



Universidad Siglo 21

Seminario Final de Comercialización

Internacionalización Man-ser s.r.l

Reporte de Caso: MAN-SER s.r.l

Autor: Juan Pablo Rey

Año: 2023

DNI: 28.620.046

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Legajo: VMKT07140

Índice de contenidos

1. Resumen
 - 1.1 Abstract
 - 1.2 Palabras claves
2. Introducción
 - 2.1 Marco de referencia institucional
 - 2.2 Descripción de la problemática
 - 2.3 Resumen de antecedentes
 - 2.4 Relevancia del caso
3. Análisis de la situación
 - 3.1 Descripción
 - 3.2 Análisis de contexto
 - 3.3 Análisis del mercado
 - 3.4 Análisis del marco competitivo
 - 3.5 Diagnóstico Organizacional
 - 3.5.1 Análisis externo
 - 3.5.2 Análisis interno
 - 3.6 Marketing mix
 - 3.7 FODA
 - 3.8 Análisis específico según profesional de la carrera
4. Marco Teórico
 - 4.1 Introducción
 - 4.2 Globalización
 - 4.3 Marketing Internacional
 - 4.4 Plan de Marketing
5. Diagnóstico y discusión
6. Plan de Implementación
 - 6.1 Objetivos generales, específicos y metas
 - 6.2 Alcance
 - 6.3 Recursos involucrados
 - 6.4 Antecedentes/sondeos
 - 6.5 Plan de acciones a desarrollar
 - 6.6 Tiempos asociados y cronograma del plan
 - 6.7 Evaluación o medición de la propuesta
 - 6.8 Presupuesto general
 - 6.9 Riesgos asociados
7. Conclusiones y recomendaciones

1. Resumen

El trabajo que presentaremos a continuación tiene como objetivo la elaboración de un Plan de Internacionalización de la empresa MAN-SER s.r.l, ubicada en la ciudad de Córdoba, para el desarrollo de los mercados de Chile y Brasil. El plazo de tiempo estipulado para el desarrollo de este Plan es septiembre de 2023 a diciembre de 2024. En el siguiente plan se muestra que la estructura consta de un análisis de situación abordando tanto el análisis interno como externo de la empresa, concluyendo con un análisis específico del profesional.

Encontraremos a continuación el marco teórico, el cual nos brindará herramientas y fundamentos de distintos autores reconocidos. Con toda esta información previa, podremos proyectar el plan de implementación donde encontraremos los objetivos, las acciones en cada caso, indicadores, análisis financiero y diagrama de Gantt.

Al finalizar, se expondrán las conclusiones y recomendaciones de manera clara dando cierre y ofreciendo sugerencias acerca del Plan. Finalmente, se brinda la bibliografía con las bases teóricas abordadas.

1.1 Abstract

The work that we will present below has as objective the elaboration of an Internationalization Plan of the company MAN-SER s.r.l, located in Córdoba city, for the development of the markets of Chile and Brazil. The period of time stipulated for the development of this Plan is September 2023 to December 2024. The following plan shows that the structure consists of a situation analysis addressing both the internal and external analysis of the company, concluding with an specific professional analysis. We will find below the theoretical framework, which will provide us with tools and foundations from different recognized authors. With all this previous information, we will be able to project the implementation plan where we will find the objectives, the actions in each case, indicators, financial analysis and Gantt diagram.

At the end, the conclusions and recommendations will be clearly presented, giving closure and offering suggestions about the Plan. Finally, the bibliography is provided with the theoretical bases addressed.

1.2 Palabras clave

Internacionalización - Estrategia - Planificación - Mercado

2. Introducción

MAN-SER es una empresa del sector metalúrgico, con sede en la provincia de Córdoba y denotado prestigio en sus productos y servicios a nivel nacional. El siguiente reporte de caso tiene como objetivo desarrollar su Plan de Marketing para lograr la penetración en el mercado internacional, con foco en Brasil y Chile, a través de un plan de internacionalización, el cual

se llevará a cabo durante el segundo semestre de 2023, finalizando el primer semestre de 2024.

El presente documento contendrá los resultados del estudio de la empresa para abordar un nuevo mercado internacional y de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso.

2.1 Marco de referencia institucional

MAN-SER S.R.L. es una empresa con origen en los años 90, de larga trayectoria, que se desarrolla en el rubro metalúrgico. Es una empresa familiar que ofrece una amplia gama de productos y servicios especializados para el control de la viruta, cuidado de equipos de producción, y trabajos con punzonadoras (CNC) para trabajos en serie.

Su visión es ser una empresa reconocida en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de sus servicios.

Su fundador fué el Sr. Luis Mansilla, quien comenzó alquilando un galpón, máquinas y herramientas, para luego unos años después instalar su propia planta. La empresa en la actualidad es dirigida por Julián y Melina Mansilla, hijos del Sr. Luis. Se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina y cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro.

Los principales productos que produce y comercializa son protectores telescópicos de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos. Cuenta además con servicio de reparación y mantenimiento, corte plegado y punzonado, mecanizado y soldaduras especiales. Los insumos más destacados que utiliza para la fabricación son metales, maquinarias y pinturas, además de los insumos no productivos relacionados a la seguridad del personal y otros.

Dentro de la cartera de clientes, MAN-SER s.r.l cuenta con clientes de la industria energética, automotriz, petrolera, alimenticia y de la construcción. En su larga trayectoria ha logrado fidelizar grandes empresas como Artech, Volkswagen Argentina, Pertrak, Scania, y otros.

La experiencia y el conocimiento del negocio que posee la empresa, permitió perfeccionar los ritmos de producción, incorporando nuevas tecnologías y estándares de calidad, logrando así la certificación de la norma ISO 9001, creando de esta manera barreras de entrada a competidores tanto locales como extranjeros al mercado, adicionando el contexto de inestabilidad e incertidumbre económica que se vive en el país.

Frente a esta situación se apostó a tomar distintas acciones para el desarrollo del capital humano como es la constante capacitación del personal, humanización de la gestión de recursos humanos, profesionalización e independización de los procesos de las personas, la gestión y seguimiento de documentación, mediante sistemas informáticos, la diversificación

de productos, la incorporación de nuevas tecnologías de fabricación, la consolidación en el mercado local y la expansión hacia el mercado internacional.

Comercializar en nuevos mercados internacionales le aportará grandes beneficios en materia económica, maximizando los ingresos en moneda extranjera, diversificando el riesgo de manejarse en un único mercado, que a largo plazo nos dará mayor sustentabilidad, a su vez aumenta nuestro flujo financiero y de productividad donde también reduciremos costos por el aumento de la demanda. (Material de trabajo siglo 21, 2023)

2.2 Descripción de la problemática

Actualmente MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito. No están inscriptos como Importadores y Exportadores y aún no cuentan con profesionales de disciplina.

Se observa que existe suficiente espacio físico como para poder realizar los procesos de producción y la capacidad como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones. Por el momento este espacio está siendo utilizado como depósito de máquinas de Volkswagen, que abona un alquiler. La capacidad ociosa se genera cuando se producen demoras en el sector mecanizado y cuando la demanda no es la esperada, lo que lleva a que las instalaciones no sean aprovechadas en su totalidad.

La dirección de MAN-SER S.R.L., tal como lo manifestó Melina Mansilla, se encuentra con una altísima motivación para generar una mejora continua en su sector, siendo esto una posición frente al mercado con un gran potencial de crecimiento. El trabajo se centrará en hacer un análisis de potencial del mercado en los distintos países, apuntando su objetivo en el mercado brasilero y chileno, de acuerdo a su potencial.

Este es un sector interesante para la empresa y que a su vez desarrollará distintas propuestas de mejora al respecto. Esta oportunidad de desarrollo, se genera a raíz de clientes directos de la empresa que exportan el producto terminado a distintos países limítrofes, dejando visible la oportunidad de comercializar sin intermediarios al exterior.

La problemática observada es de gran relevancia dado que el mercado brasilero es muy fuerte en materia automotriz y petrolera y el mercado chileno ha crecido significativamente durante los últimos años, durante su trayectoria MAN-SER ha logrado un gran expertise en estos segmentos y tiene grandes posibilidades de hacer frente a las exigencias que plantea este nuevo desafío.

2.3 Resumen de antecedentes

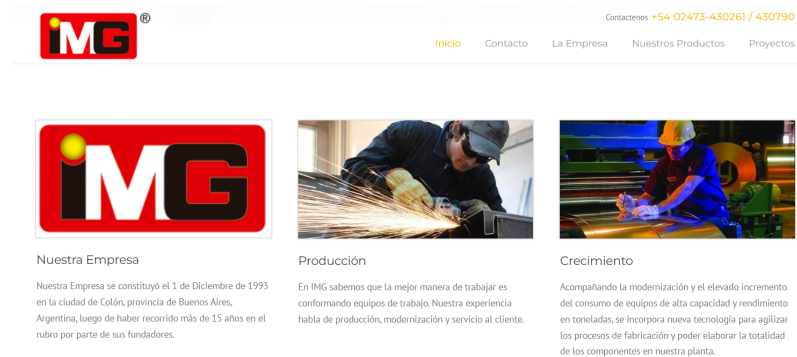
Antecedentes del mercado

La Asociación que nuclea la Actividad Metalúrgica en Argentina es ADIMRA. La Asociación apoya la profundización de la relación estratégica con Brasil y refiere que *es un socio estratégico* para la industria en general, y el sector metalúrgico en particular. Las exportaciones al país vecino representan *aproximadamente el 30% del total de las ventas metalúrgicas totales de nuestro país*.

Siendo una de las actividades más importantes para el desarrollo de cualquier país, la industria metalúrgica no escapa a la realidad de la mayoría de los sectores productivos del país caracterizado por las altas tasas impositivas, la falta de financiamiento y ahora, las dificultades de importar insumos para producir. Si bien las dificultades *ponen un freno a las posibilidades de desarrollo de la metalurgia, el sector supo exportar el doble de lo actual. No obstante, los estudios de la entidad, muestran resultados positivos, por lo que la asociación afirma que pueden y quieren seguir creciendo.* (ADIMRA)

Casos de campo

[Industrias Metalúrgicas M.G.](#) S.A. Está situada en la zona núcleo del cereal en la república Argentina y en un punto estratégico de la ruta del Mercosur permitiendo llegar a los principales acopiadores del país de forma ágil y eficiente con el producto más robusto del mercado. La empresa cuenta con una moderna fábrica y un importante grupo de técnicos y operarios capacitados para la elaboración de todos sus elementos con la mejor calidad y servicio post venta, lo que le brinda a sus clientes la confiabilidad y robustez en toda la línea de sus productos, *la empresa ha logrado satisfacer al cliente local y competir a nivel internacional.* (INDUSTRIAS MG)



La empresa cuenta con una moderna fábrica y un importante grupo de técnicos y operarios capacitados para la elaboración de todos sus elementos con la mejor calidad y servicio post venta, lo que le brinda a sus clientes la confiabilidad y robustez en toda la línea de sus productos, *la empresa ha logrado satisfacer al cliente local y competir a nivel internacional.* (INDUSTRIAS MG)

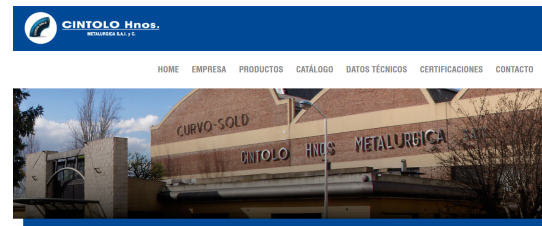
[Conmecca SRL](#), es una empresa Argentina con capital Nacional, con sede en la Provincia de Córdoba que desarrolla su actividad desde 1982 en América del Sur en el área de diseño, Fabricación y Montaje de Instalaciones Industriales, así como el mantenimiento y modernización de Instalaciones existentes..(Conmecca, 2019) *ha tratado con anterioridad el desarrollo de nuevos mercados*



en países como Brasil y Uruguay obteniendo grandes rendimientos. (CONMECA S.R.L)

Fundada por la familia Cintolo en Argentina en el año 1932, [CINTOLO HNOS.](#)

[METALÚRGICA S.A.I.](#) y C. dedicó sus esfuerzos al desarrollo y fabricación de accesorios de cañería de acero al carbono para soldar a tope. Desde su fundación hasta la actualidad, los objetivos de la empresa fueron claros: cumplir con estrictas normas de calidad y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.



Hoy, después de más de 80 años, nuestra compañía es una de las principales fabricantes de accesorios EN ACERO AL CARBONO, ALEADOS E INOXIDABLES. *Líder en Latinoamérica por el explícito reconocimiento en la calidad de sus productos por parte de sus clientes en más de treinta países.* (CINTOLO HNOS)

[Metal-Mec](#) : MetalMec es una empresa y marca Argentina de implementos para

minicargadoras de alta calidad, diseño y robustez.

Gracias al talento y profesionalidad de nuestra gente, pudimos construir lo que hoy somos: una empresa comprometida con el cumplimiento de sus objetivos, trabajando con estándares de calidad internacionales.



Nos complace compartirles el caso de una PYME de Río Tercero que, mediante el Convenio de Articulación que mantiene ProCórdoba con el Centro Despachantes de Aduana (CDA), se logró ampliar las posibilidades laborales para los profesionales del sector. En este caso particular se agilizó y fortaleció el vínculo entre una PYME y un despachante de aduana que permitió desarrollar el Comercio Exterior metalúrgico de la provincia. Desde el CDA, continuaremos trabajando para que estos casos se repliquen a lo largo de todo el país.

Recientemente consiguió su primera exportación de productos al mercado brasileño. (METAL-MEC)

2.4 Relevancia del caso

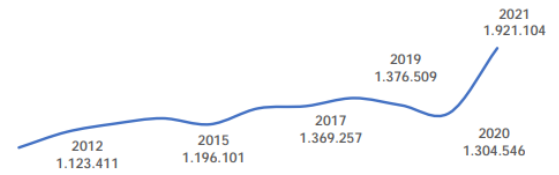
Tomando en cuenta los antecedentes anteriormente mencionados, podemos afirmar que el mercado Brasileiro representa una gran oportunidad para el segmento metalúrgico, fundamentalmente el rubro automotriz.

Se prevé que el mercado brasileño de compuestos automotrices registre una *CAGR de más del 13%*



durante el período de pronóstico (2020 - 2025).
(INVESTIGACIONES DE MERCADO MORDOR)

Por otro lado, se presentó un alza en el mercado automotor chileno, en livianos y medianos nuevos y usados, camiones nuevos y usados. En la venta global, se comercializaron un total de 1.921.104 unidades, cifra que representa un alza del 47,3% en comparación al año 2020. (CAVEM)



Evolución en unidades vendidas - Fuente CAVEM

En resumen, ingresar en estos nuevos mercados aportará grandes beneficios en materia económica, maximizando los ingresos en moneda extranjera, diversificando el riesgo de manejarse en un único mercado, que a largo plazo dará mayor sustentabilidad, a su vez aumenta nuestro flujo financiero y de productividad donde también se reducirán costos por el aumento de la demanda.

3. Análisis de la situación

3.1 Descripción

Analizando la situación actual de MAN-SER, y durante estos últimos años, la empresa ha desarrollado un expertise, siendo proveedor de empresas locales dentro del segmento automotriz y cuenta con algunos clientes de gran envergadura como Volkswagen Group Argentina que lleva más de 39 años apostando por la industria nacional argentina con presencia en cada provincia del país y dos Centros Industriales en Pacheco y Córdoba.

Algunas de estas empresas, como es el caso de Volkswagen son líderes del mercado y este caso es el número uno, puesto que conserva hace más de una década. (ADEFA, 2023) Otro de sus clientes del rubro de gran relevancia es Scania que es una empresa mundial, que cuenta con una red de ventas de camiones en más de 100 países y a su vez también ofrece servicios financieros en numerosos mercados mundiales. (Scania, 2020).

En función de lo expuesto, MAN-SER está muy bien posicionada en el mercado local, con una clara oportunidad de acceder a mercados internacionales, dado su amplio expertise, estructura, capacidad productiva, y calidad de sus productos.

3.2 Análisis de contexto

De manera de poder analizar las fuerzas competitivas del caso, se llevará a cabo el siguiente diagrama estratégico “El Modelo de las Cinco Fuerzas” de M. Porter.



De esta forma, aprovecharemos las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuimos las posibles amenazas a la hora de competir y obtener rentabilidades en este mercado.



Poder negociador del cliente: Plazos de entrega rigurosos y de alta calidad. El tipo de cliente de la empresa es un comprador de tipo económico que busca toda la información posible, analiza las ventajas y las desventajas de cada una de las alternativas de compra e identifica la mejor. Plazos de pago flexibles.

Amenazas de entrada: Para el ingreso a la industria metalúrgica se necesita una gran inversión, tanto para la compra en volumen de materias primas, para ser competitivo, como así también tecnología de última generación para bajar costos y aumentar nuestra rentabilidad. A su vez tiene un mercado con amplio crecimiento y rendimiento económico pero con licencias de difícil acceso.



Rivalidad con competidores: Existe poca rivalidad en el mercado local, que está dado porque MAN-SER s.r.l se encuentra en su etapa de madurez la cual produce un aumento en las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. El mercado se encuentra atomizado en 4 competidores, los cuales compiten por el share de mercado y MAN-SER s.r.l busca siempre diferenciarse en materia de calidad.

Poder negociador de los proveedores: pocos proveedores sustitutos debido a la diferenciación en producto y servicio. MAN-SER tiene una gran trayectoria que lo respalda y tiene una relación muy cercana y de confianza con los proveedores,



facilitando la gestión de negociación.
Algunos proveedores con los que se desarrolla una relación son Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).



Productos sustitutos: La empresa cuenta con una baja amenaza por parte de productos sustitutos, ya que se diferencian por ser específicos, diseñados exclusivamente para satisfacer las necesidades de los clientes, en ocasiones a medida, y de alta calidad,

3.3 Análisis del mercado

En Argentina la industria metalmecánica reúne más de 24.000 establecimientos productivos distribuidos principalmente entre Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis. Las primeras tres provincias concentran el 90 % del universo de firmas metalmecánicas. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de capital nacional (88 %). Dentro de este conjunto, predominan las empresas de hasta nueve ocupados en promedio, con un rol destacado en los procesos de agregación de las economías regionales. Sin embargo, también operan en el sector empresas de una envergadura considerable, con más de 50 empleados. (INVESTIGACIONES DE MERCADO MORDOR 2022)

Por otro lado, y analizando nuevos mercados internacionales, el metalúrgico en Latinoamérica es amplio y diverso, y abarca una amplia gama de productos y servicios, desde la producción de metales básicos como el acero y el aluminio, hasta la fabricación de productos metálicos de valor agregado como maquinaria, equipos de transporte, productos de construcción, entre otros.

-Tamaño del mercado: El mercado de Latinoamérica es uno de los más grandes del mundo, con una producción estimada de más de 100 millones de toneladas de acero en 2020. Brasil es el mayor productor, seguido de México y Argentina.

-Demanda: Los sectores de construcción, automotriz e infraestructura son los que más han crecido, aún impactados por la pandemia covid-19.

-Competencia: Es altamente competitivo con gran cantidad de empresas locales y extranjeras. Entre las líderes encontramos a Ternium, Usiminas, Gerdau, ArcelorMittal, Tenaris, entre otras.

-Regulaciones: El sector está sujeto a una serie de regulaciones y políticas gubernamentales relacionadas al comercio internacional, seguridad laboral y medio ambiente.

-Tendencia: El mercado está experimentando la adopción de tecnologías avanzadas y sostenibles, integración de la cadena de suministro y diversificación de los productos y servicios ofrecidos.

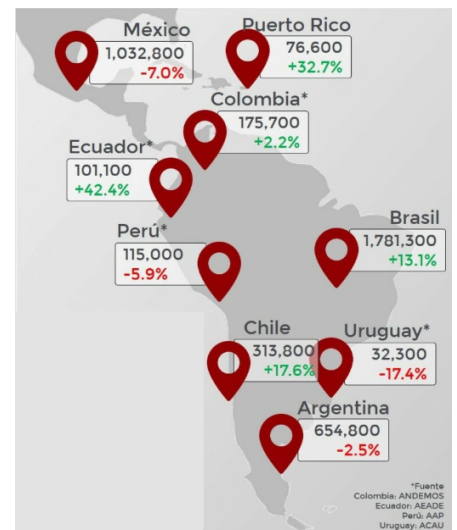
-Desafíos: Volatilidad de los precios de las materias primas, competencia de los mercados internacionales, y necesidad de mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la producción. (INVESTIGACIONES DE MERCADO MORDOR 2022)

Considerando que Man-ser genera sus mayores ingresos a través de ventas al **segmento automotriz**, a continuación analizaremos su mercado identificando a sus actores principales e identificando dónde se encuentra el mayor potencial.

El mercado automotriz en latinoamericana **confirma su buen momento**. Las ventas de vehículos de pasajeros y comerciales crecieron 4.9% este año con 4.28 millones de unidades de enero a septiembre 2018. La región se ubica como el cuarto mercado más grande detrás de China, Unión Europea y Estados Unidos. (ANÁLISIS DE MERCADO JATO 2022)

En Brasil la economía sigue recuperándose y cada vez son más los consumidores que se animan a adquirir un vehículo nuevo. 1.78M vehículos vendidos en 2022 La producción está afectada por la caída en las exportaciones consecuencia de la crisis argentina. Como consecuencia en septiembre las exportaciones hacia Argentina cayeron un 35%. (ANÁLISIS DE MERCADO JATO 2022)

Brasil no es el único impulsador de crecimiento. La aceleración **en el crecimiento de la economía chilena**, junto con una caída de precios y mayor confianza explican el buen momento del mercado chileno. El total vendido durante septiembre estuvo muy cerca del total en Argentina, 39,200 unidades contra 46,100 vehículos. (ANÁLISIS DE MERCADO JATO 2022)



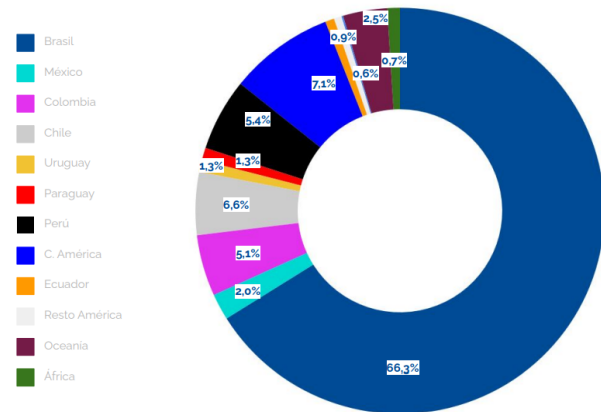
por segmento	Brasil	México	Argentina	Chile	Colombia	Perú	Ecuador	Puerto Rico
Pequeños	55%	42%	50%	30%	48%	32%	40%	18%
Compactos								
Medianos & Grandes	7%	17%	10%	9%	7%	12%	4%	19%
SUV	20%	23%	15%	35%	30%	29%	32%	43%
Pickups	13%	12%	15%	16%	6%	10%	14%	11%
Monovolumen	3%	3%	3%	1%	1%	4%	0%	6%
Vans & Comerciales	2%	4%	7%	9%	8%	14%	10%	2%

Detalle del mercado automotriz Latinoamericano por segmento (ANÁLISIS DE MERCADO JATO 2022)

Producto de las gestiones en conjunto se logró mejorar el acceso a mercados de exportación (como se dio en el caso de Chile) En este contexto, las terminales automotrices registraron una producción de 434.753 unidades (vehículos de pasajeros y utilitarios) durante 2021, un 69 % más en su comparación con las 257.187 unidades que se produjeron el año anterior. En materia de comercio exterior, el sector exportó 259.287 vehículos, es decir, 88 % más en su comparación con el año anterior cuando se enviaron 137.891 unidades a diversos mercados. Con estos volúmenes, la industria automotriz cerró el 2021 representando el 34,3% del total de las exportaciones de Manufactura de Origen Industrial (MOI) y el 71,7% del total MOI a Brasil. (ADEFA 2023)

En unidades - Automóviles y utilitarios
In units - Cars and utility vehicle

Exportaciones - Principales destinos / Exports - Main destinations



3.4 Análisis del marco competitivo

Análisis de la competencia: Dada la atomización de competidores que tiene este sector se pueden ver a los principales competidores directos:

Trans-fil S. R. L. De similares características a Man-ser, Transfil, nació en el año 1987 como una empresa familiar desarrollando y fabricando equipos y sistemas de transporte, para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales, y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivo. Tiene un sólido compromiso con la industria, la ingeniería y el medio ambiente. Actualmente es proveedor del mercado nacional e internacional. Algunos de los clientes referentes son Toyota, Fiat, Renault, Iveco y Corven entre otros. (TRANS-FIL S.R.L 2023)

Eisaire S. R. L. Nace en el año 1988, del contacto permanente con el sector industrial, enfocada en sistematizar los tradicionales métodos de limpieza y tratamientos de superficies. Con un claro objetivo en la evolución tecnológica, comenzó proveyendo producto a industrias de servicios para luego ampliarse a la industria metalmecánica, alimenticia, petrolera y automotriz. La calidad es el elemento diferenciador de sus máquinas. Entre sus clientes más referentes encontramos a: Coca-Cola, Grido y Mahle. (EISAIRE S.R.L 2023)

Empremet S.A. Ofrece al mercado una alternativa para la provisión de Aceros en Barra, con disponibilidad inmediata y Stock permanente. Cuenta con servicios como el corte a medida,

Corte Pantógrafos, CNC, Plasma y servicio de Corte Láser. Además, han incursionado en la Fabricación de partes específicas para la Industria Minera, Agroindustria, Construcción y Automotrices, en su fase desarrollo e Ingeniería, y en toda aquella necesidad que el cliente proponga. (EMPOMET S.R.L 2023)

-Cuadro comparativo de productos, servicios y alcance de cada competidor

	Servicios	Productos	Fortalezas	Debilidades	Alcance
Transfil	Ofrecen servicios de capacitación y consultoría técnica de post-venta para todas nuestras tecnologías. Un equipo de especialistas trabaja a la par de nuestros clientes para garantizar asesoramiento personalizado en cada aplicación.	Transporte de virutas - Lavadoras industriales - Filtración industrial - Hornos - Automatización - Corte	Larga Trayectoria - Calidad de sus productos - Clientes referentes del segmento automotriz: Toyota, Iveco, Fiat, Renault	Acotada cartera de productos: Lavadoras - transporte y tratamiento de fluidos	Nacional e internacional
Empremet	Reparación y construcción de baldes Construcción de maquina para molienda Proyecto y construcción de cintas y elementos de traslación Trefilación Especial Ingeniería y construcción facilidades de industria automotriz Obras Civiles	Chapas, Tubos y Perfiles -Chapas Antidesgaste Aceros Especiales- Aceros trefilados a medida Plegados y Rolados -Repuestos elementos de desgaste Estructuras y componentes de traslación Rodillos y Tambores Cinta -Clasificación de Materiales Herramientas para Petroleo y PerforacionCorte pantógrafo CNC / Oxicorte Corte plasma CNC HD -Prensa -Serrucho- Soldadura - Plegado y Rolado	Especialistas en materias primas y servicios y procesos como corte, plegado y soldadura.	No cuentan con una cartera de productos como lavadoras o transportadoras.	Nacional e internacional
Eisaire	Asesoramiento y acompañamiento - Servicio post venta, comunicación directa e inmediata con el área técnica Capacitación técnica de los recursos humanos para el uso y mantenimiento de nuestras máquinas	Sistemas de lavado para industrias: Automotriz /Alimenticia /Farmacéutica/Logística/Petrolera - Sistemas de filtrado y separación de aceites - Sistemas de secado -	Especialistas en sistemas de lavado y secado - Productos de calidad y Larga trayectoria en el mercado	Acotada cartera de clientes del sector automotriz	Nacional e internacional

Cuando comparativo de productos, servicios y alcance de cada competidor. Se observa que la empresa Trans-fil presenta mayores similitudes con MAN-SER s.r.l, con alcance nacional e internacional.

Para finalizar dada la siguiente información de los principales competidores, podemos concluir que a pesar de que los servicios de estas empresas se asemejan, MAN-SER s.r.l representa la empresa con mayores propuestas. Ya que tiene productos y servicios integrales para brindar.

3.5 Diagnóstico Organizacional

Diagnóstico Cultural: analizando los valores y principios de la organización, ellos se basan en la manera de hacer y decidir de toda su gente: como son la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad. Busca la diferenciación a través de productos y servicios específicos. No es una empresa autopartista, el propósito de la organización está implícito en su política de calidad.

Diagnóstico Funcional: Analizando la comunicación entre las diferentes áreas, personas y departamentos, observamos que dentro de la organización se utiliza la comunicación ascendente, en donde se informa permanentemente a su superior inmediato avances o necesidades . A nivel gerencial, la comunicación es a través de reuniones en donde se tratan temas de interés de la organización. La comunicación descendente es a través de un panel de

comunicación que se transmite a toda la organización. En cuanto a la comunicación horizontal, es entre pares, y de manera personal.

La empresa no cuenta con un departamento de marketing para el desarrollo de acciones puntuales para la comercialización y tampoco desarrolla políticas de cuidado ambiental.

3.5.1 Análisis externo

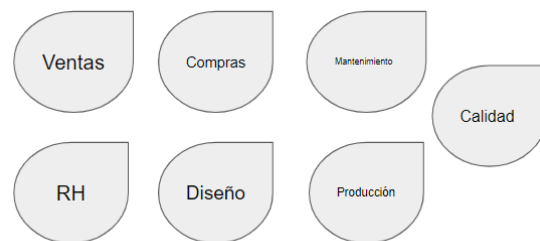
Para poder llevar a cabo el análisis externo de MAN-SER, utilizaremos el modelo Pestel aplicado al sector metalúrgico, detallando cada uno de los factores que comprenden el entorno:

- **Factor político:** La mayoría de las empresas metalúrgicas luego de la salida de la Convertibilidad, han manifestado tener problemas de escala, escasa capacidad comercial, débil conducta innovadora. La situación actual en Argentina es de incertidumbre, con marcada inestabilidad política y cambios repentinos en las reglas de juego. Esta situación podría afectar de forma negativa al crecimiento estimado de la economía y a las inversiones. En este sentido, la inestabilidad económica y política de la Argentina en las últimas décadas, con múltiples desvíos en los patrones de comportamiento macroeconómico, constituyen un factor que inhibe las iniciativas que requieren un plazo adecuado de certidumbre. Se trata, entonces, de un sistema productivo industrial que camina con las “marcas” de su historia reciente de desarticulación y crisis.
Dentro del factor político encontramos también, nuevas políticas de sostenibilidad y medio ambiente a nivel internacional, y asociadas al sector, que tendrán impacto en todas las organizaciones a través de nuevas legislaciones y regulaciones. (Guillermo Anlló, Bernardo Kosacoff y Adrián Ramos 2007)
- **Factor económico:** Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2022, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 4%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores afectados por la pandemia. Sin embargo, se espera que la segunda economía de Sudamérica crezca con un ritmo más suave en los próximos años. El FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado. (Santandertrade 2023)
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- **Factor social:** El sector se encuentra a la vanguardia del sindicalismo Argentino. A partir de la década de 1990, sucedieron cambios organizacionales y tecnológicos (reestructuración productiva), incentivados por las políticas neoliberales de apertura comercial. Considerando el mismo contexto político y económico, la educación adquiere importancia central y que la calidad de la mano de obra pasa a ser un imperativo, siendo los sectores públicos y privado quienes deben involucrarse en la cuestión, sin que los intereses empresariales y gubernamentales se solapen el uno al otro. Otro factor importante, es que dada la pérdida sistemática del valor adquisitivo per cápita, se ve impactada la demanda de productos y servicios. (Artículo Scielo 2018)
<https://www.scielo.br/j/ln/a/M95Lx88Vs6HcHTdyyFTYxFP/?lang=es>

- **Factor tecnológico:** La industria metalúrgica sigue su avance imparable. Actualmente nos encontramos en la 4ª revolución industrial y, tal y como cabría esperarse, el sector metalúrgico es uno de los más afectados. Un buen ejemplo para el sector son los tornos CNC, que permiten ahorrar tiempo y dinero, considerándose uno de los avances más importantes de nuestro tiempo. La nanotecnología, los posicionadores de movimiento, la realidad aumentada y Big Data, son ejemplos de nuevas tecnologías que no solo afectarán a la producción en general, sino también a la metodología de ventas y a las estrategias de comercialización. (Artículo Bricoblog 2018)
[tps://www.bricoblog.eu/avances-tecnologicos-en-la-industria-metalurgica/](https://www.bricoblog.eu/avances-tecnologicos-en-la-industria-metalurgica/)

3.5.2 Análisis interno

Como mencionamos anteriormente, Man-ser es una empresa familiar que cuenta con una estructura organizacional bien definida, un organigrama por áreas de acuerdo a las tareas que realiza. Dentro de este esquema, se presentan inconvenientes relacionados a la delegación de tareas que terminan impactando en las posiciones de mayor jerarquía. El directorio está compuesto por miembros de la familia lo que centraliza la toma de decisiones.



Se puede identificar en MAN-SER que el sistema de organización interna está compuesto por las áreas de Diseño, Calidad, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Compras, Administración y Limpieza. Además de ello, se cuenta con asesores externos en contabilidad, legales e higiene y seguridad.

La organización posee tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro zonas, la zona de corte, plegado y punzonado de chapa, donde además se stockea la materia prima, luego tenemos una zona de mecanizado cnc, torno cnc, zona de trabajos especiales, que cuenta con puente grúa. Man-ser cuenta también con un sector de oficinas administrativas y otro de diseño.

La empresa pone el foco en la calidad de sus productos, que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y sus expectativas. A su vez, establece precios competitivos, accesibles, pero que permiten un entorno competitivo, un retorno de la inversión y mayor rentabilidad. El contacto de los vendedores es de manera telefónica, personal y a distancia, de manera de mantener una estrecha relación que le permite brindar una excelente calidad de servicio, destacándose por sobre sus competidores.

En cuanto a la administración y finanzas, se observa una gestión no muy alineada a los tiempos actuales, mediante el cobro a través de cheques, lo que implica un cierto riesgo e impuestos adicionales. Los plazos de pago además, en el contexto económico actual podría

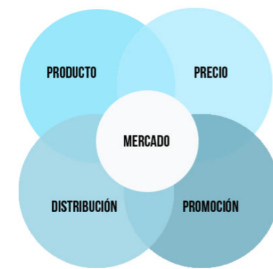
poner en una situación compleja a la empresa desde el punto de vista financiero. Reemplazar el sistema actual, por el de transferencias electrónicas y otros medios de pago, generaría mayores beneficios y minimizaría los riesgos.

Otro punto a tener en cuenta, es que actualmente la organización no cuenta con una política de sostenibilidad y medio ambiente. Las tendencias del mercado actual advierten de nuevas regulaciones y disposiciones legales para el sector, ya mencionadas en el análisis Pestel.

Dentro de la organización, se utiliza la comunicación ascendente, ya que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato. La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización. (Material de trabajo siglo 21, 2023)

3.6 Marketing mix

Kotler establece una serie de cuatro variables conocidas como las 4P, como un conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado. A través de diferentes variables, se realiza un esfuerzo conjunto para influir en los consumidores y motivarlos a elegir un producto o servicio. (Kotler & Armstrong, 2012)



Producto: La organización se diferencia a través de la fabricación específica de sus productos acorde a la necesidad de sus clientes. Posee una cartera amplia de productos como son los Protectores telescópicos de bancada, tornos de producción, Extractores de viruta y cadenas contruidos a medida. 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. También ofrece servicios relacionados al Retrofitting de máquinas lavadoras, Servicios de reparación y mantenimiento industrial, Corte, plegado y punzonado de chapa, Mecanizado y Soldaduras especiales.

Precio: La empresa define una política de precios competitivos, por debajo de sus competidores en general, logrando un mayor volumen de ventas, participación de mercado y fidelización de la cartera de clientes.

Plaza: Actualmente, la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior. Los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las

máquinas si es necesario. Estas son transportadas en vehículos propios y, en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte. El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Promoción: El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad

3.7 FODA



3.8 Análisis específico según profesional de la carrera

Para el desarrollo del análisis de la situación actual, mercado y contexto, se recabó información proveniente tanto de la propia empresa (análisis interno), como las fuentes oficiales de cámaras de comercio, asociaciones, diferentes estudios de mercado, diarios y publicaciones, de la actividad correspondiente al sector (análisis externo). Utilizando tanto las herramientas de diagnóstico como son tanto el análisis Pestel como el FODA.

Recorriendo el diseño de esta investigación, desde las principales problemáticas que la empresa posee, la situación del mercado local e internacional, y los antecedentes, observamos *un momento de oportunidad* para la empresa, basados en su trayectoria en el mercado y madurez en el mercado local.

Por lo descrito en esta investigación, MAN-SER está en condiciones de tomar nuevos internacionales, mitigando así su actual concentración ingresos alocada en sólo dos clientes y

el aporte de divisas extranjeras a la empresa será clave para afrontar con mayor liquidez el contexto de inestabilidad del país. Esto representará un gran desafío ya que deberá poner foco en sus debilidades y hacer frente a nuevas inversiones para estar a la altura de las exigencias de estos nuevos mercados.

La empresa deberá profesionalizarse aún más, trazando un estrategia a largo plazo, y desarrollando nuevas metodologías para la estimación de demandas futuras, procesos de procesos de producción, marketing, sostenibilidad y medio ambiente.

4. Marco Teórico

4.1 Introducción

En la siguiente sección desarrollaremos los conceptos fundamentales relacionados al marco teórico del proceso de internacionalización de MAN-SER s.r.l. en el mercado latinoamericano.

La misma considerará los siguientes conceptos: Globalización, Marketing internacional y el Plan de marketing.

<i>Conceptos</i>	<i>Autores</i>	<i>Comentarios</i>
<i>Globalización</i>	<i>Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013</i>	<i>Concepto de globalización - Definición - Proceso</i>
<i>Marketing Internacional</i>	<i>Galán, Galende, González, 2000 / Gelmetti Carlos J., 2011 / Jarillo J. C. y Echezarraga J.M / Lerna & Márquez (2010) / Dunning (1981) / Vernon (1966) y Kojima (1982)</i>	<i>Concepto de internacionalización - Tipos de expansion - Expansión - Teoría ecléctica - Análisis de ventajas</i>
<i>Plan de Marketing</i>	<i>Philip Kotler "Marketing 4.0" (2016) / Sainz de Vicuña (2010) / Philip Kotler, "Marketing management", 2013 / Kotler y Keller (2006) / Igor Ansoff (1965)</i>	<i>Concepto y enfoque - Fases - Matriz Ansoff - Estrategia</i>

Conceptos incluidos dentro del marco teórico, autores y comentarios con las temáticas a desarrollar.

4.2 Globalización

La globalización es un fenómeno que se expande rápidamente, es un proceso continuo a través del cual se busca lograr una integración, no solo de las economías, sino también de los mercados, los países, las regiones, las empresas y las costumbres o culturas alrededor del mundo. La globalización puede definirse como “la integración de las economías mundiales a través de la eliminación de barreras impuestas al movimiento de bienes, servicios, capitales, tecnología y personas” (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013). En este orden de ideas, es posible decir, que la globalización pone foco en la liberalización del comercio, la apertura de las economías y fronteras, de manera de promover el intercambio comercial.

La globalización también es un fenómeno social, político, tecnológico, cultural y ambiental, en donde se busca promover una integración mundial. Es un proceso que requiere del desarrollo de un conjunto de relaciones interdependientes entre personas de distintas partes del mundo con el fin de promover un flujo libre de bienes y servicios.

4.3 Marketing internacional

La internacionalización de una empresa es un proceso por el cual la misma participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (Galán, Galende, González, 2000).

La expansión internacional de una empresa es el resultado de una estrategia que debe planearse y un proceso de decisiones incrementales de ajustes a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno (Gelmetti Carlos J., 2011). El resultado es que la empresa va instalando fuera de sus fronteras aquellas actividades de su cadena de valor más próximas al cliente final y comienza a “avanzar” en su internacionalización de éstas hacia atrás. Según Jarillo J. C. y Echezarraga J.M., 1991, las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes: - *Exportación ocasional* - *Exportación experimental* - *Exportación regular* - *Establecimiento de filiales de ventas en el extranjero* - *Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero*.

Lerna & Márquez (2010) refieren acerca de la administración del marketing internacional que un proceso de operación en los mercados externos implican no solo la formulación de un plan o estrategia, sino que involucra a la administración del marketing internacional, como la planeación, organización, integración, entre otros, para lograr los objetivos de la empresa.

Sin embargo, uno de los ejes del marco teórico está apoyado principalmente en la “*Teoría Ecléctica*” planteada por Dunning (1981), quien trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, término equivalente a globalización, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988).

Según Dunning (1981, 1988a, 1988b, 1992a), son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior:

- La empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales.
- A la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que venderlas o alquilarlas a otras empresas localizadas en otros países.

- Siguiendo las aportaciones de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa le debe resultar rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.
- Dunning (1992a) introduce una cuarta condición. El autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización, anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

4.4 Plan de Marketing

El plan de marketing se basará bajo una explicación basada en los conceptos básicos del libro de José María Sainz de Vicuña Ancín, titulado “El plan de marketing en la práctica” (2010), refiriendo la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, como una expansión geográfica en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, que en ciertos casos han superado las demandas del mercado local.

Por otro lado, y abordando a la “gestión del marketing” aplicada a los distintos mercados, tomaremos como referencia el libro de Philip Kotler titulado “Marketing 4.0” (2016), donde se detallan las principales tendencias y evolución, desde el marketing centrado en el Producto (1.0); al Marketing centrado en el Consumidor (2.0); hacia un Marketing basado en el Ser humano (3.0); el Marketing 4.0 evoluciona al ritmo de la Economía digital.

El plan de marketing es una herramienta que permite a la empresa posicionarse en el mercado y de igual manera lograr un reposicionamiento con buenos resultados, refiriendo *al plan de marketing en un proceso de definición de lo que queremos alcanzar en el futuro*, apoyado por la reflexión y pensamiento estratégico. Sainz de Vicuña (2010)

Estos conceptos nos permiten *crear las estrategias para implementar un plan de marketing, junto al equipo de dirección de la empresa*, con la finalidad de cumplir los objetivos, hacer una organización competitiva, con capacidad de crecimiento y rentabilidad tanto en el mercado interno como externo.

Otra mirada del plan de marketing es definirlo como un proceso social y administrativo en donde un grupo de personas obtienen aquello que necesitan y desean generando, ofreciendo y comercializando productos con valor agregado a sus productos competidores. (Philip Kotler, “Marketing management”, 2013)

Continuando con el desarrollo de la estructura del plan de marketing según Sainz de

Vicuña (2010), podemos decir que consta de 3 fases. La primera estará conformada por un análisis de la situación tanto externa como interna, donde precisaremos información primaria y secundaria para poder hacer un diagnóstico objetivo de la situación de la empresa. En la segunda fase definiremos los objetivos generales y específicos, para luego poder tomar decisiones estratégicas enfocadas en los objetivos a alcanzar en un determinado tiempo. En la tercera fase tomaremos rumbo con respecto a los planes de acción para llevar a cabo nuestros objetivos, respetando el presupuesto de marketing brindado por la empresa.

Dentro de la primera fase según Sainz (2010) se encuentra el análisis del mercado y la demanda que son de suma importancia a la hora de desarrollar el mercado. Según Kotler y Keller (2006) el mercado, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. De esta idea básica de mercado se dan distintos análisis como es el Mercado Potencial, Mercado Disponible, Mercado Meta y Mercado Penetrado.

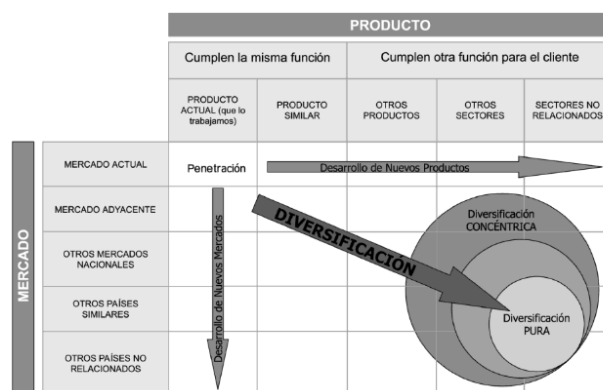
Tomando en consideración el objetivo de desarrollo de nuevos mercados, la teoría del plan de marketing se basará en la matriz de Igor Ansoff (1965), que nos permitirá determinar la dirección estratégica de crecimiento.



La Matriz de Ansoff realiza una relación de los productos con los mercados, clasificándolos en novedad y actualidad, obteniendo 4 estrategias funcionales a cada escenario propuesto. Estas estrategias según Igor Ansoff son la estrategia de penetración de mercados que consiste 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, como son acciones de venta cruzada, atraer clientes potenciales por medio de la publicidad y la promoción, además de atraer clientes de nuestra competencia por medio de acciones de prueba de productos. Otra estrategia importante es el desarrollo de nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

También podemos abordar la estrategia de desarrollo de nuevos productos donde la empresa innovará con nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente, con el fin de atraer a sus actuales y potenciales nuevos clientes. Por último la estrategia de diversificación, busca el desarrollo de productos ajenos a los mercados donde se desarrolla en la actualidad, siendo

GRÁFICO 7.7
PROFUNDIZACIÓN EN LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO



Fuente: Adaptación de Pellegrini, L. (1994).

esta una opción de menor seguridad para las empresas, ya que la aleja de su conocimiento sobre los productos a comercializar y los mercados donde opera con normalidad.

Se hará foco en *la estrategia de desarrollo de mercados*, siendo que esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados a través de, la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos. Normalmente, esta opción es utilizada cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, como es el caso de MAN-SER s.r.l, pero aún desea expandirse. Las otras dos opciones son elegidas primero porque normalmente representan menores riesgos para la empresa, ya que se encuentran en los mercados que la compañía conoce.

5. Diagnóstico y discusión

Basándonos en los diferentes análisis anteriormente detallados, podemos concluir que una de las principales problemáticas que a las que se enfrenta MAN-SER s.r.l es la pérdida de rentabilidad del mercado interno (producto de la crisis económica en la Argentina), que motiva a buscar mayor contribución y mayor liquidez en mercados internacionales. Como hemos observado en el análisis FODA, la empresa posee fortalezas para el desarrollo de nuevos mercados en el exterior, de manera de empezar a suplir esa caída económica por medio de la liquidez en moneda extranjera.

El desarrollo del mercado Brasileiro y Chileno permitirá generar beneficios en materia económica, maximizando los ingresos en moneda extranjera, diversificando el riesgo de manejarse en un único mercado, que a largo plazo nos dará mayor sustentabilidad, y a su vez aumentando el flujo financiero. Esto conlleva al aumento de la productividad donde también reduciremos costos por la demanda, indirectamente esto acrecentará la participación en el mercado latinoamericano y a su vez, los posiciona por sobre sus competidores nacionales.

Estos mercados en la actualidad son los más atractivos en Latinoamérica con alta participación y crecimiento en materia de producción automotriz. A su vez, la internacionalización diversificará la concentración actual de clientes que posee la empresa (el 65% de sus ingresos está concentrado en 2 clientes). Con esta expansión se generarán nuevos canales de ingresos en divisas extranjeras en mercados con gran potencial de desarrollo y se reducirá cierta capacidad ociosa que actualmente presenta la empresa.

La expansión del mercado geográfico podrá concretarse destacando las fortalezas de la empresa, como son la capacidad estratégica la trayectoria en el mercado y la certificación ISO- , entre otros, posibilitará la expansión del mercado geográfico que podrá concretarse asumiendo costos de inversión en tecnología para hacer frente a las exigencias actuales como así también a las oportunidades que se les presenten en este nuevo horizonte internacional.

Se observa también, tomando de ejemplo otras empresas del sector, que el desarrollo de este mercado, es altamente beneficioso en cuanto a la participación de mercado como en el aumento de los ingresos económicos. Para hacer realidad esto, será clave realizar un plan de marketing, siendo esto también nuevo para MAN-SER, ya que nunca antes lo ha implementado, profesionalizando aún más a la empresa.

6. Plan de Implementación

Tomando en consideración los puntos del análisis previo y diagnóstico de Man-Ser S.R.L presentamos a continuación *el plan de implementación* para el desarrollo del mercado internacional en Latinoamérica, con un marco de tiempo de un año, el cual posicionará a la empresa de acuerdo a las metas planteadas.

6.1 Objetivos

Objetivo Principal:

- Desarrollar el mercado de Brasil y Chile con un aumento de los ingresos del 40% durante el año 2024.



Objetivos Específicos:

- Realizar *cambios en la estructura de la organización*, creando el departamento de marketing de Man-ser s.r.l durante el último trimestre (Sep-Dic) de 2023.
- Desarrollar *4 nuevos clientes estratégicos* de industrias automotrices durante el primer trimestre (Ene-Mar) del 2024.
- Crear *dos nuevos centros de distribución, servicio al cliente local y post-venta* en Brasil y Chile durante el primer trimestre (Ene-Mar) de 2024.
- Implementar las *normas de gestión ambiental ISO 14001* durante el último trimestre (Sep-Dic) de 2023.

6.2 Alcance

A continuación se detalla el alcance del plan de implementación, de acuerdo a los siguientes criterios:

Alcance de contenido: Desarrollar el mercado Brasileño e incrementar los ingresos un 40% en el año 2024 de la empresa Man-Ser SRL

Alcance Temporal: Período Enero – Diciembre 2024

Alcance de ámbito geográfico: Desde su planta instalada en la ciudad de Córdoba, actualmente de alcance nacional, ampliará su alcance desarrollando los mercados de Brasil y Chile.

Alcance del Producto: Los productos no necesitan modificaciones a priori para ingresar y/o penetrar el mercado de destino. El producto tiene un diseño aceptado universalmente y cumple con los estándares de calidad. Puede haber modificaciones a partir de requerimientos particulares de los clientes.

6.3 Recursos involucrados

Estructura de la organización y Recursos humanos: Se formará el nuevo departamento de Marketing a cargo de una Gerencia de Marketing, quien tendrá a cargo el diseño de las estrategias, políticas comerciales y planes de acción para la comercialización de los productos, seguimiento y mejora continua.

Presupuesto de marketing: se desarrollará un plan financiero que asignará recursos monetarios a las actividades de marketing de la empresa.

Capacitación y entrenamientos: Será necesario el desarrollo de nuevos procedimientos, buenas prácticas operativas y de gestión comercial.

Tecnologías: La empresa deberá adquirir un sistema de gestión, un software que integrará las diferentes áreas de la empresa, que ayudará a optimizar los procesos internos y proporcionará información precisa sobre las áreas operativas, seguimientos de pedidos y comunicación entre las áreas. Además, deberá adquirir un sistema CRM, un software que permite a las empresas rastrear cada interacción con los usuarios, leads y clientes actuales.

Recursos financieros: La empresa dispondrá de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los objetivos planteados.

6.4 Antecedentes/sondeos

Una encuesta realizada por el Banco Mundial en 2020 sobre MiPymes Latinoamericanas, tuvo como resultado que el 72% de las pequeñas y el 65% de las medianas empresas no exportan de manera indirecta ni directa. Por otro lado las pocas exportaciones que realizan se concentran en sectores primarios con poca conexión a la estructura productiva, lo cual impide el encadenamiento de las MiPymes en las cadenas globales de producción.

Gráfico 19. ¿cuáles son las razones por las que su empresa NO exporta?



La antigüedad de las empresas es otro de los factores relevantes que afectan al nivel de expansión en mercados exteriores, siendo las más antiguas, más internacionales. El estudio detalla que las empresas con una antigüedad superior a 10 años fueron las menos perjudicadas por los efectos de la pandemia. Estas empresas tienen estructuras más fuertes y sistemas más desarrollados gracias a la experiencia que les han dado los años.

A la hora de valorar la capacidad exportadora de las MiPymes, sólo el 35,6% de las firmas ha exportado sus productos, frente al 64,4% que aún no lo ha hecho o no planea hacerlo. Un alto porcentaje de empresas no ha iniciado los trámites de exportación por desconocimiento de los mecanismos para acceder a mercados internacionales (33,2%) y otro tanto considera que su negocio no tiene aún productos y servicios que sean exportables.

En cuanto a sectores exportadores, casi el 20% de las empresas exportadoras corresponden al sector de manufactura y los destinos más comunes de exportación son **América latina (43,2%)** Unión Europea (29,7%) y Estados Unidos (27,1%).

(Encuesta Iberoamericana de la Pyme, 2022)

6.5 Plan de acciones a desarrollar

Los programas de acción que llevaremos a cabo a continuación son desarrollados en función del análisis y diagnóstico desarrollados en el presente trabajo.

- Etapa 1

Acción 1 a desarrollar: “Nuevo departamento de MKT”

Objetivo al que responde esta acción es a crear el departamento de marketing de Man-ser s.r.l durante el periodo Oct-Dic 2023.

Descripción:

El nuevo sector se conformará con la siguiente estructura: Un gerente con experiencia en el sector que tendrá a su cargo a dos analistas.

La nueva área trabajará junto a Julián Mansilla en el desarrollo de las siguientes estrategias comerciales:

Gráfico 21. ¿Cuál de los siguientes mercados tuvo una mayor participación en el total de las ventas de su empresa durante el último año?

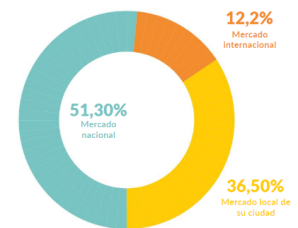
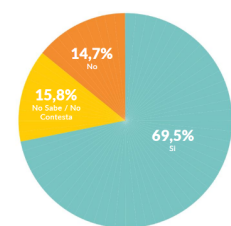


Gráfico 22. Teniendo en cuenta la afinidad cultural con los países de América Latina ¿Cansiera que ésta pudiese ser una ventaja para vender sus productos y servicios en esos países?



Penetración de mercado: con foco en obtener una participación de mercado más sólida en Brasil y Chile, fortaleciendo la presencia en la empresa en esos países, ofreciendo precios competitivos, desarrollando relaciones sólidas con los clientes target y atrayendo nuevos clientes a través de promociones y marketing agresivo.

Estrategia Push: las cuales se basarán en darle a los distribuidores oficiales un descuento adicional para la incorporación de nuestros productos, creando interés a través de una mayor rentabilidad por sobre la competencia. Se generarán además nuevos Showrooms tanto la planta como en los centros de distribución en donde los clientes podrán acceder, de manera de poder ver la cartera de productos y potenciar así el cierre de las ventas.



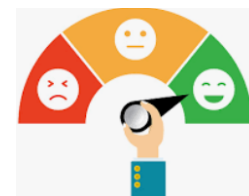
Estrategias Pull: A través de campañas de Publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram y acciones en sectores relevantes de la industria como la Cámara de Comercio e Industria Brasil-Chile o la Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (Anfavea). Otra de las acciones será la presencia en ferias, eventos del sector y misiones de negocios, con una propuesta innovadora que genera curiosidad tanto en el público objetivo como en el público en general. También, viajes al mercado de destino, encuentros, eventos y reuniones, cursos y workshops con proveedores, colegas de negocios y empresarios.



Alianzas estratégicas: considerando la posibilidad de establecer alianzas con empresas locales en Brasil y Chile. Estas alianzas ayudarán a expandir la red de distribución y acceder a canales de venta de manera de aprovechar el conocimiento y la experiencia local de tus socios.

Estrategia de MKT digital y Branding: a través de un Plan de marketing digital, desarrollo de la marca para darla a conocer, por medio de su identidad corporativa, sus mensajes y su propósito.

Customer experience: Brindar un servicios al cliente marca la diferencia en la penetración y retención del mercado, asegurando un soporte postventa eficiente, garantías sólidas, capacitación y asesoramiento técnico.



El área además trabajará en el desarrollo de nuevas tecnologías principalmente la nueva app que le permitirá a la empresa tener un control absoluto y relativo de los nuevos clientes en el mercado brasilero desarrollados por el distribuidor y también brindando un control por medio de sensores remotos de desgaste de la maquinaria. Esto último permitirá la diferenciación de la competencia siendo un desarrollo tecnológico innovador y a su vez transmitirá confianza para los nuevos clientes.

Responsables: Melina Mansilla y Julián Mansilla tendrán a su cargo la tarea de reclutar al nuevo gerente del área, para luego este último seleccionar a sus 2 analistas y poder así trabajar en conjunto para el desarrollo de las distintas estrategias, planes de acción y herramientas de seguimiento anteriormente mencionadas.

Marco de tiempo: Oct-Dic del año 2023

Indicadores:

- Promedio horas de capacitación.
- % de inversión en estrategias sobre contribución por ventas y negociación.
- Cantidad de nuevos proyectos.
- Funcionalidad de aplicación.

Acción 2 a desarrollar: "Captura de clientes LATAM" Esta acción tiene por objetivo capturar 4 clientes estratégicos de ambos mercados que son industrias automotrices durante el período de Enero a Septiembre de 2024.



Descripción:

A través de las diferentes estrategias definidas por el nuevo departamento de Marketing, la empresa iniciará el proceso de desarrollo y penetración en los nuevos mercados. El primer paso hacia la captura de nuevos clientes, se llevará a cabo por medio de obtención de la base de datos de los principales clientes de la región, brindada por las sedes de distribución en Brasil y Chile, quienes a través de nuestra consultora de call-center nos concretará visitas a potenciales clientes. Luego desde la sede se enviarán a los ejecutivos especializados para la venta. La oferta de los principales productos de Man-ser s.r.l a los nuevos clientes se centrará en destacar una diferenciación de precio y servicio de post-venta por sobre la competencia.

Responsables: Julián Mansilla en conjunto con el nuevo gerente de marketing y sus dos analistas serán los encargados de gestionar el proyecto y control del mismo.

Marco de tiempo: Enero-Septiembre del año 2024.

Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de clientes contactados mensualmente.
- % de clientes llamados sobre visitas concretadas.
- % de clientes con visita especializada con compra / sin compra.
- Rentabilidad y volumen de cada operación de ventas.

Acción 3 a desarrollar: “Centros de distribución LATAM MAN-SER”
Objetivo al que responde esta acción es la de desarrollar una nueva sede de distribución oficial y centro de atención al cliente en Brasil y Chile durante el período de Marzo a Septiembre de 2024.



Descripción:

La acción consiste en el desarrollo a través de la tercerización de depósito, distribución, servicio de comercialización por medio de ejecutivos especializados y reparación en Brasil y en Chile con los principales distribuidores de la región.

La negociación consistirá en la contratación de sus servicios para el desempeño normal de la venta y objetivos mensuales de crecimiento, desde Man-Ser s.r.l se ofrecerá capacitaciones intensivas sobre los productos, inversión dentro del predio para exhibir la maquinaria y brindar distintas estrategias desde nuestro departamento de marketing para ayudarlos a penetrar en los principales clientes del segmento automotrices.

La sede de atención al cliente de atención al cliente dará soporte en el contacto a clientes potenciales y prospects, para concretar visitas para los ejecutivos de nuestro distribuidor oficial y llamadas para la gestión de consultas, servicio postventa y reclamos.

Responsables: Julián Mansilla y Melina Mansilla llevarán a cabo la negociación con el distribuidor oficial y la empresa que brindará el servicio post venta. El Responsable del control que estos funcionen óptimamente será el nuevo Gerente de Marketing.

Marco de Tiempo: el desarrollo del programa tendrá una duración de Marzo-Septiembre del año 2024.

Indicadores de seguimiento:

- % de market share de mercado alcanzado.
- % de cumplimiento del objetivo mensual.
- Nivel de cumplimiento de entregas.

Acción 4 a desarrollar: “Sostenibilidad” esta acción responde a la obtención de la certificación de normas de gestión ambiental ISO 14001 durante el período Septiembre- Diciembre de 2023.



Descripción:

La acción consiste en desarrollar e implementar nuevas normas y procesos para la recolección de residuos metálicos y por consiguiente la fabricación de productos funcionales a ello.

Se llevará a cabo por medio de la contratación de una consultora de gestiones ambientales para que trabaje en conjunto con gerencia y el departamento de seguridad e higiene. Las

medidas a tomar estarán basadas en el reciclado de maquinarias en desuso para el reacondicionamiento, para luego venderlas y de esta forma la obtención de un mayor rendimiento económico.

Las tareas a llevar a cabo son la de recolección de maquinaria, separación de materiales clasificándolos según sean acero, aluminio y hierro. Luego pasaremos al proceso de trituración y fundición de los distintos materiales, para finalizar con el proceso de purificación de los mismos para que queden libres de impurezas por medio de electrólisis y mecanismos magnéticos.

Esto permitirá la eliminación de residuos indeseados y hará más sencillo el proceso de reutilización. Se adicionaran capacitaciones desde seguridad e higiene a todo el personal en cuestiones ambientales, proveedores y clientes con el fin de transmitir la concientización del cuidado ambiental. Se estima que esta certificación nos permitirá lograr mejores vínculos en el mercado internacional y nos beneficiará en cuanto a la reducción de costos, como así también la diferenciación por sobre la competencia.

Responsables: Julián Mansilla y Melina Mansilla llevaran a cabo el proyecto en conjunto con el departamento de Seguridad e Higiene y la Consultora contratada.

Marco de Tiempo: el desarrollo del programa tendrá una duración de Sep-Dic del año 2023.

Indicadores de seguimiento:

- % de reutilización de materiales.
- Cantidad de capacitaciones dadas mensualmente.
- Rendimiento por venta de maquinaria reciclada.

6.6 Tiempos asociados y cronograma del plan

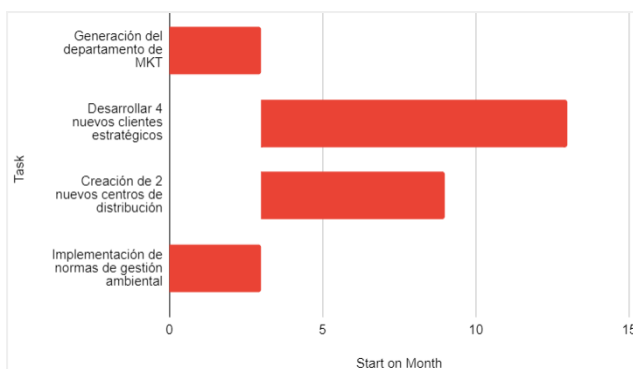


Diagrama de Gantt, elaboración propia, 2023

- Cronograma de actividades

En el siguiente cuadro se detallan las actividades relacionadas a cada objetivo específico:

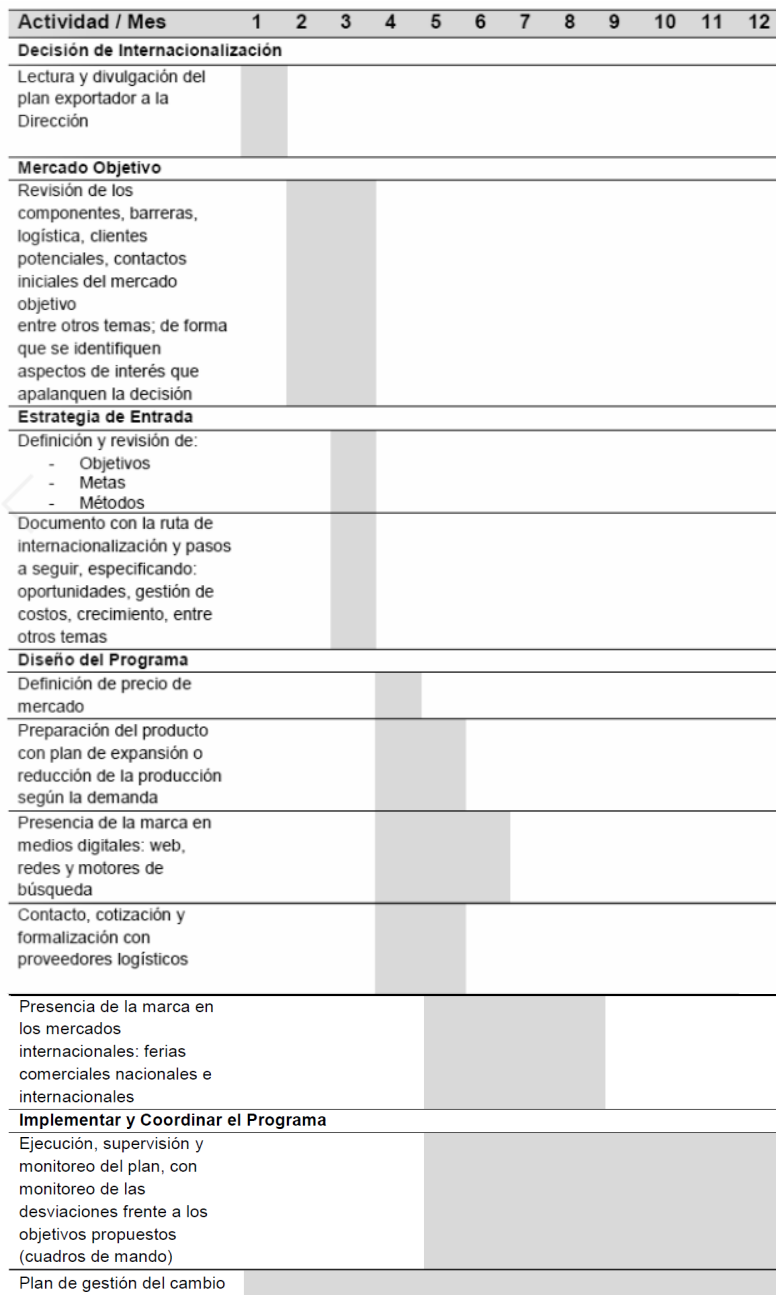


Diagrama de Gantt, elaboración propia, 2023

6.7 Evaluación y medición de la propuesta

En base a los indicadores clave definidos anteriormente de cada una de las acciones, *se establecerán metas y objetivos claros* para cada indicador. Estas metas estarán alineadas con los resultados esperados del plan de acción y de acuerdo a los siguientes criterios:

Marco de los indicadores: Se definirán los puntos de referencia o de base para cada indicador que permitirá comparar el progreso real con las expectativas iniciales.

Herramientas: Las herramientas de seguimiento o sistemas que se utilizarán para recopilar, registrar y analizar los datos de los indicadores serán las hojas de cálculo o softwares específicos de ser necesarios.

Seguimiento y análisis: Se determinará la frecuencia de seguimiento, que podrá ser semanal o mensual, de acuerdo a los tiempos de evolución adecuados en cada caso.

Acciones correctivas: de acuerdo a las metas establecidas, se identificarán las causas y se tomarán acciones correctivas para ajustar el plan de acción.

Responsables: Gerente de Marketing - Julián Mansilla - Melina Mansilla

- *Etapa 2 (ajustes del plan & feedback)*

De acuerdo a lo experimentado durante la primera etapa, y de acuerdo al seguimiento de los indicadores anteriormente mencionados que realizará la empresa de manera periódica, se realizarán *los ajustes relevantes* y los vínculos con los clientes adquiridos por medio de *estrategias de fidelización*, serán profundizados.

Al mismo tiempo delineando acciones específicas, se continuará la *comunicación, patrocinio o apoyo a eventos y ferias y presencias a través de conferencias y / o cursos y workshops* sobre temas específicos, para alcanzar sinergia con la fase anterior y posición como un estudio de diseño Brasileño/Chileno, con mucho know-how y especialista en proyectos de alta calidad.

- Se realizarán *Reuniones presenciales o virtuales* con grupos de clientes externos relacionados para hablar sobre la *experiencia y el desempeño* de la aplicación del diseño estratégico en sus empresas; Participar de misiones de negocios para nutrir la cultura, aprender más sobre los sectores productivos y de servicios para desarrollar nuevas propuestas.

- *Acompañamiento personalizado de los proyectos realizados e investigación de satisfacción del cliente*, con una mirada post-proyecto que nos permite reflexionar sobre aspectos de la metodología trabajada y revisar aquellos que deben ser reformulados.

- *Revisión financiera* de la inversión y beneficios, ajustes de presupuestos, indicadores y (si es el caso) definición de la nueva inversión.

6.8 Presupuesto general

Concepto	Presupuesto estimado (M\$)	Incidencia
Recursos Humanos		

Presupuesto General del plan de implementación, elaboración propia, 2023

Análisis financiero

A continuación se detalla el análisis financiero, estimando los ingresos por ventas, inversiones requeridas y retorno de la inversión.

All Figures in ARS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Ingresos netos por Ventas	1.687.232	3.278.652	6.143.208	10.726.497	19.281.971	35.904.035	69.563.714	140.623.036	311.165.408	780.156.933
Depreciación y amortización de la inversión (depósitos y equipamiento)	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608	1.495.608
Impuestos	- 590.531	- 1.147.528	- 2.150.123	- 3.754.274	- 6.748.690	-12.566.412	-24.347.300	- 49.218.062	-108.907.893	- 273.054.927
Flujo de caja	2.592.309	3.626.732	5.488.693	8.467.832	14.028.890	24.833.231	46.712.022	92.900.581	203.753.124	508.597.615
Inversion Man-ser s.r.l	- 14.956.084									
Investing Cash Flow	- 14.956.084	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Operating Cash Flow	- 12.363.775	3.626.732	5.488.693	8.467.832	14.028.890	24.833.231	46.712.022	92.900.581	203.753.124	508.597.615
Acumulado	- 12.363.775	- 8.737.043	- 3.248.350	5.219.482	19.248.371	44.081.602	90.793.625	183.694.206	387.447.330	896.044.945
TIR	87,3%									

Análisis financiero, elaboración propia, 2023

A partir del siguiente cuadro de análisis, y de acuerdo a las ventas proyectadas, el recupero de la inversión en depósitos y equipamiento es de 3 años.

6.9 Riesgos asociados

A continuación se detalla el siguiente análisis de riesgos y acciones de mitigación del plan de implementación:

Tipo de riesgo	Acción de mitigación
De fraude	Seleccionar adecuadamente las instituciones o empresas con las que se realizan operaciones comerciales. Revisar aspectos legales de la contratación
Incumplimiento en el pago	Definir el medio de pago correcto, revisar situación financiera del cliente antes de avanzar en una operación. Utilizar herramientas de garantías
Tipo de cambio	Acuerdos comerciales en monedas fuertes y estables como pueden ser el dólar o el euro.
Riesgo país	Monitorizar la estabilidad política del país. Observar acontecimientos que puedan impactar negativamente en la estabilidad (catastrofes u otros eventos)
Técnico y logístico	Seleccionar adecuadamente los tipos de transporte necesarios para los destinos y contar con seguros para el transporte y mercancías.
Legal	Revisar diferencias entre los sistemas jurídicos, registros de patentes y leyes de responsabilidad, leyes de impuestos y otros.
De corrupción	Denunciar y evitar cualquier conducta ilegal. Capacitar a todo personal.
Estratégico o de inversión	Reconocer limitaciones y contar con personal calificado y asesoría para afrontar las operaciones.

Análisis de riesgos, elaboración propia, 2023

7. Conclusiones y recomendaciones

Como parte de los resultados de nuestra investigación, obtuvimos que las empresas metalúrgicas como MAN-SER s.r.l, pueden obtener grandes beneficios ampliando su alcance en nuevos mercados internacionales, explotando las capacidades de marketing y siendo el recurso más valorado la experiencia y conocimientos técnicos de los activos humanos.

Por ello, es que derivado de la evidencia empírica y como parte de las conclusiones de aplicación incluimos a modo de recomendación una serie de planes que incluyen un plan de internacionalización, se propone que una empresa pueda planificar entrar a los sectores mencionados y definir los productos mediante los cuales va a comercializar, y así mismo desarrollar las capacidades de marketing y entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados y un plan de recursos humanos, dentro del cual definimos los recursos y capacidades que debería poseer y brindar a la organización cada puesto de trabajo, así como también un análisis financiero que sirva de guía para la proyección de las ganancias que obtendría la empresa aplicando la estrategia planteada.

Como parte de los resultados de nuestra investigación, se puede establecer cuál es la situación concreta de MAN-SER SRL en cuanto al desarrollo de los nuevos mercados de Chile y Brasil. La empresa actualmente se desarrolla en el mercado metalúrgico nacional, donde es líder por su trayectoria y su amplia gama de productos con calidad de excelencia. Basados en su amplio expertise, buscará nuevas oportunidades en estos nuevos mercados, en busca de la internacionalización, buscando atraer nuevos clientes en mercados de gran potencial. Si bien esto es un nuevo desafío para la empresa, donde deberá modificar su estructura y enfocarse en acciones estratégicas que nunca antes fueron llevadas a cabo, pero que serán de gran rentabilidad económica para el sustento y crecimiento de la misma.

Por otro lado, el mercado brasilero cuenta con una extensa cantidad de empresas del rubro automotor, que lideran el sector como principales exportadores. Esto demuestra que Man- Ser S.R.L presenta una fortaleza frente a este objetivo, dado que cuenta con experiencia dentro de este rubro, ofreciendo un amplio portfolio, con el aval de certificación de normas, que hacen indiscutible su valor en los productos ofrecidos al mercado. Para atraer a estas nuevas empresas como clientes debemos plantear acciones que repliquen el formato de trabajo nacional propuesto por la empresa con algunas mejoras en materia digital, nuevas propuestas de negociación y diferenciarnos con normas estandarizadas internacionalmente de la competencia.

El Plan de Marketing consta de cuatro acciones a llevar a cabo en el plazo de un año, donde se buscará en dicho plazo captar 5 nuevos clientes siendo esto un punto clave para la maximización de ingresos en un 30%. Se plantea una tercerización completa en cuanto a la distribución, ejecutivos especializados y call-center, junto a un nuevo departamento de marketing, que se adiciona a la estructura actual de la organización para ejecutar estrategias de pull, push y sus respectivos controles. A su vez desarrollarán nuevas tecnologías y la

implementación de normas Iso 4001, todo esto a fin de captar nuevos clientes y consecuentemente la maximización de las ventas.

A modo de conclusiones prácticas, la gestión basada en recursos y capacidades debería estar ligada con la planificación de la organización y por lo tanto incluidos en los planes de negocio de la misma. De esta manera incluimos una serie de planes de acción aplicados enfocados en marketing, finanzas y recursos humanos, pilares fundamentales que se deben gestionar en el crecimiento de una empresa. Creamos estos planes para la planificación de una empresa real cuya meta es internacionalizar su cartera de productos para de esta manera lograr el crecimiento necesario para pasar de ser un empresa de alcance nacional a una empresa que produzca ingresos genuinos a partir de sus ventas en mercados extranjeros.

Cabe destacar que hasta el momento esta empresa no contaba con ninguna planificación a futuro de ninguna de las áreas en cuestión debido a que únicamente realizaba operaciones de venta en el mercado nacional. Estos planes deberían ser revisados, mejorados y actualizados anualmente de acuerdo al desempeño de la organización y los posibles cambios en el entorno.

Por último, este trabajo aportará una visión innovadora frente al desarrollo de nuevos mercados en empresas metalúrgicas, brindando nuevas estrategias de comercialización para el rubro. Siguiendo con el cumplimiento de todas las estrategias planteadas, llevará a una mejora de la competitividad y productividad, siendo esto un resultado vital en cuanto a generar un vínculo estable, desarrollo de nuevos mercados y utilización de medios digitales para incrementar los rendimientos financieros y económicos de la empresa.

-Recomendaciones

En esta sección se realizarán las recomendaciones sobre algunos puntos a considerar, no mencionados en el caso de estudio, que se sugieren tener en cuenta.

- Durante el desarrollo de plan de acción se sugiere diseñar mecanismos de control y mejora de procesos para poder asegurar, no sólo la implementación del plan, sino el correcto funcionamiento de la organización, poniendo foco en la comunicación, fidelizando tanto al cliente interno como externo. de mecanismos de control y mejora
- Otra recomendación sugerida, es la de contratar especialistas en marketing digital, community managers o especialistas digitales, para un óptimo manejo de las redes, herramientas indispensables hoy para la comercialización y posicionamiento.

Bibliografía

ADIMRA (Asociación de industriales Metalúrgicos de la República Argentina). (2023).

Fuente: <http://www.adimra.org.ar/>

<https://www.adimra.org.ar/noticias/4056-adimra-presente-en-el-encuentro-empresarial-argentina---brasil>

ADEFA (Asociación de Fabricantes de Automotores) (2023). Fuente:

<http://www.adefa.org.ar/>

MAN-SER. (2014). Fuente: Man-ser: <http://www.man-ser.com.ar/>

CAVEM (Cámara de Comercio Automotriz de Chile) (2023). Fuente: <https://www.cavem.cl/>

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS MORDOR Fuente:

<https://www.mordorintelligence.com>

CONMECA S.R.L. (2023). CONMECA . Fuente: <https://www.conmecca.com.ar>

EMPREMET S.R.L. (2023)t. Fuente: <https://www.empremet.com.ar>

TRANSFIL S.R.L (2023). Fuente: <https://www.tras-fil.com.ar>

INDUSTRIAS MG (2023) Fuente:<https://www.industrias-mg.com.ar>

CINTOLO HNOS (2023) Fuente: <https://www.cintolo.com.ar>

ADEFA. Fuente: [http://adefa.org.ar/en/estadisticas-mensuales Automotores](http://adefa.org.ar/en/estadisticas-mensuales-Automotores), A. d.

Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013 - Artículo Académico Negocios internacionales
Décima edición,

Galán, Galende, González, 2000) - Factores determinantes del proceso de
internacionalización"

Gelmetti Carlos J., 2011 - Pymes globales estrategias y prácticas para la internacionalización
de empresas

Jarillo J. C. y Echezarraga J.M.,1991 - Estrategía internacional

Lerna & Márquez (2010) - Comercio y Marketing Internacional

Dunning (1981, 1988a, 1988b, 1992a) The Eclectic Paradigm of International Production

José María Sainz de Vicuña Ancín (2010) - El plan de marketing en la práctica

Kotler, H. e. (2016). MARKETING 4.0 – Moving from Traditional to Digital. Pearson.

Kotler, k. (2006). Dirección de marketing.

Kotler, P. (2013). "Marketing management"

Kotler, P. (2016). "Marketing 4.0"

Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva.

Encuesta Iberoamericana de la Pyme (2022). Primera Edición

(Material de trabajo siglo 21, 2023) Reporte de caso Man-ser s.rl