la industria es la interacción de los clientes con la campaña de marketing. En este punto, debido a la fortaleza y los precios competitivos, se estima un *hit-rate* del 45%, por lo que deberían venderse 5 servicios adicionales en el año.
Para eso debería darse una interacción con necesidad real de servicio de al menos 15 clientes con la campaña de marketing realizada.

Diagrama de Gantt



Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

Mediante la investigación exhaustiva realizada en este trabajo, se pudo comprender con mayor detalle la atmosfera completa de la compañía. Se logro detallar mediante un análisis FODA las debilidades de la compañía para, a su vez, analizarlas y priorizar cuales son las que urgen solventar en post de un bienestar integro de la misma.

En dicha búsqueda se ha notado la falta de un norte comercial, de una previsibilidad de ventas y facturación año tras año que permita a la compañía hacer una estimación de costos e inversiones posible, dimensionar la estructura y presupuesto que debería de tener la compañía para poder afrontar al año siguiente. Estas debilidades encontradas, se deben a la falta de implementación de un sistema que muestre en forma de reportes los diagnósticos de la empresa y a su vez. porque sector pasan la mayoría de las interacciones de estas para poder ejercer una planificación asertiva intentando sacar mayor provecho de las oportunidades latentes que, tal como muestra el análisis de mercado, se encuentran muy cerca del entorno de Man-Ser SRL.

En el presente trabajo. se han propuesto objetivos y planes de acciones para ayudar a la misma a tener dicho sistema implementado, buscando con uno de los objetivos hacer una pequeña interacción y entender como el mismo puede incrementar las ventas con un menor esfuerzo o costo. Así como también, planes de crecimiento y generación de nuevas relaciones comerciales, buscando colateralmente mitigar el riesgo de estar negociando solo con un “puñado” de clientes.

Sin dudas, hemos vivido una situación mundial que nos enseñó que nada es seguro y estable, y que de un día al otro puede cambiar todo por completo, forzándonos a tener que ser más flexibles, y cautos a la hora de invertir, ya sea en cuestiones económicas, diversificando el riesgo, como así también, la inversión de tiempo. Es por este motivo que se menciona que los objetivos planteados buscan desarrollar las bases para el armado de un departamento de ventas, que logré “liberar” el tiempo del director y dueño de la compañía, para que se encargue exclusivamente en mantener la estructura de esta.

Para finalizar, resaltar que los objetivos fueron minuciosamente seleccionados contemplando las fortalezas arrojadas por el análisis mencionado anteriormente, para poder sacar una ventaja competitiva efectiva a la hora de ejecutar los planes de acción. Asimismo, se ha destacado que la compañía tiene grandes virtudes como la inversión en la calidad de los productos y servicios brindados, así como la certificación de sus procesos para poder mejorar

en los mismos brindando al fin una atención más eficiente, apalancado también del mantenimiento y crecimiento de las buenas relaciones comerciales con proveedores y clientes. Siendo estas últimas piedras fundamentales para el crecimiento de esta.

Recomendaciones

Para la ejecución de los objetivos, se recomienda involucrar a toda la compañía en el conocimiento de los planes a seguir, y la asignación de algún colaborador que pueda ayudar con la carga inicial de información al sistema y con el “hunting” de contactos dentro de los clientes potenciales, ya que se requiere de una alta carga administrativa que obligaría al director a sacar foco de los temas cruciales de la compañía en velo del mantenimiento de personal, infraestructura, contabilidad, legales, y demás.

Asimismo, evaluar la posibilidad de contratación de personal especializado en el desarrollo de negocios que este a cargo de tareas de ventas y marketing, buscando la forma más eficiente de llegar a los clientes potenciales y existentes, así como para tener una retroalimentación de comentarios de clientes que ayuden a mejorar en los procesos de la compañía o también, para estar atentos a cambios de tendencia dentro de la industria para poder adaptarse rápidamente.

Como ultima recomendación se apunta a la delegación de tareas administrativas, tal vez con la ayuda de un sistema complementario al CRM propuesto para que sea más sencillo poder realizar un seguimiento de estas sin tener la necesidad de tener que tomar acción en cada una de ellas. Esto posiblemente lo recupere en disponibilidad de tiempo para poder conducir a la compañía hacia un norte de crecimiento económico que pueda alcanzar cada vez a más mercados con las necesidades que Man-Ser SRL puede solventar.

Bibliografía

ADEFA - Asociación de Fábricas de Automotores de la Argentina;
<http://www.adefa.org.ar/es/institucional-empresas-asociadas>

Aurora Martínez Martínez, María Cristina Zumel Jiménez (2016). Libro: Organización de equipos de ventas. Edición Paraninfo Sa. Ed. 1 – 2016. Madrid – España.

Banco de la Nación Argentina; <https://www.bna.com.ar/Personas>

Booking (Compañía para reserva de hoteles); <https://www.booking.com/>

Exponenciar S.A. (ExpoAgro); <https://www.expoagro.com.ar/>

Flora Estudio (Empresa constructora); <https://www.floraestudio.net/>

Google; <https://www.google.com/search>

Google Académico; <https://scholar.google.com/>

Google Maps; <https://www.google.com.ar/maps/preview>

Jean Jaques Lambin, Carlo Gallucci, Carlos Sicurello (2009). Libro: Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición. Ed. Mc Graw Hill – 2009. DF - México

José María Sainz de Vicuña Ancin (2008). Libro: El plan de Marketing en la Práctica. ESIC Ed. 12° - 2008. Madrid – España.

Laura Estela Fischer de la Vega, Jorge Espejo Callado (2011). Libro: Mercadotecnia, Cuarta Edición. Ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de CV. DF – México.

Liam Fahey & V.K. Narayanan (1986). Libro: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. Ed. West Publishing, St Paul – E.E.U.U.

Man-Ser S.R.L; <https://www.man-ser.com.ar/>

Mercado Libre (Plataforma e-commerce); <https://www.mercadolibre.com.ar/>

Michael E. Porter (2009). Libro: Estrategia Competitiva. Ed 1°. Ed. Piramide. Madrid – España.

Miguel Santesmases Mestre, Adriana Sánchez Gumán, Francisco Valderrey Villar (2014). Libro: Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Grupo Patria – 2014 – DF – México.

Pagina Argentina de Agricultura;
<https://www.argentina.gob.ar/agricultura/agricultura>

Philip Kotler, Gary Armstrong (2013). Libro: Marketing. An Introduction. 11th Edition. Ed. Prentice Hall. Nueva Jersey – E.E.U.U.

Salesforce®, Sistema de solución de gestión de relaciones con clientes que une empresas y clientes. <https://www.salesforce.com/>

Tarifario Diseñadores digitales; <https://tarifario.org/>

Tarifario ExpoAgro; <https://www.expoagro.com.ar/wp-content/uploads/Tarifario-EA-2023-5.pdf>

Universidad Siglo 21, Materia: Marketing I. Modulo: La Importancia del Marketing en las Organizaciones. 2021. Córdoba, Argentina.

Universidad Siglo 21, Materia: Técnicas y Estrategias de Comercialización. Modulo: Orientación del Marketing en las empresas – Plan de Marketing. 2021. Córdoba, Argentina.