

TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN
REPORTE DE CASO EMPRESA MAN SER S.R.L.



POTENCIALES MERCADOS PARA PIELES Y PANELES METÁLICOS

Alumna: Fain Taibo Gisela Natalia

DNI: 34755359

Matricula: VMKT03884

Profesor: Javier Romero

Año: 2022

INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
Marco referencial Institucional	2
Descripción de la problemática	2
Resumen de antecedentes	3
Relevancia del caso	4
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	5
Descripción de la situación	5
Análisis de contexto	5
MERCADO	5
COMPETENCIA	9
Entorno – PESTEL	11
Diagnóstico organizacional	12
ANÁLISIS INTERNO	12
ANÁLISIS FODA CUANTIFICADO	14
Análisis específicos según el perfil profesional	15
MARCO TEORICO	16
Estimación de la demanda	16
Estrategias de crecimiento: Matriz de Ansoff	17
CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Discusión acerca de por qué vale la pena resolver este problema	20
DEFINICIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MARKETING	21
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
BIBLIOGRAFÍA	29

RESUMEN

A través del presente trabajo de grado se trata de analizar potenciales mercados para la empresa Man Ser S.R.L., específicamente para las pieles y paneles metálicos conocidos hoy en día como Metdeco.

Se realiza el análisis interno y externo definiendo problemáticas como dependencia hacia pocos clientes, nulo sector de ventas y de marketing, falta de comercialización on line y también falta de venta de alianzas estratégicas que serían beneficiosas a la hora de ofrecer este producto.

Como solución se plantean tres estrategias direccionadas directamente en las ventas, detallando acciones, presupuestos e indicadores de control.

Palabras claves: Segmentación, Comercialización, Expansión, eCommerce.

ABSTRACT

Through this degree work, we try to analyze potential markets for the company Man Ser S.R.L., specifically for the skins and metal panels known today as Metdeco.

Internal and external analysis is carried out, defining problems such as dependence on few customers, zero sales and marketing sector, lack of online marketing and also lack of sales of strategic alliances that would be beneficial when offering this product.

As a solution, three strategies aimed directly at sales are proposed, detailing actions, budgets and control indicators.

Keywords: Segmentation, Marketing, Expansion, eCommerce.

INTRODUCCIÓN

Marco referencial Institucional

La empresa MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa, es una empresa familiar ubicada en la calle 2 de septiembre al 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba; dedicada al rubro metalúrgico, específicamente en la fabricación y comercialización de protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta entre los más recurrente.

Ha ampliado su planta tres veces en proporción a la inicial, han comprado máquinas de avanzada, dándoles ventajas en la calidad de sus productos, tal es así que en el año 2014 logran la certificación de las normas ISO 9001.

Sus principales clientes hoy en día son AIT S.A., Volkswagen Argentina S.A., Scania, Fiat, además apuntan al mercado nacional (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe).

Actualmente cuentan con 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos :1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción.

Buscaremos con este trabajo analizar posibles mercados para aprovechar su capacidad de producción.

Descripción de la problemática

MAN-SER S. R. L es una empresa que desde sus inicios se ha dedicado a una gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, cuentan con una concentración de la producción y la demanda se reduce durante el período estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción y como sus clientes son muy acotados dependen totalmente de unos pocos.

Actualmente el departamento de venta es casi nulo debido que los dueños atienden varias áreas de la empresa, por ende no están enfocados en buscar nuevos nichos de mercado, además no tienen departamento de marketing por lo que la promoción también es muy acotada. No tienen pensado a corto plazo abrir sucursales en otras provincias ya que hace poco ampliaron su planta actual y aun no se animan a exportar debido al riesgo que esto implica. Si les interesaría diversificar su mercado para otras industrias.

Resumen de antecedentes

Actualmente con este contexto político-socio-económico que enfrenta el país y el mundo es cuando más deben las empresas optimizar sus recursos, la forma más rentable de hacerlo es detectar nuevas oportunidades de mercado. Lo beneficioso del mercado metalúrgico es que puede expandirse para varios rubros debido a su adaptabilidad en muchos rubros.

El caso teórico a desarrollar es un estudio del Banco Mundial (s.f.), donde destacan la importancia de la diversificación en la economía, ya que sostienen que es un elemento fundamental del desarrollo económico y consiste en el paso a una estructura nacional de la producción y el comercio más heterogéneo. La falta de diversificación de la economía suele acompañarse de una mayor vulnerabilidad frente a las crisis externas, que pueden socavar las perspectivas de un crecimiento económico a largo plazo. Los países más pobres del mundo, muchos de los cuales son pequeños o están alejados geográficamente, carecen de litoral o dependen en gran medida de la producción agrícola primaria o de los minerales, y suelen tener las estructuras económicas con mayor concentración, lo que les genera problemas de exposición a las crisis de sectores específicos, como las catástrofes climáticas para la agricultura o las caídas súbitas de los precios de los minerales.

Uno de los casos empíricos a comentar es el de la empresa Metalúrgica del Norte S.A, (s.f.) dedicada a la fundición y fabricación de repuestos para la industria azucarera, como también de válvulas e implementos de obras sanitarias, en la calle Matienzo del Barrio La Ciudadela en Tucumán.

A fines de siglo XX se consolidaba como una empresa de mediano porte en el sector y en búsqueda de diversificar productos, mercados, y clientes, para sostener su crecimiento.

En el 2001 comienza una etapa de sostenido crecimiento. Al cabo de unos años se incorpora un nuevo socio accionista, dejando su carácter de empresa familiar y cambia su razón social a Proyectos Metalúrgicos S.A.

En los últimos 20 años su mercado se amplía a diversas industrias como la citrícola, papel, celulosa, aguas gaseosas, automotriz, energía y minería, además de la ya tradicional industria sucro-alcoholera.

Gracias a esta expansión se montó un predio de 8 has y con más de 8.000 m² cubiertos, dando trabajo en forma directa a más de 500 personas.

Segundo caso empírico a presentar es el de la empresa Arsemet de la localidad de Armstrong que desde el año 2006 se encuentran activos en la industria metalúrgica.

Ellos realizan servicios metalúrgicos, corte, plegado soldadura de chapas, para el sector de las agromáquinas, pero desde su nacimiento también estuvieron atentos a otras ramas de la actividad productiva y fue así como nos convirtieron en proveedores de sectores como el petrolero.

Este año tanto el campo como la hidrocarbúrfera requieren de sus productos, es por eso que están realizando una planta de mecanizado en Rafaela (Santa fe).

Con presencia en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Santa Cruz, Santa Fe y Young (Localidad uruguaya).

La empresa que comanda Mauricio Rizzotto reparte su producción en un 60% para el sector agro metalúrgico, un 20% para la extracción petróleo y gas, y el 20% restante para otros rubros. El Mirador (2021).

Relevancia del caso

Es relevante para la empresa realizar el presente trabajo debido a conocer una idea de negocio que ellos están interesados en implementar; les sería de guía para poder ver el caso concretamente y considerar si es la mejor opción de estrategia que podrían plantearse en el futuro a corto o mediano plazo.

Además lo atractivo es la estrategia a aplicar ya que muchas empresas se encuentran en la misma situación y quieren aprovechar sus recursos y encarar nuevos mercados, para no depender de unos pocos y del mismo rubro.

Es relevante como profesional poder realizarlo para comprender todo el proceso concretamente de todo lo estudiado al momento y poder realizar nuestro primer trabajo profesionalmente, esto nos servirá de guía para el futuro a corto plazo.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Descripción de la situación

Man Ser es una empresa que desde sus inicios se ha dedicado a una gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, por lo que en estos momentos posteriores a una pandemia se ve limitada sus ventas debido a un paro de dos años y la ralentización para comenzar con su producción normal.

Además actualmente cuentan con una concentración de la producción ya que cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción y como sus clientes son muy concentrados también dependen totalmente de unos pocos.

Si bien los dueños pretenden realizar acciones como nuevos mercados, nuevos productos, aun no se han definido por alguna en específico debido a un enfoque de calidad que han tenido este último tiempo.

Nosotros haremos foco sobre la potencialidad de ingresar a nuevos mercados y/o segmentos para no depender de estos escasos clientes aunque rentables y así potenciar la empresa a mayores escalas de producción y rendimiento.

Análisis de contexto

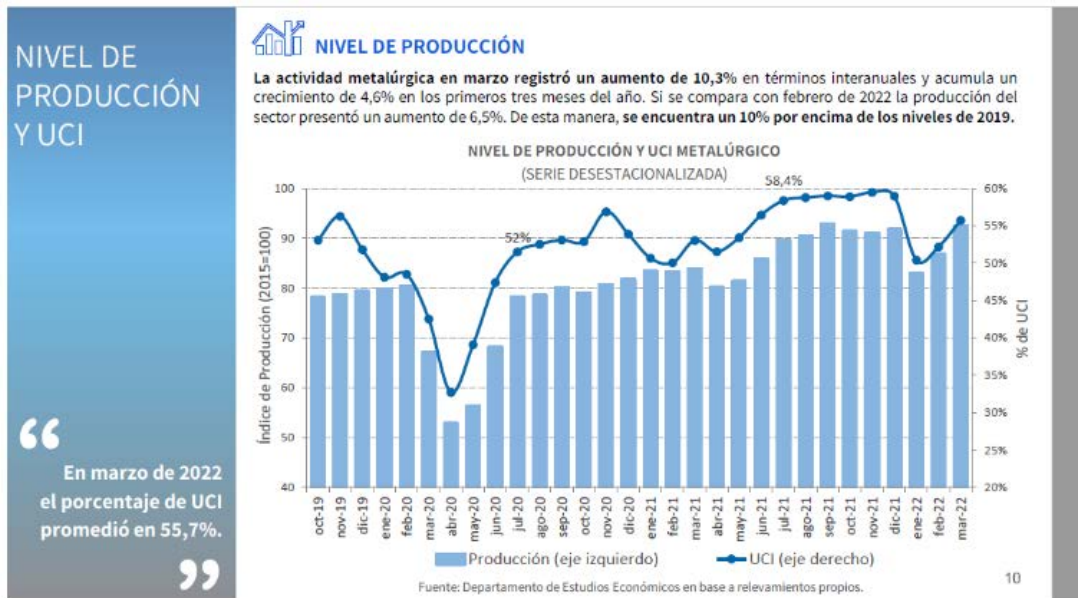
MERCADO

Desde la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) estiman que la actividad metalúrgica crecerá este año entre 2,1% y 7,4%, integrado por más de 24 mil empresas, que generan 250.000 puestos de trabajadores registrados y exportaciones superiores a los US\$2 mil millones, se pretende recuperar los niveles de producción que tenía en 2017 en el mejor de los casos, o experimentar un leve aumento en el nivel de actividad.

La actividad metalúrgica está presente en múltiples cadenas de valor: su desempeño depende de lo que suceda con la producción agropecuaria y las decisiones de los productores y contratistas de cambiar la maquinaria agrícola, de la construcción y los proyectos para hacer edificios que demandan desde ascensores, griferías, taladros, hasta materiales para construir en seco, o del poder de compra de los trabajadores que decidan cambiar la heladera, la cocina o comprarse una bicicleta, entre otros. En este marco, el

escenario optimista contempla un crecimiento del 7,4% con tres sectores impulsando activamente la industria metalúrgica: automotriz, petróleo y gas y el sector agropecuario. (Clarín, 2022).

Niveles de producción de la industria metalúrgica (marzo 2022)



Fuente: La Capital (2022), <https://www.lacapitalmdp.com/con-inversiones-crece-el-empleo-y-la-produccion-en-la-industria-metalurgica/>.

Empresas metalúrgicas por rubros mes de julio de 2022

Se ha podido estudiar que el consumo por rubros metalúrgicos continúa con el crecimiento paulatino en el año 2022, por lo que continuar en el sector pero en diferentes rubros podría ser una buena oportunidad para la empresa Man Ser.

Gráfico 2.12 b Maquinaria y equipo, variación porcentual interanual. Junio de 2022

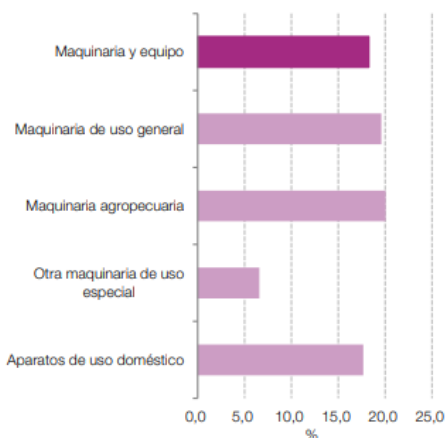
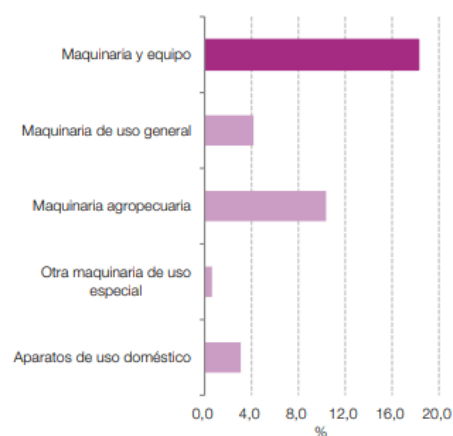


Gráfico 2.12 c Maquinaria y equipo, incidencias. Junio de 2022



Fuente: INDEC (2022)

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_22B323E1CBBE.pdf

Por otro lado Por Pablo Dragún y Daniela Rozenbaum (Pagina 12, 2022) sostienen que el año pasado marcó un punto de inflexión para la actividad industrial: el primero con crecimiento luego de tres años de contracción. Las cifras del Índice de Producción Industrial del CEU-UIA relevaron un crecimiento del 15,4 por ciento para la producción. Una suba que tuvo como punta de partida los niveles muy bajos registrados luego de la crisis macroeconómica de 2018-2019 y de la pandemia en 2020. La comparativa con los niveles de pre-pandemia muestra un incremento de la producción de 7 por ciento.

En los primeros meses de 2022, este proceso enfrenta dilemas y desafíos importantes. Uno de ellos, el aumento generalizado de costos. La dinámica de la pandemia y el actual conflicto bélico en Ucrania presentan tensiones en las cadenas de suministro y de logística internacional –que se agravan con la escasez de containers–. Los costos del transporte a escala global se multiplicaron en dólares y alcanzaron valores superiores a los de la pre-pandemia. (Página 12, 2022).

Los clientes actuales de MAN-SER son:

AIT: es una empresa global, un referente internacional con empresas en Europa, América, Asia y Oceanía, y un servicio conformado por más de 80 oficinas técnico-comerciales. Empresa dedicada a la fabricación, diseño y comercialización de transformadores de medición y de servicios auxiliares de alta tensión con sus partes y componentes. Se encuentra en Ferreyra Córdoba.

Realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.

Volkswagen Argentina: Empresa automotriz, fabricantes de autopartes. Se encuentra en la ciudad Córdoba, con el 8.5% de participación en el mercado argentino en el 2022.

Compran lavadoras y protectores, lo que demanda un 30% de la producción total.

Metalmecánica, Pertrak y Scania: una Industria Autopartista, proveedor de las principales Terminales Automotrices. Líderes en el Mecanizado y Armado de Autopartes Complejas. Mecanizamos piezas en Aluminio, Fundición de Hierro y Acero Forjado. Ubicados en la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Compran lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

COMPETENCIA

La industria está en la etapa de madurez, con el crecimiento es bajo 0, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L.

Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La industria en el 2018 se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación.

Tabla 1

Productos y servicios:

PRODUCTOS Y SERVICIOS	MAN SER S.R.L.	Transfil S. R. L.	Eisaire S. R. L.	Empremet S. R. L.	Otros
Protectores telescópicos	X				
Extractores de viruta y cadena	X				
Lavadoras industriales a medida	X		X		
Cintas transportadoras	X	X			
Compensadores para transformadores eléctricos	X				
Servicios de reparación y mantenimiento industrial	X				
Corte, plegado y punzonado de chapa	X			X	X
Instalación	X	X	X	X	X
Reparación	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Mercado atendido:

PRODUCTOS Y SERVICIOS	MAN SER S.R.L.	Transfil S. R. L.	Eisaire S. R. L.	Empremet S. R. L.
Industria Metalúrgica		X	X	
Industria Automotriz	X	X	X	X

Logística	X		X	
Industria Minera				X
Industria Farmacéutica	X		X	
Industria Petrolera		X	X	X
Industria Pesada		X	X	
Industria Agro	X		X	X
Industria Alimenticia	X		X	
Industria Electrodoméstica		X		
Industria Siderurgica		X		X

Fuente: Elaboración propia

Factores de preferencia hacia la empresa Man Ser:

- Atención personalizada directamente por los dueños.
- Calidad de los productos, ya que permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas.
- Precio, el cual es competitivo y accesible.
- Los clientes de este sector son generalmente grandes empresas, por lo que es indispensable cumplir con los plazos de entrega acordados.
- Innovación tecnológica
- Servicio posventa que les garantice a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.

Factores de preferencia hacia la competencia:

- Transfil cuenta con comercialización internacional
- La competencia también se encuentra posicionada en otros sectores que podrían ser atractivos para Man Ser: minera, petrolera, construcción, agro, siderúrgica, etc
- Transfil y Eisaire cuentan con el triple de clientes con una diversificación importante de los rubros, lo hace que dependan menos de unos pocos y de algún sector en específico.

Tabla 3

Entorno – PESTEL

ESCENARIO	VARIABLE	IMPACTO	DESARROLLO
POLITICO	GUERRA UCRANIA-RUSIA	POSITIVO	Argentina, por un lado tendrá un impacto favorable por el aumento de los precios de los commodities, lo que provocará un crecimiento de las exportaciones agrícolas, pero esto se verá afectado por el aumento de las importaciones energéticas lo que tensionará al mercado, generando un proceso inflacionario que afectará los precios de la canasta alimenticia.
LEGAL	REGULACIONES	NEGATIVO	En el sector metalurgico se afronta faltantes de insumos importados, pero también la pérdida de cupo para financiación en bancos extranjeros, la inexistencia de precios de reposición haciendo que el sector reduzca e inclusive detenga su producción debido al conflicto de importación de materia prima y herramientas.
ECONOMICO	DIVISAS	NEGATIVO	La imposibilidad que enfrentan las empresas para acceder a dólares al tipo de cambio oficial para el pago de importaciones, por las restricciones que impone el Banco Central de la República Argentina (BCRA), ha puesto a las pymes en una situación insostenible frenando la producción por la falta de insumos fundamentales para la producción.
	INFLACIÓN	NEGATIVO	El nivel general del índice de costos metalúrgicos (ICM) registró un incremento de 19,2 por ciento durante el segundo trimestre de 2022 y acumula un aumento de 38,1 por ciento en lo que va del año". Los costos de la industria metalmeccánica están apenas por encima de la inflación del año, que anotó en junio un 36,2 por ciento acumulado en seis meses.
TECNOLOGICO	I+D	POSITIVO	El ministro de Desarrollo Productivo, presentó en el Centro Tecnológico Metalúrgico (CETEM) el nuevo régimen de Bienes de Capital 4.0, que otorgará a las empresas del sector, durante un plazo de cinco años, más incentivos en investigación y desarrollo, impulsará la mejora continua de procesos y potenciará a las empresas. Además, anunció la asistencia financiera por \$118 millones, a partir de un préstamo del Banco Centroamericano de Integración Económica, para desarrollar nuevas capacidades tecnológicas en el centro tecnológico.

Fuente:

Diario Página 12 (2022), <https://www.pagina12.com.ar/408825-como-impacta-la-guerra-en-la-economia-argentina>

Diario La voz (2022), <https://www.lavoz.com.ar/negocios/por-freno-a-la-importacion-metalurgicas-aseguran-que-se-viene-la-parada-industrial/>

Argentina.gob.ar (2022), <https://www.argentina.gob.ar/noticias/con-mas-de-200-pymes-metalmeccanicas-kulfas-lanzo-el-nuevo-regimen-de-incentivos-para-el>

Diagnóstico organizacional

ANÁLISIS INTERNO

PRODUCTO/SERVICIO

Con respecto a sus productos Man Ser se caracteriza por la calidad de los mismos, trabajando con altos estándares propios, dispuestos por las certificaciones (normas ISO9001), como los requeridos por los clientes.

Estos son hechos a medida en su propia planta lo que imposibilita la producción en masa y traslados hacia sus clientes, sin intermediarios.

Al tener poca rotación de estos productos la compra es escasamente asidua y por ende pueden solo brindar servicios de mantenimiento.

Y en cuanto a servicio hace referencia al resultante de la interacción entre los tres elementos que destacan: el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, que constituye el beneficio que debe satisfacer las necesidades del cliente.

Otro ítem a tener en cuenta es el precio, el cual es competitivo, accesible dándole ventajas sobre su competencia en relación a precio/calidad.

También cuentan con alta responsabilidad en cuanto plazos de entrega de los mismos, manejando una correcta comunicación entre las áreas de compra, producción y ventas.

VENTAS

La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de sus propios dueños, en forma personal o telefónicamente, los mismos se encargan de tomar las decisiones de la organización y además están abocados a otras áreas, lo que hace que no estén enfocados al 100% en buscar nuevos clientes o aprovechando oportunidades del mercado.

La mayoría de compradores son las mismas empresas de hace varios años y conocen a los nuevos interesados a través de esos contactos o empresas del rubro las cuales ya se conocen en este nicho de mercado.

La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques (con el riesgo siempre latente de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

PROMOCIÓN

El medio de promoción utilizado es una página web, presenta información acerca de los productos que se comercializan y cuenta con la posibilidad de cargar datos personales para que un vendedor se ponga un contacto con el potencial cliente.

Además, se hace publicidad en otra página web: Relacind, donde se ofrecen máquinas y equipos para la industria de distintas firmas.

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

Hasta ahora no se han realizado acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva.

Una de las alternativas que se analiza es la participación en ferias especializadas del rubro, pero aún no se concreta esta acción.

La fidelización que realiza Man Ser a sus clientes es la atención de manera estrecha y personalizada y su excelente servicio de post venta.

ANALISIS FODA CUANTIFICADO

Tabla 4

ANALISIS INTERNO			
FORTALEZAS	PONDERACION	IMPACTO	VALOR
CALIDAD DE PRODUCTO	0,30	5	1,50
PRECIOS COMPETITIVOS	0,25	4	1,00
FIDELIZACION	0,15	3	0,45
SERVICIO DE POST VENTA	0,30	5	1,50

DEBILIDADES	PONDERACION	IMPACTO	VALOR
SECTOR DE VENTAS SIN DESARROLLO	0,35	5	1,75
SECTOR PROMOCION NULO	0,20	4	0,80
SIN PRESENCIA EN REDES SOCIALES	0,15	3	0,45
CONCENTRACION DE CLIENTES	0,30	4	1,20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

ANALISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR
NUEVOS MERCADOS POTABLES	0,30	5	1,50
VENTAS REDES SOCIALES/APP	0,30	4	1,20
CREDITOS DEL ESTADO	0,15	3	0,45
POSIBILIDAD DE EXPORTACION	0,25	4	1,00

AMENAZAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR
INFLACION	0,35	4	1,4
CIERRE DE EXPORTACIONES	0,10	2	0,2
FLUCTUACION CAMBIARIA	0,30	4	1,2
BARRERAS DE INGRESOS A NUEVOS MERCADOS	0,25	3	0,8

Fuente: Elaboración propia

Análisis específicos según el perfil profesional

Para realizar el desarrollo de análisis hasta el momento se utilizaron varias herramientas profesionales como Mix de Marketing para definir aspectos internos, también PESTEL para conocer el contexto externo de Man Ser y el análisis FODA cuantificado para conocer ambos aspectos internos y externos con su respectiva comparación para conocer la importancia de impacto de cada uno.

De aquí en adelante podríamos desarrollar varias más como la Matriz de Ansoff, esta nos ayudara a planificar nuestra estrategia, establecer metas y la elaboración de planes de acción.

Diagrama de Gantt nos ayudara a medir nuestro plan de acción por un tiempo determinado y nos dará como resultado el éxito o fracaso del mismo.

Además se podría clarificar varios datos con tablas de ponderamientos, para que sean fáciles de observar y atractivos visualmente.

MARCO TEORICO

Estimación de la demanda

Para *Gabriel Baca Urbina (2006, pág. 28)* la demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Desde una visión marketinera, *Kotler y Keller, (2006, Pág., 127)* nos resumen la estimación de la demanda como el volumen total de un producto susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo, en un entorno definido de marketing y bajo un programa específico de marketing.

Trespalacios, Bello y Vásquez (2005, p. 33) indican que el análisis de la demanda se basa en abordar al mercado actual como así también el potencial de diversos productos en el mercado, con el fin de tomar la previsión a corto, medio o largo plazo en relación con el segmento del mercado presente.

En estos siguientes párrafos comentaremos las diferentes demandas basándonos en Gabriel Baca Urbina (2006, pag 29).

En relación con su oportunidad, existen dos tipos:

1)- Demanda insatisfecha: en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado,

2)- Demanda satisfecha: en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha:

- ✓ Satisfecha saturada: la que ya no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se está usando plenamente, una situación muy difícil encontrar en un mercado real.
- ✓ Satisfecha no saturadas: la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas, como las ofertas y la publicidad.

En relación con su necesidad, se encuentran dos tipos:

- 1)- Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios: son los que requiere la sociedad para su desarrollo y crecimiento, y se relacionan con la alimentación, el vestido, la vivienda y otros rubros.
- 2)- Demanda de bienes no necesarios o de gusto: es prácticamente el llamado consumo suntuario, como la adquisición de perfumes, ropa fina, etc. En este caso la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad,

En relación con su temporalidad, se reconocen dos tipos:

- 1)- Demanda continua: la que permanece durante largos periodos, normalmente en crecimiento como ocurre con los alimentos, cuyo consumo ira en aumento mientras crezca la población.
- 2)- Demanda cíclica o estacional: la que en alguna forma se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales; regalos en la época navidena, paraguas en la época de lluvias, enfriadores de aire en verano.

De acuerdo con su destino, se reconocen dos tipos:

- 1)- Demanda de bienes finales: son los adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento.
- 2)- Demanda de bienes intermedios o industriales: los que requieren algún procesamiento para ser bienes de consumo final.

Estrategias de crecimiento: Matriz de Ansoff

Como referencia de estrategia de crecimiento utilizaremos la visión de Igor Ansoff (1976), quien desarrolló una herramienta que permite identificar oportunidades de crecimiento a partir del análisis de productos y mercados, se observan 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a para la empresa: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

En esta opción estratégica de desarrollo de nuevos mercados la Matriz de Ansoff, plantea la capacidad de la empresa en desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados

geográficos, nuevos segmentos de mercado o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, etc.

Con respecto a la estrategia de penetración de mercados, combinamos mercados actuales con productos actuales; la misma consta en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (promoción, publicidad,) atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, mejora de imagen).

Esta opción es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que conocemos.

Tercer estrategia de desarrollo es la de nuevos productos, aquí la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y actualización, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios. Para este proceso de realizaran varias etapas: Generación de Ideas, Estrategia de Mercadotecnia, Desarrollo de producto, Prueba de mercadotecnia, comercialización y Análisis comercial entre otros.

A continuación se detalla de manera gráfica el mismo:



Imagen 3: Matriz Ansoff, fuente Ansoff (1976)

CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA

Declaración del problema

Con respecto a la problemática de la empresa Man-Ser podríamos definir algunas, las cuales se consideran las más importantes a rever:

La concentración de producción en sus clientes actuales, lo cual hace que se genere la dependencia hacia los mismos, a sus periodos de trabajo, a su economía y así llevando una situación peligrosa a la empresa ya que sin algunos de ellos Man-Ser se vería en serios problemas de continuidad de producción y sostenimiento económico.

Otro de los inconvenientes es la escases de su departamento de ventas y la nulidad de marketing actualmente, ya que no están aprovechando todas las oportunidades que el mercado podría brindarles. No están aplicando ninguna estrategia de crecimiento (nuevos productos, penetración de mercados o desarrollos de nuevos mercados), por ende la parte comercial no está llevando a cabo un planeamiento a corto o largo plazo para disminuir la incertidumbre de la empresa, colocándola en jaque ante el contexto en el que el país y su sector se encuentran actualmente.

Como un tercer ítems podríamos agregar la falta de aprovechamiento del mercado interno ya que se enfocan solo en algunas provincias más productivas, dejando de lado opciones provechosas, como así también la posibilidad de implementar métodos para ventas on line de su productos más antiguos y mucho más aun sus nuevas pieles metálicas, las cuales podrían ser vendidas a través de sistemas on line.

Justificación del problema

Podríamos decir que ante la escases de clientes han tratado de resolverlo realizando un nuevo producto como son sus pieles metálicas para ser consumidas por mercados más globales pero ha faltado desde del lanzamiento, colocación en el mercado y estrategias de crecimiento para la misma, como así también la opción de venta a todo el país a través de diferentes canales.

También podemos observar que están por debajo de su competencia en varios aspectos: colocación geografía, ventas on line, publicidad y recordación de marca, debido al enfoque de calidad y la no realización de un departamento de ventas como así también la contratación de un plan de marketing sea interno o externo.

Es relevante realizar un análisis de estrategias que podrían implementar para competir con sus pares, levantar las ventas de sus productos actuales y lanzar las pieles metálicas para sentar presente en el mercado.

Discusión acerca de por qué vale la pena resolver este problema

A través de todo el recorrido realizado hasta el momento se podría implementar varias estrategias como penetración de mercado o desarrollo de nuevos mercados.

Desarrollo de nuevos mercados para las pieles metálicas nos llevaría a obtener resultados positivos a corto plazo, enfocándonos en buscar la manera de dar a conocerlas, expandirlos geográficamente, posibilidad de ventas por medios digitales, y posteriormente pensar en una estrategia de posicionamiento más adelante.

La empresa no dependería de sus clientes específicos, seguiría contando con ellos, y por otro lado desarrollaríamos globalmente este producto, realizándolos de manera estándar y a un precio competitivo, ya que es un producto innovador pero no tan costoso como algo a medida y que se estima tener más competidores a corto plazo.

DEFINICIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Objetivo general

Aumentar las ventas de las pieles metálicas en un 100% (de 0 a 500 unidades) en los próximos 12 meses, a través de 3 acciones específicas destinadas a nuevas oportunidades de mercados.

Objetivo Específico 1

Aumentar las ventas de las pieles metálicas en un 60 % (de 0 a 300 unidades) en los próximos 12 meses, a través de la contratación de una persona para el área de ventas.

o Acciones:

1. Contratación de una persona para el área de ventas, con un sueldo básico más una escala comisional mensual.
2. Capacitación de la gerencia hacia el empleado sobre el producto, plazos de entregas y tipos de pagos aceptables en un tiempo prudencial de 3 meses.
3. Plantear objetivos trimestrales y anuales y revisión de los mismos por parte de la gerencia.
4. Solicitar planificación mensual, lo cual rendida directamente a la gerencia.
5. Realizara presupuestos, seguimiento y recotizacion en caso de que lo soliciten.
6. Se llamara telefónicamente a profesionales (arquitectos, maestros mayores de obras) para comentar sobre las pieles metálicas.
7. Atenderá consultas de los prospectos de los canales digitales.
8. Se realizara charlas abiertas y gratuitas trimestrales para que los profesionales conozcan el producto.
9. Se coordinara reuniones y llamadas con empresas que desarrollen edificios en la provincia de Córdoba.
10. Se averiguara sobre licitaciones municipales para construcción o refacciones de oficinas y se presentara a las mismas con una propuesta comercial.

Tabla 6

○ **Tiempo de implementación**

Actividad	Inicio	Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Contratación de un asesor comercial	02/01/23	06/01/23												
Capacitación	02/01/23	31/03/23												
Planificación mensual	02/01/23	29/12/23												
Realización de presupuestos y seguimiento	02/01/23	29/12/23												
Llamadas a profesionales	02/01/23	29/12/23												
Responder consultas prospectos digitales	02/01/23	29/12/23												
Charlas abiertas trimestrales	02/01/23	29/12/23												
Reuniones con desarrolladoras de edificios	02/01/23	29/12/23												
Averiguación y presentación en licitaciones	02/01/23	29/12/23												
Revisión de Objetivos trimestral y anual	02/01/23	29/12/23												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

○ **Presupuesto**

Concepto	Mensual	Anual
Sueldo	\$80.000,00	\$960.000,00
Comisiones	\$34.299,00	\$411.588,00
Teléfono celular	-	\$80.000,00
Abono celular	4.000,00	\$48.000,00
Total		\$ 1.499.588,00

Fuente: Elaboración propia

○ **Indicadores:**

- ✓ Lo esperado es la venta de 300 pieles como mínimo en un periodo de 12 meses, por lo cual el primer indicador es cumplir con los objetivos establecidos por la

gerencia, lo cual se podría exigir como mínimo 25 unidades por mes, 75 trimestral para llegar al objetivo anual.

- ✓ También se medirá la rentabilidad de las ventas:

$$\frac{\text{Costo Total}}{\text{Beneficio Obtenido}} \times 100 = \text{Rentabilidad}$$

Beneficio Obtenido

- ✓ Ley de embudo para controlar de los prospectos cuantos concretan la venta, se establecer el siguiente parámetro aproximado: de cada 10 prospectos, se podría llegar a cotizar 6 y concretar 2. Al mes 6 podríamos realizar una nueva evaluación así veríamos que objetivos pedir en un próximo ejercicio o que parámetros podríamos ajustar.

Objetivo Específico 2

Aumentar las visualizaciones en Instagram de pieles metálicas en un 10.000 % (10.000 followers) en los próximos 12 meses, a través de publicaciones periódicas y ofertas de contenido.

Con el objetivo de generar al menos ventas de 100 pieles metálicas (20%) en 12 meses a través de la opción de ventas en la misma red.

- **Acciones:**
 1. Reabrir Instagram que habían hecho y ponerlo como perfil empresa
 2. Configurar método de pago dentro de la app
 3. Configurar el área de anuncios a todo el país
 4. Realizar una publicación cada 2 días
 5. Realizar una story al día
 6. Concursos una vez al mes
 7. Buscar usuarios de interés (arquitectos, maestros mayores de obras, desarrolladores inmobiliarios, etc.)
 8. Realizar un vivo cada dos semanas para contar sobre las opciones de pieles a cargo del área de ventas.

9. Contestar las dudas de los chats que estará a cargo del área de ventas
10. Realizar informes mensuales sobre los indicadores

Tabla 8

○ **Tiempo de implementación**

Actividad	Inicio	Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reabrir Instagram con perfil empresa	2/1/2023	31/1/2023												
Configurar método de pago	2/1/2023	31/1/2023												
Configurar área de anuncio	2/1/2023	31/1/2023												
Publicaciones	2/1/2023	29/12/2023												
Story diarias	2/1/2023	29/12/2023												
1 concurso al mes	2/1/2023	29/12/2023												
Buscar seguidores de interés	2/1/2023	29/12/2023												
Vivos cada dos semanas	2/1/2023	29/12/2023												
Responder chat de consultas	2/1/2023	29/12/2023												
Informes mensuales	2/1/2023	29/12/2023												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

○ **Presupuesto**

Concepto	Mensual	Anual
Configuración del perfil		\$ 25.000,00
Pago a Instagram ads	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Diseño de piezas	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Publicación de piezas	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Honorarios profesionales	\$ 9.500,00	\$ 114.000,00
Total		\$ 499.000,00

Fuente: Elaboración propia

La creación, publicaciones, storys, concursos estarán a cargo de un asesor externo (community manager), las respuestas a los chats, vivos estarán a cargo del asesor de ventas, los pagos de Instagram ads de la gerencia.

○ **Indicadores:**

- ✓ Tasa de conversión Rate: 5% de las personas que visitan el Instagram dejen sus datos para recibir información del producto o realicen compra on line.
- ✓ ROI= ((Ingresos – Inversión) /Inversión) x100

Objetivo Específico 3

Aumentar las ventas de las pieles metálicas en un 20 % (de 0 a 100 unidades) en los próximos 12 meses, a través de la búsqueda de 10 corralones para vender el producto en la provincia de Córdoba.

○ **Acciones:**

1. Diagramar en un mapa los corralones atractivos para la empresa y contactarlos para ofrecer el producto.
2. Visitarlos personalmente para comentarles sobre el producto, precios, comisiones, etc.
3. Establecer precios sugeridos.
4. Generar un esquema de ventas, porcentajes.
5. Realizar capacitaciones cada 3 meses con intención de captarlos para la venta.
6. Realizar campañas de ofertas cada 3 meses para que puedan mover más rápidos los productos.
7. Bonificar fletes de acuerdo a la cantidad de ventas.
8. Sacar promociones para que puedan stockearse del producto.
9. Realizar ranking de ventas trimestrales, premiándolos con mayores porcentajes de comisiones.
10. Realizar análisis trimestrales de las ventas que realizan, cantidades y facturación total.
11. Realizar post venta desde la gerencia para dudas que puedan llegar a surgir.

Tabla 10

○ **Tiempo de implementación**

Actividad	Inicio	Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mapa con atractivos	2/1/2023	31/04/2023												
Visitarlos personalmente	2/1/2023	31/04/2023												
Generar esquema de ventas	2/1/2023	31/1/2023												
Realizar capacitaciones	2/1/2023	29/12/2023												
Campañas de ofertas	2/1/2023	29/12/2023												
Bonificar fletes	2/1/2023	29/12/2023												
Promociones	2/1/2023	29/12/2023												
Ranking de ventas trimestral	2/1/2023	29/12/2023												
Análisis de ventas	2/1/2023	29/12/2023												
Post venta	2/1/2023	29/12/2023												

Fuente: elaboración propia

Tabla 11

○ **Presupuesto**

Concepto	Trimestral	Anual
Capacitaciones	\$ 40.000,00	\$ 160.000,00
Bonificación de fletes	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00
Viáticos para visitas	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00
Ranking	\$ 15.000,00	\$ 60.000,00
Total		\$ 500.000,00

Fuente: Elaboración propia

○ **Indicadores:**

- ✓ Ventas realizadas por cada uno de los franquiciados, cantidades, total de facturación.
- ✓ $ROI = ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha realizado el análisis interno y externo de la empresa Man ser, como así también se ha buscado un respaldo teórico para llegar al momento final de sugerir objetivos, acciones y el presupuesto a utilizar.

Algunas de las problemáticas detectadas de la empresa ha sido la dependencia en algunos pocos clientes importantes, llevándolos así a la situación de estar en complicaciones en tiempos festivos, la reciente pandemia, recesiones económicas, etc, también la nula estrategia de ventas y marketing debido al enfoque de calidad que venían teniendo. También la falta de aprovechamiento de mercado y de espacio físico con la ampliación que han realizado han dado como resultado las nulas ventas de pieles y paneles metálicos que podrían darle un mercado más amplio, como corralones, profesionales, constructores, hasta venta on line, etc.

Se ha charlado con el cliente y nos comentaba que no han podido ocuparse de lleno en las pieles metálicas debido a la toma de decisiones en la empresa, las normas ISO y la atención en post venta que lo gestionan ellos personalmente pero es la oportunidad que más les gustaría desarrollar para generar una diversidad de mercado y expandir las ventas a varias zonas del país.

Es así que nos hemos inclinado por realizar un análisis de potencial mercado para este producto debido a la tendencia emergente del mismo y que podría asegurarles una importante porción de mercado.

Se propone 3 estrategias: contratación de un personal de ventas para poder asesorar y vender las mismas, con control de contactos, planificación, escala comisional. También la posibilidad de ventas on line a través de Instagram con las opciones de promocionar, asesorar y pagar por el mismo medio, incorporar al menos 10 corralones en Córdoba que estén dispuestos a vender el producto. En cada opción se ha detallado su respectivo presupuesto e indicadores de control.

Como recomendación sugerimos seguir las acciones establecidas de manera objetiva y táctica durante los primeros doce meses, llevar a cabo las planificaciones y posteriores controles para corroborar que el dinero invertido se justifique y pueda potenciar al producto generando seguridad como consecuencia de la diversidad de mercado.

Posterior a la implementación de estas acciones recomendamos realizar una estrategia de posicionamiento, potenciar atributos, generar más presencia en redes sociales y en convenciones o ferias de construcción.

BIBLIOGRAFÍA

1. CANVAS SIGLO 21. Seminario final de comercialización, Reporte de caso, “MANSER, PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES”. (2022).
2. MAN-SER (s.f.). MAN-SER S.R.L. PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES: Recuperado de: <http://www.man-ser.com.ar/>
3. Argentina.gob.ar (2022). www.argentina.gob.ar. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/con-mas-de-200-pymes-metalmeccanicas-kulfas-lanzo-el-nuevo-regimen-de-incentivos-para-el>
4. Diario Clarín (2022). Clarin.com. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html
5. Diario Página 12 (2022). www.pagina12.com.ar. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/415764-pasar-de-la-recuperacion-al-crecimiento>
6. Diario Página 12 (2022). www.pagina12.com.ar. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/408825-como-impacta-la-guerra-en-la-economia-argentina>
7. Diario Página 12 (2022). www.pagina12.com.ar. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/439858-presion-inflacionaria-que-viene-de-los-costos#:~:text=Desde%202015%20los%20costos%20metal%C3%BAArgicos,del%2064%20por%20ciento%20interanual>
8. Diario La Capital (2022). www.lacapitalmdp.com. Recuperado de: <https://www.lacapitalmdp.com/con-inversiones-crece-el-empleo-y-la-produccion-en-la-industria-metalurgica/>
9. Diario La voz (2022). www.lavoz.com.ar. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/por-freno-a-la-importacion-metalurgicas-aseguran-que-se-viene-la-parada-industrial/>
10. Diario el Mirador (2021). www.miradorprovincial.com. Recuperado de: https://www.miradorprovincial.com/index.php/id_um/304220-tiempo-de-diversificar-la-industria-metalurgica-santafesina-apuesta-a-los-nuevos-negocios-horizontes-productivos
11. INDEC (2022). www.indec.gob.ar. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_22B323E1CBBE.pdf
12. Proyectos Metalúrgicos S.A. (s.f.). Proyectos Metalúrgicos S.A. Tucumán. Recuperado de: <https://www.pmsa.com.ar/about>

13. Banco Mundial (2020). www.bancomundial.org. Recuperado de:
https://www.bancomundial.org/es/who-we-are?cid=ECR_GA_worldbank_es_extp_search&gclid=Cj0KCQjw6_CYBhDjARIsABnuSzp6htayjvwvGebyt2CjYvaQ2US-f1aMhJc-itEMn_0J5-3x1bGmy7caAroaEALw_wcB
14. Del libro: Kotler y Keller, 2006, Dirección de Marketing, Pág., 127, Editorial Pearson.