



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

**Pretrabajo Final de Maestría para optar al grado de Máster de la
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ORIENTADO AL
MERCADO NAVAL PARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACION
MOTORES PROPULSORES Y GENERADORES MARINOS UBICADA
EN ARGENTINA***

Tesista: Ingeniero Naval, Rafael Matias Tejerina

e-mail: matias17682@gmail.com -

Perfil de LinkedIn: [linkedin.com/in/matias-tejerina-67b7b424](https://www.linkedin.com/in/matias-tejerina-67b7b424)

Legajo: 0123649

21.03.23 - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	8
OBJETIVOS.....	10
HIPÓTESIS	10
DISEÑO METODOLÓGICO Y MARCO TEÓRICO.....	10
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	12
1.1 PLAN DE MARKETING.....	12
<i>Definición</i>	12
<i>Elementos componentes</i>	12
<i>Proceso de elaboración</i>	14
<i>Análisis F.O.D.A</i>	14
<i>Fuerzas de Competitividad de Porter</i>	15
1.2 PARÁMETROS DE LA DEMANDA DE MERCADO.....	16
1.3 ESTUDIO DE MERCADO.....	17
<i>Definición</i>	17
<i>Proceso de investigación de mercado</i>	17
1.3 MIX DE MARKETING: PRODUCTO – PRECIOS - PROMOCIÓN - PLAZA.....	22
<i>Definición de bienes industriales:</i>	22
<i>Diferenciación de productos</i>	23
<i>Diferenciación de servicios:</i>	25
<i>Precio</i>	25
1.4 MOTORES.....	27
<i>Motores Diesel</i>	27
<i>Motores de Propulsión Marina</i>	27
<i>Motores de Generación</i>	27
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA	29
2.1 EL SECTOR INDUSTRIAL: LA INDUSTRIA NAVAL.....	29
2.2 EL MERCADO EN ARGENTINA.....	30
<i>Segmentación</i>	30

<i>Volumen del mercado</i>	31
<i>Oferta</i>	33
<i>Demanda</i>	34
<i>Mercado objetivo</i>	35
<i>Análisis situacional del mercado objetivo</i>	37
2.2 LA EMPRESA	40
<i>DICUMAR – Distribuidora Cummins Argentina</i>	40
<i>Misión – visión - valores</i>	41
<i>Modelo de negocio – CANVAS</i>	41
<i>Análisis situacional de la empresa</i>	43
CAPITULO 3: ESTUDIO DE MERCADO, ESTRATEGIA Y PLAN DE MARKETING	46
3.1 ESTUDIO DE MERCADO	46
<i>Metodología de investigación</i>	46
<i>Estudio de mercado</i>	46
<i>Resultados</i>	49
<i>Perspectiva del cliente</i>	57
3.2 ESTRATEGIA DE MARKETING	58
<i>Objetivos estratégicos</i>	58
<i>Cliente objetivo</i>	60
<i>Ventaja competitiva</i>	60
<i>Marketing Mix</i>	60
3.3 PLAN DE MARKETING	61
<i>Misión y visión del plan de marketing</i>	61
<i>Metas del plan de marketing</i>	61
<i>Análisis FODA</i>	65
<i>Programa de implementación del plan de marketing</i>	66
<i>KPIs de control de gestión</i>	67
CAPÍTULO 4: ANALISIS FINANCIERO	68
4.1 PRESUPUESTO	68
4.2 PROYECCIÓN DE VENTAS	69
<i>Escenario base</i>	70
<i>Escenario optimista</i>	71
<i>Escenario pesimista</i>	72

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO	74
<i>Escenario base</i>	74
<i>Escenario optimista</i>	75
<i>Escenario pesimista</i>	76
4.4 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	77
<i>Escenario base</i>	77
<i>Escenario optimista</i>	77
<i>Escenario pesimista</i>	78
4.5 KPIs DE CONTROL.....	78
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	79
ANEXOS	81
ENCUESTA	81
BIBLIOGRAFÍA	84

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico N°1: Evolución de importaciones depurada del NCM 8408.10.90.0000W 2012-2022.
- Gráfico N°2: Variación de la variable cuantitativa Precio unitario en dólares / Peso unitario en función de las marcas importadas entre 2012-2022
- Gráfico N°3: Astilleros argentinos
- Gráfico N°4: Modelo de negocios – esquema CANVAS
- Gráfico N°5: Resultados encuesta, pregunta 1 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°6: Resultados encuesta, pregunta 2 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°7: Resultados encuesta, pregunta 11 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°8: Resultados encuesta, pregunta 12 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°9: Resultados encuesta, pregunta 9 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°10: Resultados encuesta, pregunta 6 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°11: Resultados encuesta, pregunta 7 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°12: Resultados encuesta, pregunta 8 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°13: Resultados encuesta, pregunta 10 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°14: Resultados encuesta, pregunta 3 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°15: Resultados encuesta, pregunta 4 – Fuente: Desarrollo propio.
- Gráfico N°16: Resultados encuesta, pregunta 5 – Fuente: Desarrollo propio.

LISTA DE TABLAS

- Tabla N°1: Medidas resumen de base de importaciones depurada del NCM 8408.10.90.0000W 2012-2022
- Tabla N°2: Resumen de indicadores macroeconómicas para la base de los escenarios.
- Tabla N°3: Resumen de indicadores macroeconómicas Escenario Base.
- Tabla N°4: Proyecciones de venta - Escenario Base.

- Tabla N°5: Resumen de indicadores macroeconómicas Escenario Optimista.
- Tabla N°6: Proyecciones de venta - Escenario Optimista.
- Tabla N°7: Resumen de indicadores macroeconómicas Escenario Pesimista.
- Tabla N°8: Proyecciones de venta - Escenario Pesimista.
- Tabla N°9: Proyecciones de inversión - Escenario Base.
- Tabla N°10: Proyecciones de inversión – Escenario Optimista.
- Tabla N°11: Proyecciones de inversión – Escenario Pesimista.

INTRODUCCIÓN

Con más de 30 años de antigüedad, Distribuidora Cummins S.A (DICUMAR), ejerce la representación comercial regional de una marca estadounidense que fabrica y comercializa motores diésel para distintos segmentos industriales. Si bien sus oficinas comerciales se encuentran ubicadas en la ciudad de El Talar, Buenos Aires, su región de incumbencia comprende los países de Bolivia, Uruguay, Paraguay y Argentina.

El caso de estudio estará enfocado estrictamente en el mercado marino argentino.

Para dicho sector, desde el 2019, a pesar de observar un aumento de la actividad industrial, el nivel de facturación se ha mantenido relativamente estable observándose las siguientes situaciones:

- Ingreso de marcas competencia en la región.
- Aumento de volúmenes de ventas en motores de generación de media potencia.
- Disminución de volúmenes de ventas en motores de propulsión de alta potencia.

En base a la situación planteada, se busca detectar y exponer los procesos y/o acciones necesarias para aumentar la participación de la marca en el mercado marino. Para lograrlo, se propone una investigación de mercado que permita conocer tanto las preferencias y requerimientos de compra de los potenciales clientes como las tendencias en el mercado marino argentino.

Esta investigación tendrá en cuenta las condiciones del entorno, tanto externas como internas. Se analizarán factores macroeconómicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan influir en la comercialización de motores marinos en la Argentina. En términos internos, se analizará tanto la capacidad de respuesta del catálogo de productos como la capacidad de DICUMAR para ofrecer un buen servicio de posventa.

En esta línea, se realizarán encuestas cuantitativas a los actuales clientes de la empresa y a los distintos actores del mercado de interés, divididos en representantes de la industria, astilleros,

empresas usuarias finales y empresas comercializadoras de repuestos y servicios. El objetivo es recolectar información relevante sobre sus percepciones y necesidades. Las encuestas serán en formato *online*, aprovechando la base de contactos comerciales existente.

Con los resultados de la investigación, se desarrollará un plan de marketing y una estrategia comercial enfocada en el desarrollo de acciones específicas que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar su rentabilidad.

<p>Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las acciones comerciales dirigidas necesarias para aumentar la participación de la marca en el segmento marino?</p>
--

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un plan marketing orientado al segmento del mercado marino argentino para una empresa de motores diésel ubicada en Argentina con representación en Bolivia, Uruguay, Paraguay y Argentina.

Objetivos específicos:

- Identificar las competencias centrales de Distribuidora Cummins S.A.
- Identificar los requerimientos de compra de los clientes en función de cada lugar que ocupan en la cadena de valor.
- Identificar la frecuencia de compra.
- Identificar los factores críticos en la decisión de compra y reconocer en función de estos factores las acciones clave que permitirán fortalecer nuestras ventajas competitivas y minimizar nuestras debilidades.
- Desarrollar un plan de marketing.
- Analizar costos y retorno de inversión del plan de marketing.

Hipótesis

La falta de un plan de marketing basado en una estrategia comercial determinada por acciones agresivas y focalizadas al mercado marino de la región de la República Argentina no habría permitido que el distribuidor pudiera ser considerado como el proveedor principal del segmento de propulsión y generación marina, disminuyendo las ventas totales.

Diseño metodológico y marco teórico

En la presente investigación se utilizarán técnicas cuantitativas para explorar y describir el mercado marino argentino con relación a la comercialización de motores diésel. Para tal fin, se llevará a cabo una encuesta a una muestra de potenciales clientes de la empresa, con el objetivo

de analizar sus requerimientos de compra y las variables que influyen en su elección de soluciones de propulsión y generación. Además, se empleará la observación directa para analizar el avance de la competencia en el mercado.

Complementariamente, se analizarán fuentes secundarias como los informes de ventas de la empresa y los reportes de importaciones de motores en Argentina. De esta forma, se buscará cruzar y dar contexto a la información de las encuestas con datos precisos de comportamiento del mercado.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de marketing

Definición

Según Khotler y Armstrong (2013), un plan de marketing “sirve para documentar cómo se alcanzará los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, con el cliente como punto de partida.” (p. A33).

Además, “el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicios”. Kotler y Keller, 2012 (p. 36-37).

Finalmente, “el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado. Kotler y Keller, 2012 (p. 54).

Elementos componentes

Según Kotler y Keller (2012), “el proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio consta de los pasos...” (p. 47-48)

- Misión de negocio.
- Análisis FODA.
 - Entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas).
 - Entorno interno (análisis de fortalezas y debilidades).
- Formulación de metas.

- Formulación de estratégicas.
- Formulación de programas.
- Implementación.
- Retroalimentación y control.

El mismo libro (p. 54), indica que, “Por lo general el plan de marketing contiene las siguientes secciones.

- Resumen ejecutivo y tabla de contenido: El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
- Análisis de la situación: Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
- Estrategia de marketing: El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
- Proyecciones financieras. Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio. Un método más complejo de calcular las ganancias es el análisis de riesgos. En él se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad, bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de

marketing para el periodo planeado. La computadora simula los posibles resultados, y calcula una distribución que muestra la gama de posibles tasas de retorno y sus probabilidades.

- Controles de la implementación. En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia.

Proceso de elaboración

Los autores, Kotler y Keller (2012) establecen los “criterios para la creación de planes de marketing” por medio de la formulación de las siguientes preguntas:

1. *¿El plan es simple?* ¿Es fácil de entender y de implementar? ¿Comunica el contenido de manera clara y práctica?
2. *¿El plan es específico?* ¿Sus metas son concretas y se pueden medir? ¿Incluye acciones y actividades particulares, cada una con fechas de terminación específicas, personas responsables específicas y presupuestos específicos?
3. *¿El plan es realista?* ¿Son realistas las metas de ventas, los presupuestos de gastos y las fechas de cumplimiento? ¿Se ha llevado a cabo una autocrítica honesta y franca que saque a la luz las preocupaciones y objeciones posibles?
4. *¿El plan esta completo?* ¿Incluye todos los elementos necesarios? ¿Tiene la amplitud y profundidad correctas? (p.55)

Análisis F.O.D.A

Según autor Jose M. Sainz de Vicuña Ancin, en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica”, páginas 176-177, conviene definir los conceptos de oportunidades, amenaza, fortaleza y debilidad:

- Oportunidades: son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Amenazas: aquellos factores externos a la empresa (y por lo tanto, también, no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing, y reflejan una situación observada (no controlable) que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

- Fortalezas: o puntos fuertes, son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Debilidades: o puntos débiles, son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada interna (necesariamente controlable) que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores.

Fuerzas de Competitividad de Porter

Según Michael Porter (p. 232 Kotler y Keller) identifica cinco fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o segmento:

- Amenaza de Rivalidad Intensa en el Segmento: Un segmento no es atractivo cuando tiene muchos competidores fuertes, barreras altas para dejar el mercado, y costosas guerras de precios.
- Amenaza de Nuevos Entrantes: Un segmento es más atractivo cuando las barreras para ingresar son altas y las de salida son bajas, lo que limita la competencia.
- Amenaza de Productos Sustitutos: La presencia de productos sustitutos reduce la atraktividad de un segmento, ya que limitan los precios y las ganancias.

- Amenaza del Creciente Poder de Negociación de los Compradores: Un segmento es menos atractivo cuando los compradores tienen un poder de negociación fuerte, lo que puede llevar a reducciones en los precios y ganancias.
- Amenaza del Creciente Poder de Negociación de los Proveedores: Un segmento es menos atractivo si los proveedores tienen la capacidad de aumentar los precios o reducir la cantidad suministrada.

Estas fuerzas influyen en la dinámica competitiva de un mercado y son fundamentales para evaluar su atractivo a largo plazo.

1.2 Parámetros de la demanda de Mercado

Acorde a lo que enuncia Kotler y Keller (2012) en la página 85, las siguientes son formas de desglosar el mercado:

- El **mercado potencial** es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es bastante para definir el mercado, a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto.
- El **mercado disponible** es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular. En el caso de determinadas ofertas, la empresa o el gobierno podrían restringir las ventas a ciertos grupos. Por ejemplo, las leyes de una jurisdicción en particular podrían prohibir las ventas de determinadas motocicletas a los menores de 21 años. En tal situación, los adultos restantes constituirían el mercado calificado disponible, es decir, el conjunto de consumidores que tienen interés e ingresos, y están calificados para adquirir la oferta de mercado.
- El **mercado meta** es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender. Por ejemplo, la empresa podría decidir concentrar sus esfuerzos de marketing y de distribución en una región específica.

- El **mercado penetrado** es el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa.

1.3 Estudio de Mercado

Definición

La investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa. Kotler y Keller, 2012 (p. 98).

Proceso de investigación de mercado

El proceso eficaz de investigación de mercados consta de seis fases, Kotler y Keller, 2012 (p. 99-113)

Fase 1: Definición del problema y los objetivos de la investigación

Es fundamental, encontrar un equilibrio entre definiciones demasiado amplias o excesivamente específicas.

Definiciones demasiado amplias, podría implicar recopilar información innecesaria, dificultando la toma de decisiones concretas. Definiciones demasiado específicas, puede pasar por alto oportunidades importantes y limitar la comprensión completa de la situación de estudio.

Existen diferentes enfoques de investigación de mercado, a saber:

- Exploratorios: Objetivo, obtener datos preliminares para identificar la naturaleza del problema y generar nuevas ideas.
- Descriptivos: Tiene como objeto cuantificar aspectos específicos del mercado.
- Causales: Busca comprender las relaciones de causa y efecto en el mercado.

Fase 2: Desarrollar el plan de investigación

Para diseñar y establecer el presupuesto a invertir en un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

- Fuentes de información: En el ámbito de la investigación de mercado se utilizan, fuentes de información secundaria y fuentes de información primaria.
 - Información secundaria: Información existente y que fue recopilada con otro propósito previamente. Puede provenir de fuentes como informes, reportes, estudios de mercado previos, documentos gubernamentales y fuentes en línea. Su objeto es determinar si el problema puede ser abordado total o parcialmente con la información existente.
 - Información primaria: Cuando la información secundaria no es suficiente o no existen, los investigadores recurren a la información primaria. Es información original y recopilada específicamente para un proyecto de investigación en particular. Implica diseñar y llevar a cabo investigaciones personalizadas como encuestas y entrevistas, observaciones o experimentos con el objeto de obtener información relevante del problema de investigación.
- Métodos de investigación de mercado: Cada método tiene sus ventajas y desventajas, y la elección depende del objetivo de la investigación y de la información que se busca obtener.
 - Investigación por Observación: Recopilación de datos mediante la observación de entornos y personas relevantes en situaciones de compra o consumo. También pueden usar localizadores o entrevistas informales para obtener información detallada. La investigación etnográfica es una forma especializada de observación que se sumerge en la vida de los consumidores para descubrir deseos no expresados y comportamientos no evidentes en otras formas de investigación.
 - Investigación a través de focus groups: Sesiones de discusión con un grupo de personas cuidadosamente seleccionadas para discutir temas de interés. Estas discusiones son guiadas por un moderador y se utilizan para comprender las

- motivaciones y opiniones de los consumidores. A menudo se graban para un análisis posterior, y los gerentes de marketing pueden estar presentes detrás de un espejo de observación.
- Investigación a través de Encuestas: Las empresas realizan encuestas para recopilar información sobre lo que saben, creen, prefieren y satisfacen los consumidores. Pueden preparar sus propias encuestas, agregar preguntas a encuestas existentes o utilizar paneles de consumidores seleccionados. Las encuestas pueden realizarse en línea, por teléfono, en persona o en puntos de venta.
 - Obtención de Datos de Comportamiento: Análisis de datos relacionados con el comportamiento de los consumidores, como las transacciones de compra, la navegación en línea o el uso de productos y servicios. Estos datos se utilizan para comprender patrones de comportamiento y preferencias.
 - Experimentación: En la investigación de mercados, la experimentación implica la manipulación controlada de variables para observar su impacto en las respuestas de los consumidores. Esto puede incluir pruebas de producto, cambios en precios o estrategias promocionales para evaluar su efectividad.
- Instrumentos de investigación: Existen tres instrumentos principales para recopilar información primaria: cuestionarios, mediciones cualitativas y dispositivos tecnológicos.
- Cuestionarios: Herramienta flexible y comúnmente utilizada para obtener respuestas de las personas seleccionadas. Pueden contener preguntas cerradas, que especifican todas las respuestas posibles, y preguntas abiertas, que permiten respuestas en las propias palabras de los encuestados. Los cuestionarios son útiles para cuantificar datos y son especialmente eficaces en la etapa de investigación descriptiva.
 - Mediciones Cualitativas: Estas técnicas cualitativas permiten una amplia variedad de respuestas y son útiles para explorar las percepciones de los consumidores, especialmente en la etapa exploratoria de la investigación. Ejemplos de métodos cualitativos incluyen asociaciones de palabras, técnicas proyectivas, visualización, personificación de la marca y escalamiento medios-fines. Sin embargo, los resultados

- cualitativos pueden ser subjetivos y no representativos de la población en general debido al tamaño de la muestra.
- Dispositivos Tecnológicos: Los avances tecnológicos han introducido dispositivos como galvanómetros para medir emociones, taquistoscopios para proyectar anuncios a intervalos controlados, cámaras oculares para rastrear el movimiento de los ojos y sensores de piel o escáneres para medir respuestas físicas ante estímulos. Estos dispositivos pueden proporcionar una comprensión más profunda de las reacciones de los consumidores, como la atención que prestan a los anuncios o las respuestas cerebrales.
 - Plan de muestreo: Parte crucial en la investigación de mercados y requiere tomar tres decisiones fundamentales:
 - Unidad de la Muestra: Esta decisión implica definir qué tipo de personas serán encuestadas. Es importante asegurarse de que la estructura de la muestra garantice que todos los integrantes de la población objetivo tengan las mismas posibilidades de ser seleccionados.
 - Tamaño de la Muestra: Se refiere a cuántas personas deben ser entrevistadas. Muestras más grandes tienden a proporcionar resultados más confiables, pero no es necesario encuestar a toda la población objetivo. Muestras que representan menos del 1% de la población pueden ser precisas si se utiliza un método de muestreo adecuado.
 - Procedimiento de Muestreo: Esta decisión se relaciona con cómo se seleccionarán los participantes de la muestra. El muestreo probabilístico, que permite calcular los límites de confianza del error de la muestra, proporciona una mayor representatividad.
 - El plan de muestreo es esencial para garantizar que los resultados de la investigación sean representativos y confiables, evitando sesgos y errores en la recopilación de datos.
 - Métodos de contacto: El investigador de mercados debe decidir cómo contactar a los participantes en la muestra, lo que implica seleccionar entre cuatro métodos principales:

- Cuestionario por correo: Adecuado cuando se necesita llegar a personas que no están dispuestas a dar entrevistas personales y se preocupa por la influencia de los entrevistadores. Sin embargo, la tasa de respuesta suele ser baja o lenta.
- Entrevista Telefónica: La entrevista telefónica es rápida y permite aclarar preguntas si el encuestado tiene dudas. Aunque históricamente ha tenido una tasa de respuesta más alta que los cuestionarios por correo, se ha vuelto más difícil debido a la resistencia de los consumidores a las llamadas de telemarketing.
- Entrevista personal: Este método es altamente versátil ya que el entrevistador puede hacer preguntas adicionales y observar el comportamiento del encuestado. Puede realizarse de dos maneras: entrevistas concertadas, donde se acuerda una cita, o entrevistas sorpresivas, que se realizan sin previo aviso. Sin embargo, es más costoso y puede verse influenciado por el entrevistador.
- Entrevista en línea: Este enfoque utiliza Internet para llevar a cabo la investigación. Puede incluir cuestionarios en sitios web, banners para invitaciones en sitios populares, pruebas de productos en línea y seguimiento del comportamiento en línea de los visitantes del sitio web de la empresa. Es rápido, de bajo costo y las personas a menudo son más honestas al responder en privado. Sin embargo, las muestras pueden ser pequeñas y sesgadas, y pueden surgir problemas tecnológicos e inconsistencias.

Fase 3: Recopilar la información

La fase de recopilación de información es costosa y propensa a errores. Si bien se pueden realizar encuestas por distintos medios, los problemas comunes incluyen la ausencia de sujetos de la muestra, negativas a participar, respuestas parciales o deshonestas, y posibles influencias de los investigadores.

Fase 4: Analizar la información

Formulación de conclusiones a partir de la información recabada. Se desarrollan tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más

significativas. Posteriormente se aplican técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional.

Además, podrían someterse a prueba diferentes hipótesis y teorías, aplicando análisis de test de hipótesis.

Fase 5: Presentar los resultados

En esta etapa final, los investigadores presentan los resultados relevantes para la toma de decisiones en marketing. Se espera que los investigadores desempeñen un papel proactivo en la traducción de datos en conocimientos y recomendaciones

Fase 6: Tomar la decisión

En esta fase, los directivos consideran las conclusiones del estudio y toman decisiones basadas en esta información. Pueden decidir seguir adelante con un plan específico, reconsiderar su enfoque o incluso ampliar la investigación. Algunas organizaciones utilizan sistemas de apoyo para la toma de decisiones de marketing (MDSS), que son conjuntos de información, sistemas y herramientas que ayudan a recopilar, interpretar y utilizar datos relevantes para la toma de decisiones de marketing.

1.3 Mix de Marketing: Producto – Precios - Promoción - Plaza

Definición de bienes industriales:

Según Kotler y Keller, 2012 (p. 327-328), los bienes industriales se clasifican en tres categorías principales: materiales y piezas, bienes de capital, y suministros y servicios de negocios.

Materiales y Piezas:

Materiales y piezas se dividen en materia prima y materiales manufacturados.

- Materia prima: incluye productos agropecuarios y productos naturales. Los productos agropecuarios son suministrados por múltiples productores y pasan por intermediarios. Los productos naturales tienen un suministro limitado y son proporcionados por pocos y grandes productores.
- Piezas y Materiales Manufacturados: Se dividen en materiales componentes y piezas componentes. Los materiales componentes participan en procesos secundarios de fabricación y son estandarizados. Las piezas componentes se integran al producto terminado sin cambios de forma y se venden directamente a usuarios industriales.

Bienes de Capital:

- Instalaciones (edificios y equipo pesado): Son compras mayores y requieren negociaciones prolongadas.
- Equipamiento (equipo portátil de fábrica y herramientas): Incluye equipo portátil de fábrica y herramientas, así como suministros para oficina.

Suministros y Servicios a Empresas:

- Artículos de mantenimiento y reparación, se compran en una base de recompra directa.
- Suministros operativos.
- Servicios empresariales, incluyen mantenimiento y reparación, así como servicios de asesoría empresarial.

El marketing de estos bienes varía según su naturaleza, precio, valor unitario y otros factores, con la publicidad y la fuerza de ventas desempeñando roles variables en su promoción.

Diferenciación de productos

Las estrategias de diferenciación permiten a las empresas destacarse en el mercado y ofrecer un valor único a los clientes (Kotler y Keller, 2012 p. 329-330).

- Forma: La forma física del producto, como tamaño, estructura o color, puede ser un punto de diferenciación.
- Características: Los productos pueden ofrecer características adicionales más allá de su función básica. Las empresas deben identificar nuevas características en base a la demanda de los consumidores, calculando su valor en relación con los costos de implementación y considerando la posibilidad de copia por parte de competidores.
- Personalización: La personalización de productos se ha vuelto más factible gracias a la recopilación de datos de clientes y la flexibilidad en la fabricación. La personalización masiva implica la creación de productos y mensajes individualizados para cada cliente.
- Calidad de Resultados: Los productos pueden diferenciarse en términos de su calidad de resultados, que puede ser baja, promedio, alta o superior. Diseñar un nivel de desempeño adecuado para el mercado y gestionar la mejora es primordial en un mercado competitivo.
- Calidad de Ajuste: La calidad de ajuste se refiere a cuán consistentes son las unidades de un producto en relación con las especificaciones. Una alta calidad de ajuste significa que todas las unidades cumplen con las promesas de rendimiento. Para el caso de estudio, sería la implementación de normas técnicas constructivas.
- Durabilidad: En productos duraderos como las soluciones industriales, la durabilidad es un atributo valioso. Sin embargo, el precio adicional por durabilidad debe ser razonable y el producto no debe volverse obsoleto rápidamente.
- Fiabilidad: Los compradores a menudo pagarán más por productos confiables, medida por la probabilidad de que no presenten mal funcionamiento en un período específico.
- Posibilidad de reparación: La posibilidad de auto reparación o el soporte técnico pueden influir en la elección de un producto.
- Estilo: El estilo se refiere a la apariencia y sensación del producto, creando una característica distintiva difícil de copiar.

Diferenciación de servicios:

En Kotler y Keller, 2012 (p. 330-332), se expresa que “Cuando el producto físico no puede ser diferenciado con facilidad, la clave para el éxito competitivo podría encontrarse en añadir servicios valiosos...”.

Los principales diferenciadores de servicios son la facilidad de pedido, la entrega, la instalación, la capacitación y asesoría a clientes, y el mantenimiento y reparación.

- Facilidad de pedido:
- Entrega: Incluye la velocidad, precisión y cuidado en la entrega de productos o servicios.
- Instalación: La facilidad de instalación es importante, especialmente para productos complejos o tecnologías nuevas. La empresa debe garantizar que el producto sea operativo en la ubicación planificada.
- Capacitación a clientes: Implica entrenar a los clientes para que utilicen los productos de manera adecuada.
- Asesoría para clientes: Comprende servicios de datos, sistemas de información y asesoramiento que el vendedor brinda a los compradores.
- Mantenimiento y reparación: Los programas de mantenimiento y reparación ayudan a los clientes a mantener los productos en buen estado de funcionamiento.
- Devoluciones: Las devoluciones de productos son parte de la realidad comercial. Pueden ser controlables (debido a problemas del vendedor o cliente) o incontrolables (necesidad de los clientes de probar el producto). Las empresas buscan reducir las devoluciones controlables y gestionar las incontrolables de manera eficiente.

Precio

Según el libro de Kotler y Keller, 2012 (p. 338-339) "La fijación de precios es importante cuando se desarrolla un nuevo producto, se lanza a un nuevo canal o área, o se participa en una nueva licitación... La empresa debe decidir la posición de calidad y precio de su producto". Casi todos los mercados tienen entre tres y cinco niveles de precios.

Hay cinco metas importantes en la fijación de precios: supervivencia, maximizar ganancias actuales, maximizar participación de mercado, maximizar descremado del mercado y liderazgo en calidad. Se deben considerar numerosos factores en la política de precios, incluyendo seis pasos:

- Selección de la meta de fijación de precios
- Determinación de la demanda
- Cálculo de costos
- Análisis de costos, precios y ofertas competitivas
- Elección del método de fijación de precios
- Selección del precio final

En este caso, si bien por cuestiones de confidencialidad no se profundizará en la información sensible que conforman los precios como ser; precio de venta, margen operativo, etc. El plan de marketing tendrá como objetivo **maximizar la participación del mercado**.

En ese caso, la teoría explica que se parte de la idea de que un mayor volumen de ventas los llevará a bajar sus costos unitarios y obtener ganancias más altas en el largo plazo y los precios se fijan considerando que la demanda pertenece a un mercado sensible al factor precio.

Las siguientes condiciones favorecen la adopción de una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado:

- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento.
- Los costos de producción y distribución caen gracias a la experiencia acumulada en materia de producción.
- Un precio bajo desanima la competencia actual y potencial.

1.4 Motores

Motores Diesel

Un motor de diésel es un tipo de motor de combustión interna. Los motores de combustión interna son máquinas de calor que producen energía a través de la combustión de un tipo de combustible y un oxidante. En el caso de un motor de diésel, el aire y el combustible diésel se comprimen para producir energía mecánica.

El aire se bombea a los cilindros. Luego, los pistones comprimen el aire entre 14 y 25 veces, produciendo calor. Una vez que se comprime el aire, los inyectores de combustible rocían combustible diésel en los cilindros. La presentación del combustible diésel al aire caliente hace que la mezcla se encienda y produzca energía química. La combustión empuja el pistón hacia atrás del cilindro, lo que transforma la energía química en energía mecánica. Este proceso se repite de cientos a miles de veces por minuto para producir energía suficiente para alimentar un vehículo.

En el caso del motor diésel de aplicación marina podrán utilizarse para las siguientes dos principales aplicaciones. Propulsión o Generación.

Motores de Propulsión Marina

Es aquella máquina que genera la energía rotativa suficiente para que, transferida al sistema de propulsión eje – hélice, sea capaz de desplazar el barco en la dirección (y a la velocidad) requerida.

Motores de Generación

Será aquella máquina que, asociada a un alternador, será capaz de generar energía eléctrica para ser utilizada principalmente para los servicios y sistemas del buque.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

En este capítulo se explorarán los sectores de la demanda y de la oferta que conforman sistema económico DICUMAR dentro del contexto del mercado marino argentino.

2.1 El sector industrial: La industria naval

La industria naval Argentina ha sido históricamente una actividad de gran importancia para el país debido a su extensa línea costera y a su ubicación estratégica en el océano Atlántico. Principalmente abarca dos ramas, a saber:

- Construcción de buques,
- Reparación y/o acondicionamiento de buques o artefactos navales.

Ambas actividades se llevan a cabo en astilleros o talleres con instalaciones o equipamiento adecuado.

A su vez, dentro de las embarcaciones o artefactos navales podemos encontrar dos grupos ampliamente diferentes:

- Buques o embarcaciones de operaciones, trabajo o servicios: Buques de guerra, transporte de carga, transporte de pasajeros, pesqueros, remolcadores, dragas, plataformas off shore, artefactos navales auxiliares.
- Embarcaciones de Placer: Veleros, lanchas, yates, balsas, botes entre otros.

Estos grupos se diferencian además en:

- Comportamientos de la demanda: En el caso de los buques de trabajo, los barcos se construyen a pedido y respondiendo a especificaciones técnicas puntuales. En el caso de las embarcaciones de placer, los astilleros pueden construir unidades en serie y tenerlas disponibles para la venta.
- Compradores: Esta diferenciación de la demanda se origina en el perfil de los compradores, mientras que las embarcaciones de trabajo son consideradas una inversión de una empresa u

organización que va obtener un rédito del trabajo que realice esa embarcación; las embarcaciones son consideradas un bien de lujo

- Regulaciones: En todos los casos, las construcciones navales están normadas por lo que establece la Prefectura Naval Argentina. A su vez dependiendo de la función que cumplan, se les puede exigir lo establecido por los Sociedades de clasificación.

2.2 El mercado en Argentina

Segmentación

La empresa DICUMAR utiliza una segmentación de mercado utilizado por Cummins a nivel global, dividiendo el mercado en seis segmentos en función del uso de las embarcaciones, a saber:

- Recreational (Recreacional): El segmento de recreación esta conformado por embarcaciones usadas para fines recreacional o de placer, como pueden ser cruceros, lanchas de pesca deportiva o yates. Están diseñados para un número pequeño de tripulantes y pasajeros y se caracterizan por estar muy poco tiempo operando a potencia máxima, menos de 150 horas por año. Los clientes en este caso suelen ser OEMs (original equipment manufacturers); astilleros dedicados a este segmento que producen embarcaciones en serie
- Government (Gubernamentales): Este segmento es compuesto por todas las embarcaciones que dependen de cualquiera de las fuerzas armadas, embarcaciones de asistencia, operación logística y operaciones militares. En el caso de las embarcaciones militares, los requerimientos de potencia implican operar a máxima carga pero por un tiempo poco prolongado.
- Passenger (Pasajeros): En este segmento se incluyen embarcaciones para el transporte personas y vehículos hacia y desde lugares específicos en distancias cortas o largas. Por ejemplos los ferry transbordadores de pasajeros / automóviles. Los clientes incluyen astilleros y operadores de flotas.
- Commercial transport (Transporte comercial): Este segmento está conformado por embarcaciones usadas para transporte de carga seca a granel, carga líquida, cargas en general,

embarcaciones de asistencia y embarcaciones de maniobra. Este segmento incluye, remolcadores de tiro, remolcadores de empuje remolcadores de puerto, remolcadores de asistencia. Estas embarcaciones están diseñadas para estar operando a máxima potencia la mayor parte de su tiempo de trabajo. Los clientes principalmente son empresas navieras que administran flotas cargueras.

- Off- shore: El segmento incluye embarcaciones que se utilizan para construir y dar soporte a plataformas petroleras o instalaciones de parques eólicos en alta mar. Los clientes de este segmento pueden incluir astilleros u operadores de flotas.
- Special Use (Uso especial): Este segmento está compuesto por embarcaciones diseñadas para el movimiento de personal y su equipo hacia y desde los caladeros y zonas de trabajo; así como también para realizar trabajos en sitio como la pesca y el dragado. Se incluyen en este segmento barco de pesca cualquiera sea su arte, buques factoría y dragas. Los clientes de este segmento podrán ser propietarios u operadores de flotas pesqueras, operadores de dragas o astilleros.

Volumen del mercado

En Argentina, la fabricación de motores marinos es inexistente, lo que permite considerar que la mayoría de los motores propulsores marinos que hay en la región son importados. Estos motores pueden identificarse en el registro de importaciones por medio de la nomenclatura de las posiciones arancelarias, en este caso:

8408.10.90.000W *“Los demás. Motores para la propulsión de barcos. Motores de émbolo (pistón) de encendido por compresión (motores diésel o semi-diésel). Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos”.*

De acuerdo con los datos de las importaciones argentinas entre los años 2012 – 2022 se importaron mas de 112 millones de dólares en motores propulsores marinos de 38 marcas distintas; esto se corresponde con más de 10 millones de dólares y 242 unidades en promedio por año.

Para un análisis más preciso, se depuro la base de datos según dos criterios, uno físico y otro económico.

- Variable física: Peso, aprovechando la completa información de la base de datos de las importaciones, se consideran únicamente aquellas líneas que correspondan a motores con peso igual o superior a los 400 kg.
- Variable económica: Precio unitario en dólares, se consideran aquellas operaciones correspondientes a motores con un precio mayor o igual a 5.000 USD.

El objetivo de este ajuste es enfocarse en la información relevante y específica en relación con los motores que comercializa la empresa de análisis y descartar repuestos mal clasificados y aquellos motores de baja cilindrada o motores fuera de borda que pertenecen a un nicho de propulsión específica que no es de interés en este estudio.

Las medidas resumen de la base depurada según estos criterios son las siguientes (fuente: reporte de importaciones en Argentina):

Row Labels	Sum of Cantidad declarada	Sum of Fob total en dólares	Average of Fob total en dólares	Max of Fob total en dólares	Min of Fob total en dólares
<01/01/2012					
2012	258	\$ 13.275.588	\$ 85.100	\$ 1.093.285	\$ 5.000
2013	298	\$ 9.090.923	\$ 59.032	\$ 532.079	\$ 5.214
2014	296	\$ 12.049.616	\$ 80.331	\$ 623.954	\$ 5.547
2015	330	\$ 11.719.486	\$ 79.724	\$ 535.000	\$ 5.605
2016	237	\$ 6.951.514	\$ 66.841	\$ 641.548	\$ 5.422
2017	151	\$ 5.037.539	\$ 57.903	\$ 219.024	\$ 5.125
2018	213	\$ 13.801.824	\$ 125.471	\$ 2.158.858	\$ 11.658
2019	124	\$ 7.350.086	\$ 100.686	\$ 697.173	\$ 7.542
2020	139	\$ 5.185.176	\$ 73.031	\$ 405.086	\$ 13.195
2021	256	\$ 18.238.811	\$ 113.285	\$ 2.242.584	\$ 5.191
2022	186	\$ 8.833.346	\$ 79.580	\$ 580.800	\$ 7.351
Grand Total	2488	\$ 111.533.909	\$ 84.240	\$ 2.242.584	\$ 5.000

Tabla N°1: Medidas resumen de base de importaciones depurada del NCM 8408.10.90.0000W 2012-2022

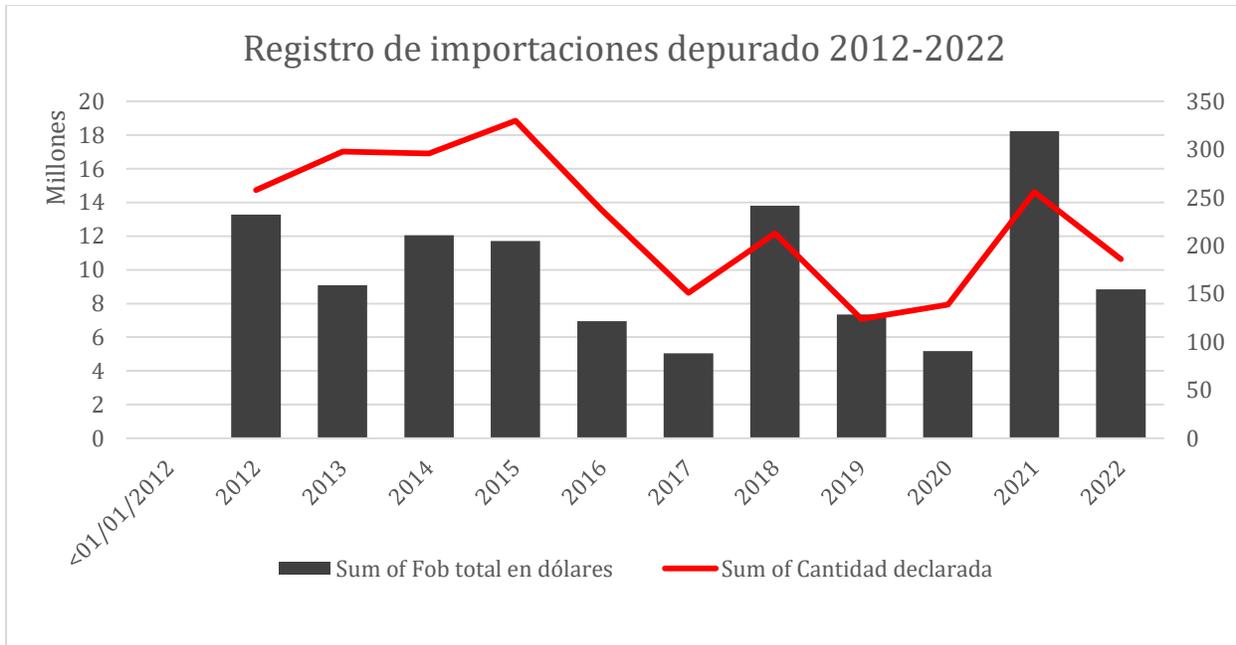


Gráfico N°1: Evolución de importaciones depurada del NCM 8408.10.90.0000W 2012-2022

Considerando la información de la base depurada, se puede decir que el volumen de mercado disponible de los motores propulsores marinos es del orden de los 10 millones de dólares y 226 unidades por año.

Oferta

Al momento de comparar motores, es importante tomar un valor físico o técnico referido al valor económico. Ejemplos de estos coeficientes de comparación son, USD / Potencia, USD / Volumen de cilindrada.

Dado que los modelos, cilindrada y potencia de las operaciones registradas no se conocen de manera directa, el coeficiente a considerar es *Precio unitario en dólares / Peso Unitario*. Tomando este valor como variable cuantitativa y utilizando un software de análisis de datos (Infostat), se puede identificar la variación del coeficiente para cada una de las marcas que comprenden la base.

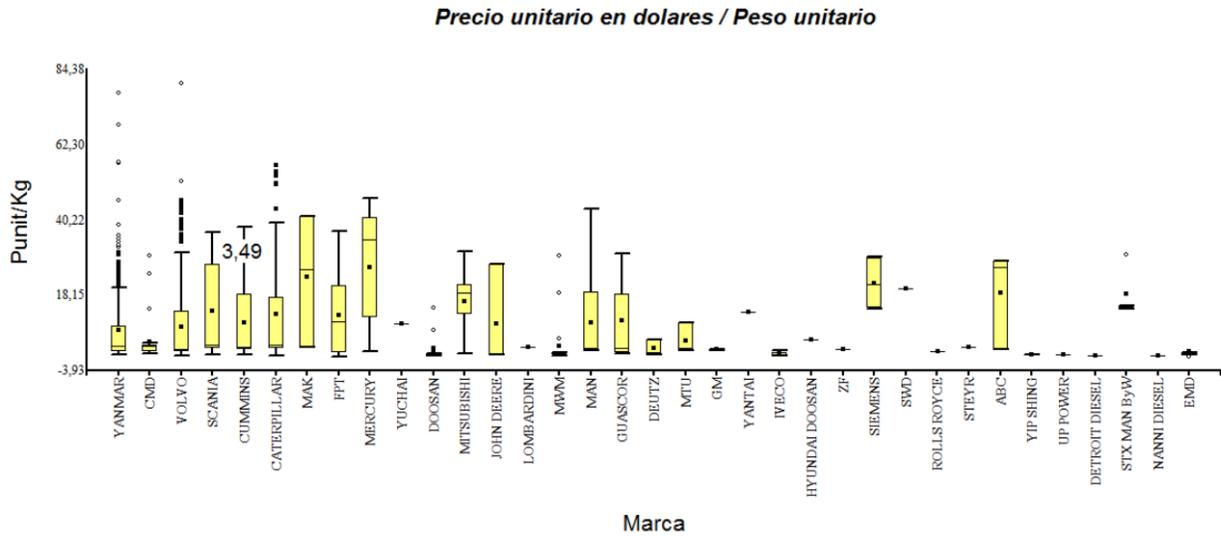


Gráfico N°2: Variación de la variable cuantitativa Precio unitario en dólares / Peso unitario en función de las marcas importadas entre 2012-2022

Demanda

Si consideramos únicamente el mercado naval argentino y el histórico de operaciones comerciales, los segmentos dominantes son:

- Recreational:
- Transport:
- Special Use:

Aunque todos los segmentos tienen características únicas, pueden compartir usuarios finales, astilleros constructores, armadores y contactos (personas) claves.

En términos de Astilleros, la Prefectura Naval Argentina, regula aquellas entidades dedicadas a la construcción y reparación de embarcaciones y artefactos navales. En sus registros actualmente hay 134 espacios destinados a tal fin, pero no todos se encuentran operativos.



Gráfico N°3: Astilleros argentinos – Fuente: Desarrollo proio

En el contexto de Armadores en la República Argentina se pueden identificar dos segmentos significativos:

- Comercial Transport: Este segmento engloba las empresas navieras cuya actividad principal consiste en transportar cargas a través de la hidrovía Paraná-Paraguay. Estas compañías operan con embarcaciones que se clasifican dentro de la categoría Comercial Transport. Es importante destacar que, dado que estas empresas tienen presencia en ambos países, tienen a llevar a cabo sus proyectos de repotenciación o construcciones nuevas en la República del Paraguay debido a consideraciones de costos.
- Special Use: Este segmento está compuesto por empresas de la industria pesquera cuya función principal es la explotación de recursos marinos, incluyendo la captura de peces, crustáceos y moluscos. Su enfoque principal está en la actividad marina pesquera

Mercado objetivo

Por medio de la intersección de los tres siguientes tres elementos clave: las particularidades del mercado marino local, las necesidades de los usuarios finales y las capacidades de los astilleros,

junto con las características funcionales de los productos Cummins, se establece el mercado objetivo como:

“Empresas de todos los tamaños que requieran potenciar eléctricamente o propulsar embarcaciones nuevas o usadas que utilicen un sistema de propulsión convencional; de los segmentos definidos como Recreacional, Transporte Comercial, Gubernamental, Pasajeros, Off-shore o Uso Especial. En los rangos de potencia que van desde los 200Hp hasta los 3200Hp”

Partiendo de este mercado meta general, para una estrategia comercial eficiente, es de utilidad definir mercados meta específicos para cada segmento, a saber:

- Recreacional: “Astilleros constructores de embarcaciones de placer con propulsión convencional que requieran propulsar embarcaciones nuevas; y dueños de embarcaciones de placer con propulsión convencional que requieran repotenciar embarcaciones usadas; ambos grupos en régimen de potencia que van desde los 230Hp hasta los 710Hp en régimen intermitente”.
- Gubernamental: “Aquellas empresas de cualquier tamaño involucradas en proyectos de construcción o repotenciación de embarcaciones cuyo usuario final será el Estado”.
- Transporte Comercial: “Empresas navieras y Astilleros de cualquier tamaño que requieran potenciar sus embarcaciones nuevas o repotenciar sus embarcaciones usadas”.
- Pasajeros: “Astilleros constructores de embarcaciones de pasajeros con propulsión convencional que requieran propulsar embarcaciones nuevas; y empresas de transporte de pasajeros con propulsión convencional que requieran repotenciar embarcaciones usadas; ambos grupos en régimen de potencia que van desde los 230Hp hasta los 710Hp en régimen intermitente”.
- Off-shore: No se ha desarrollado este mercado en la región.
- Uso Especial: “Empresas de pesca y cualquier otra industria, de cualquier tamaño que requieran potenciar sus embarcaciones, nuevas o usadas”.

Análisis situacional del mercado objetivo

Cómo son los factores que impactan directamente sobre los miembros del mercado objetivo en términos de lo que planea la herramienta PESTEL.

- **Factor Político:** Argentina, foco de estudio en este caso, acumula 40 años de democracia. Sin embargo, en el periodo comprendido del 2012 a la fecha, el país ha tenido 3 presidentes con perfiles políticos diferentes: Cristina Fernández de Kirchner (2012-2015), Mauricio Macri (2015-2019), y Alberto Fernández (2019-2023). Estos perfiles contrapuestos caracterizaron un periodo marcado por la polarización de la sociedad argentina.

En lo que respecta a la industria naval, en el año 2019 entro en vigor el DNU 145/2019 con un claro propósito de modernizar la flota pesquera argentina y promover un mayor desarrollo y competitividad en esta industria.

Entre otras cuestiones, el decreto se abordó la urgente necesidad de actualizar aproximadamente el 50% de la flota pesquera nacional cuya antigüedad supera los estándares internacionales. También se estableció un límite de antigüedad entre los 40 y 60 años dependiendo de criterios técnicos. Además, se introdujo herramientas de financiamiento para el sector pesquero y se modificó la ley de navegación permitiendo transferir permisos de pesca.

Desde la práctica comercial, este decreto habilito a aquellas empresas registradas en la industria pesquera, importar bienes de capital con aranceles cero.

Actualmente, Argentina se encuentra al borde de un próximo proceso electoral, en el cual los principales candidatos presidenciales nuevamente presentan enfoques antagónicos. A raíz de los resultados de las elecciones primarias (P.A.S.O.) en julio 2023, parece que el próximo periodo político estará caracterizado por propuestas orientadas hacia el libre mercado, menor participación del estado y disminución de la presión impositiva.

Esto podría generar un escenario positivo para las importaciones de equipos de alistamiento a precios competitivos, lo que a su vez podría beneficiar la construcción y repotenciación de embarcaciones.

- **Factor Económico:** De cara a los próximos comicios, podemos identificar dos posibles escenarios económicos. Un gobierno que continúe con el mismo perfil actual, economía cerrada, o un gobierno que cambie el perfil y proponga una economía abierta.
 - o **Economía Cerrada y Proteccionista:** En el período desde 2012 hasta la actualidad, las importaciones han representado un porcentaje reducido del PBI, alrededor de un ...%, y las exportaciones han sido limitadas, representando aproximadamente un ...% del PBI. Esto refleja las restricciones que el país ha enfrentado para acceder a divisas extranjeras de forma autónoma. Como resultado, los gobiernos han dependido en gran medida de la inversión extranjera para adquirir divisas. Sin embargo, esta política ha llevado a una falta de competencia y a precios elevados en el mercado interno.
 - o **Economía Abierta:** Entre las propuestas económicas se considera la posibilidad de dolarizar la economía argentina. Bajo este escenario, con un tipo de cambio fijo y la eliminación de las tasas arancelarias a las importaciones y exportaciones, existe la preocupación de que la entrada de marcas secundarias con precios altamente competitivos podría afectar la producción industrial interna, disminuyendo la capacidad argentina de agregar valor industrial.
- **Factor Social:** En términos sociales, el mercado objetivo presenta una diversidad de comportamientos de compra. Este comportamiento varía según el tipo de empresa o individuo involucrado en la adquisición de motores propulsores y equipos relacionados. Así, las empresas dedicadas al transporte comercial tienden a seguir un proceso de compra estructurado que requiere aprobaciones en diferentes niveles de la cadena de mando. En contraste, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) dedicadas a la pesca a menudo toman decisiones de compra de manera más directa, con los propietarios tomando las decisiones clave. Por otro lado, los individuos que buscan comprar una embarcación de placer tienden a depender de un flujo de caja más sustancial y, por lo tanto, sus decisiones de compra pueden estar vinculadas a factores financieros. Además, los astilleros constructores, aunque dejan la decisión de la motorización en manos del armador, ejercen una influencia significativa en la elección de los motores y equipos.

- **Factor Tecnológico:** Hablando estrictamente del mercado objetivo, existen diferentes preferencias en términos de tecnología según la aplicación final del producto;
 - **Special Use:** En este segmento predominan las embarcaciones de pesca. Es un sector en el que operan empresas de diversos tamaños, pero principalmente pequeñas y medianas empresas (PyMEs) con una amplia experiencia en el uso de sistemas de propulsión convencionales o tradicionales. Existe una fuerte necesidad de maximizar el tiempo de pesca, y los motores diésel con gestión mecánica son altamente confiables y populares en este entorno. Esto se debe a que los usuarios tienen un profundo conocimiento de estas herramientas, comprenden las posibles fallas y están familiarizados con las soluciones correspondientes. Por lo anterior, hay una resistencia natural al salto tecnológico hacia los motores de gestión electrónica o common rail.
 - **Recreacional:** Los clientes de este segmento son predominantemente del nivel socioeconómico más alto de la región. Para ellos, la categoría del motor es un factor primordial en su elección, aunque tiende a ser una demanda elástica en cuanto al precio. Además, dado que buscan principalmente velocidades óptimas, no suelen mostrar interés en motores de gestión mecánica.
- **Factor Ecológico:** En lo que respecta a las actividades de las embarcaciones en las aguas de Argentina, la Prefectura Naval Argentina actúa como la autoridad reguladora. Aunque esta entidad se adhiere a las pautas estipuladas en los tratados internacionales del MARPOL, es importante señalar que su aplicación no es de carácter obligatorio, sino más bien una recomendación.
- **Factor Legal:**
 - **Motor Marino:** Son motores marinos aquellas soluciones de potencia que cumplen los requerimientos técnicos necesarios y que además han sido fabricados en plantas que cumplen con las regulaciones establecidas por las sociedades de clasificación internacional pertenecientes a las IACS.
 - **Impacto en el Mercado Objetivo:** La distinción entre motores marinos y motores industriales es fuertemente regulada por PNA en lo que respecta a la

propulsión, pero no se aplica con la misma rigidez en el caso de generadores y motores auxiliares. Esto ha resultado en la adaptación de motores industriales para su uso en sistemas de refrigeración de embarcaciones.

Además de esta flexibilidad técnica por parte de PNA, se han identificado prácticas de compra irregulares en las que no se especifica la potencia real de los equipos en las facturas de compra, lo que permite la instalación de motores con una potencia superior a la permitida por los permisos de pesca.

2.2 La empresa

DICUMAR – Distribuidora Cummins Argentina

Cummins es una destacada empresa global de unidades de potencia, con presencia en más de 190 países y territorios, y con más de un siglo liderando la industria. Su enfoque abarca el diseño, la fabricación, distribución y servicio técnico a motores diésel, a gas y de combustible alternativo, desde los 2.8 litros hasta los 95 litros; así como sus componentes y tecnologías asociadas.

Siguiendo la trayectoria mundial de Cummins, DICUMAR – Distribuidora Cummins Argentina inicia sus actividades de distribución, servicio de motores y tecnologías asociadas en Argentina (1992), Bolivia (2003), Paraguay (2013) y Uruguay (2006).

Actualmente la empresa mantiene una plantilla permanente de más de 125 colaboradores y desarrollo una red de 28 dealers; empresas que deciden representar a la marca y formar parte de una red de distribución invirtiendo en repuestos, herramientas y empleados capacitados.

Para cuantificar el tamaño del negocio de DICUMAR, en promedio, la empresa importa en el orden de 35 M USD/año englobando en esas importaciones motores, repuestos y filtros de la marca Cummins.

Los principales mercados de interés son, Agrícola, Automotriz, Minería y Construcción, Petróleo y Gas, Marino Comercial y Ferroviario.

Misión – visión - valores

DICUMAR adopta la misión, visión y valores de Cummins, por medio del siguiente esquema

- Por qué existimos, nuestra misión: “mejorar la vida de las personas potenciando un mundo más próspero”.
- Que queremos lograr, nuestra visión: “innovando para potenciar el éxito de nuestros clientes”.
- Cómo lo haremos, nuestros valores:
 - o INTEGRIDAD: Hacer lo que decimos que haremos y hacer lo que es correcto.
 - o DIVERSIDAD E INCLUSION: Valorar e incluir nuestras diferencias en la toma de decisiones es nuestra ventaja competitiva.
 - o BIENESTAR DE LAS PERSONAS: Demostrar sensibilidad y consideración por el bienestar de los demás.
 - o EXCELENCIA: Siempre entregar resultados superiores.
 - o TRABAJO EN EQUIPO: Colaborar con los equipos las funciones, los negocios, a través de las fronteras para desarrollar el mejor trabajo.

Modelo de negocio – CANVAS

- **Socios clave:** DICUMAR, como distribuidor exclusivo de Cummins en Argentina, tiene como socios clave a las plantas fabricantes de motores Cummins en Estados Unidos, México, Brasil, Inglaterra, India y China, así como a otros distribuidores Cummins en el mundo.
- **Actividades clave:** Las principales actividades generadoras de ingresos son la importación, comercialización y representación de la línea de productos Cummins y marcas asociadas.
- **Recursos clave:** Los recursos necesarios para ejecutar estas actividades incluyen: centro de distribución logística, centro de reacondicionamiento de motores, red de concesionarios, oficinas administrativas y personal calificado.
- **Estructura de costos:** Los principales componentes son: costos de importación de mercadería, costos operativos de comercialización y costos de alquiler de locales e instalaciones.

- **Propuesta de valor:** La oferta de productos y servicios incluye: motores diesel, motores a gas y alternadores Cummins; repuestos, filtros y lubricantes; servicios de mantenimiento y reparación; disponibilidad de stock y soporte de ingeniería posventa.
- **Estrategia de canales:** DICUMAR opera a través de una red de concesionarios autorizados. La venta de motores y repuestos de alta potencia es exclusiva del distribuidor. Los concesionarios venden repuestos de menor potencia y brindan servicios de mantenimiento para los que están certificados. Esta estrategia aprovecha la capilaridad de la red de concesionarios. Por otro lado, la comercialización de repuestos que no son de alta potencia, dirigidos a cualquier segmento, está reservada para los concesionarios, excepto en el caso de clientes considerados cuentas clave debido a su volumen de compras o importancia estratégica. La prestación de servicios estará disponible a través de dealers certificados por DICUMAR, específicamente para motores en los que estén autorizados a intervenir. Para aquellos casos en donde no se encuentre un dealer certificado, el servicio se proveerá desde DICUMAR. Esta estrategia busca aprovechar al máximo una red de dealers para alcanzar sus objetivos comerciales.
- **Relación con clientes:** Para motores de media y baja potencia, la relación es a través de los concesionarios. Para motores de alta potencia y el segmento marino, es directa con DICUMAR.
- **Segmento de clientes:** Los principales sectores son agrícola, automotriz, minería y construcción, petróleo y gas, transporte marítimo comercial y ferroviario.
- **Ingresos:** Las ventas de productos y servicios de mantenimiento.

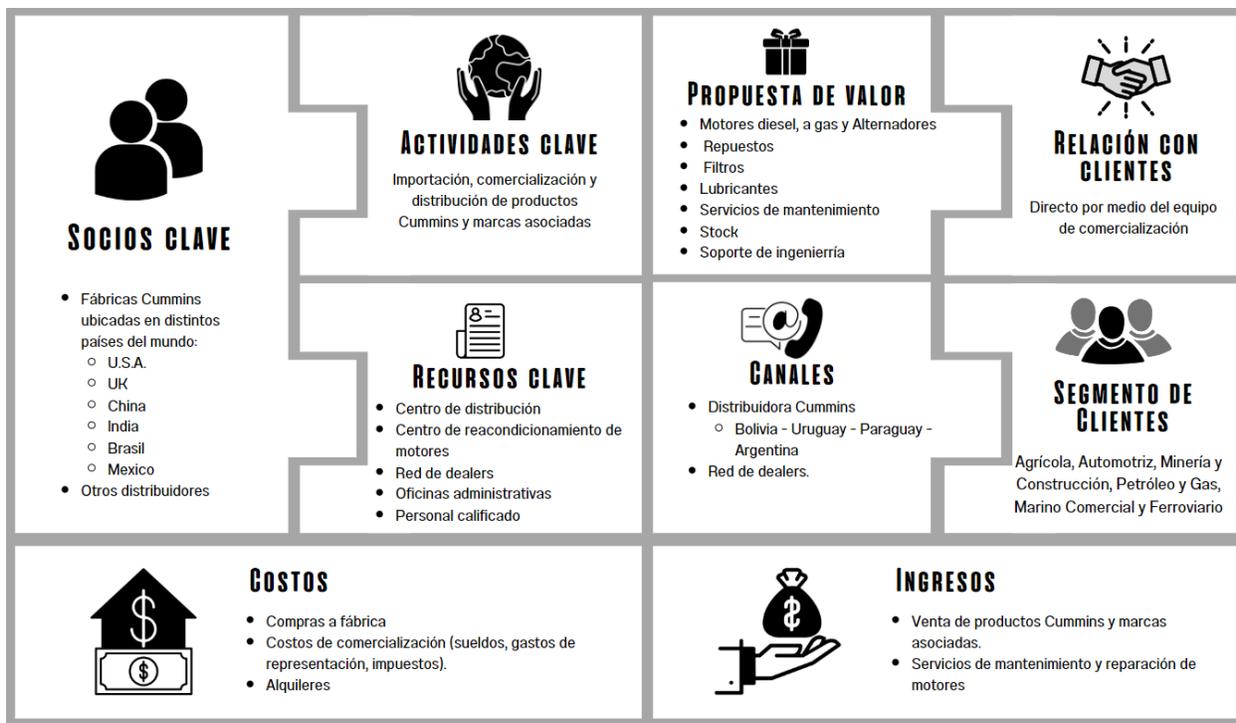


Gráfico N°4: Modelo de negocios – esquema CANVAS – Fuente: Desarrollo propio.

Análisis situacional de la empresa

Los análisis del entorno, tanto externo como interno, se realizan desde la visión del distribuidor participando como marca en todas las industrias de la región argentina.

Análisis del entorno externo – 5 fuerzas de Porter

- **Amenaza de Rivalidad Intensa en el Segmento (competidores existentes):** La rivalidad entre las empresas existentes que venden motores marinos, incluyendo los que ofrecen Cummins y otras marcas, plantea un desafío importante en un mercado abierto. La competencia se incrementa aún más con la llegada de marcas chinas y la posibilidad de que los competidores ofrezcan repuestos, aumentando la intensidad de la competencia.
- **Amenaza de Nuevos Entrantes (nuevas empresas que vendan Cummins):** En el mercado de motores marinos, la entrada de nuevos distribuidores o empresas que ofrezcan motores

Cummins o productos similares está limitada por barreras como la exclusividad de DICUMAR en la región y la comunicación directa con las plantas productoras de motores.

- **Amenaza de Productos Sustitutos (motores marinos de otras marcas):** Frente a un escenario de mercado abierto, el ingreso de segundas marcas importadas, principalmente de China o Japón presenta una gran amenaza de sustitución en una demanda altamente elástica al precio.
- **Amenaza del Creciente Poder de Negociación de los Compradores (clientes):** Los compradores en el mercado objetivo tienen un alto poder de negociación debido a la disponibilidad de marcas sustitutas. Esto se mantiene tanto en un escenario de mercado abierto como en uno proteccionista, ya que Argentina no produce motores marinos por sí misma.
- **Amenaza del Creciente Poder de Negociación de los Proveedores (Cummins):** En el contexto actual DICUMAR, se destaca como el proveedor exclusivo en la región con autoridad para ofrecer la marca Cummins. Esto garantiza una comunicación directa con las plantas de producción de motores. A pesar de que las negociaciones de precios tienen un margen limitado, esta situación constituye una realidad que afecta periódicamente a los distribuidores en todo el mundo de manera global.

Análisis de entorno interno – F.O.D.A

- **Fortalezas:**

- Exclusividad como distribuidor de Cummins en Argentina.
- Mas de treinta años de presencia en la región, esta consolidado en cómo comercializar y dar soporte de post venta a motores diesel y a gas.
- Cuenta con un centro de reacondicionamiento de motores propio provisto con un dinamómetro capaz de banquear motores de alta potencia.
- Red de concesionarios con el mismo nivel de antigüedad y prestigio.
- Respaldo de una marca con reconocimiento mundial.

- **Oportunidades:**

- Presencia comercial en sectores de demanda creciente, Agrícola, Minería y Transporte.
- Cummins está en constante desarrollo de productos e elevan los actuales niveles de eficiencia y reducción de emisiones.
- **Debilidades:**
 - Dicumar, como distribuidor exclusivo, tiene un alto nivel de dependencia con la marca Cummins.
 - Altos costos por mantenimiento de stock y estructura de distribución propia.
 - Exposición alta a la variación del tipo de cambio como importador.
- **Amenazas:**
 - Ingreso de otras marcas en la región, incremento de la competencia.
 - Riesgo país elevado.

CAPITULO 3: ESTUDIO DE MERCADO, ESTRATEGIA Y PLAN DE MARKETING

3.1 Estudio de mercado

Metodología de investigación

Definición:

Para profundizar y comprender el mercado objetivo, se adopta una metodología de investigación que combina fuentes secundarias de información sobre las importaciones en Argentina, utilizada previamente para definir el tamaño de mercado; con datos primarios obtenidos a través de una investigación cuantitativa de mercado dirigida a las empresas y partes interesadas del mercado objetivo.

La información primaria generada se compone por información compilada de dos maneras:

- Encuestas de mercado compartidas con las principales empresas usuarias de embarcaciones y astilleros constructores componentes del mercado objetivo
- Entrevistas 1 a 1 con actores estratégicos del mercado objetivo.

Esta combinación de enfoques proporciona una visión completa y detallada de las necesidades y demandas del mercado que fundamentaran más adelante las bases de la estrategia de marketing.

Estudio de mercado

Encuestas de mercado:

- **Objetivo:** Determinar las necesidades o expectativas de los clientes potenciales en relación con las soluciones de potencia que implican motores propulsores y generadores marinos; por medio del diseño de encuestas que permitan detectar el perfil del cliente ideal y los desafíos que enfrentan al momento de la decisión de compra.

- **Diseño del cuestionario:** El cuestionario está diseñado con la finalidad de segmentar la población encuestada y además evaluar la posición de los posibles clientes en un contexto de comercialización B2B, pensando en una forma de catalogar las oportunidades conocida como BANTS (Budget, Authority, Need, Timeline, Specification).

A continuación, el detalle de las preguntas de la encuesta y su objetivo correspondiente

#	Pregunta	Objetivo
1	Selecciona el tipo de embarcación que más te interese potenciar (puedes elegir varias opciones)	
	Embarcaciones de Recreación Embarcaciones de Pesca Embarcaciones de Pasajeros Embarcaciones de Transporte Comercial Otros	Segmentar
2	¿Qué tipo de soluciones de potencia te interesa? (Puedes seleccionar varias opciones)	
	Motores Propulsores Motores de Generación Marine Gensets Motores Industriales para servicios auxiliares Otros	Segmentar Especificar
3	¿En qué rangos de potencia estás interesado? (Seleccione todas las que correspondan)	
	BHP<300hp 300hp<BHP<500hp 500hp<BHP<600hp 600hp<BHP<750hp 800hp<BHP<1200hp 1200hp<BHP<1300hp 1300hp<BHP<1600hp 1600hp<BHP<1700hp 1700hp<BHP<2200hp BHP>2200hp	Especificación
4	¿En qué tipo de tecnología estás interesado? (Selecciona una opción)	
	Inyección Mecánica Inyección Electrónica / Common Rail	Especificación

5	¿En que nivel de certificación de emisiones esta interesado? (Seleccione todas las que correspondan)	
	No Certificado IMO I IMO II IMO III	Especificación
6	¿Qué relevancia le otorga a la disponibilidad de partes y repuestos en la zona donde opera su flota de embarcaciones?	
	Sumamente importante Importante Poco importante Nada importante No estoy seguro	Necesidad
7	¿Qué relevancia le otorga a la disponibilidad de servicios de mantenimiento en la zona donde opera su flota de embarcaciones?	
	Sumamente importante Importante Poco importante Nada importante No estoy seguro	Necesidad
8	¿Con cuanto tiempo de anticipación ud. planifica la compra de un motor de propulsion / generación?	
	<2 meses <4 meses <6 meses <8 meses 12 meses o mas	Tiempo
9	¿Con cual de los siguientes procesos de compra se identifica?	
	Realizo la decisión de compra de forma independiente. Se establece un presupuesto anual predefinido. El gerente de compras es el encargado de tomar la decisión. La decisión recae en el consejo directivo de la empresa.	Autoridad
10	¿Con qué frecuencia suele adquirir motores propulsores o de generación?	
	Menos de una vez al año Anualmente Cada 2-3 años Cada 4-5 años Mas de 5 años	Tiempo
11	¿Cuán dispuesto estaría a considerar motores propulsores o generadores que cumplan con sus necesidades, cuenten con soporte de aftermarket, pero que estén por encima de su presupuesto planificado?	
	Muy dispuesto	Presupuesto

Dispuesto	
Neutral	
Poco dispuesto	
Nada dispuesto	
No estoy seguro	
12 ¿Como financia normalmente proyectos que implican la compra de motores?	
Fondos propios	
Préstamos bancarios	Presupuesto
Financiamiento privado (si estuviera disponible)	
Otra	

- **Selección de la muestra:** La encuesta fue compartida entre mi red de contactos laborales via linkedin, con la Asociación Bonaerense de Ingenieria Naval, con la lista de clientes de DICUMAR y además con los contactos de los Astilleros registrados en la Prefectura Naval Argentina.

Resultados

Después de varias semanas de compartida y publicada, los resultados se hicieron esperar y se consiguieron únicamente 17 respuestas, abajo los resultados:

Segmentos

Las preguntas 1 y 2 clasifican a los encuestados en segmentos de mercado. Los resultados muestran que los principales son: transporte comercial en primer lugar, embarcaciones recreativas en segundo lugar, y embarcaciones de pesca en tercer lugar.

Aparece también interés en embarcaciones de pasajeros y barcos de suministro. Éstos podrían agruparse con las embarcaciones de pesca en "embarcaciones de uso especial".

En cuanto a servicios de motores, predomina el uso para propulsión, seguido por los equipos de generación marinos en segundo lugar.

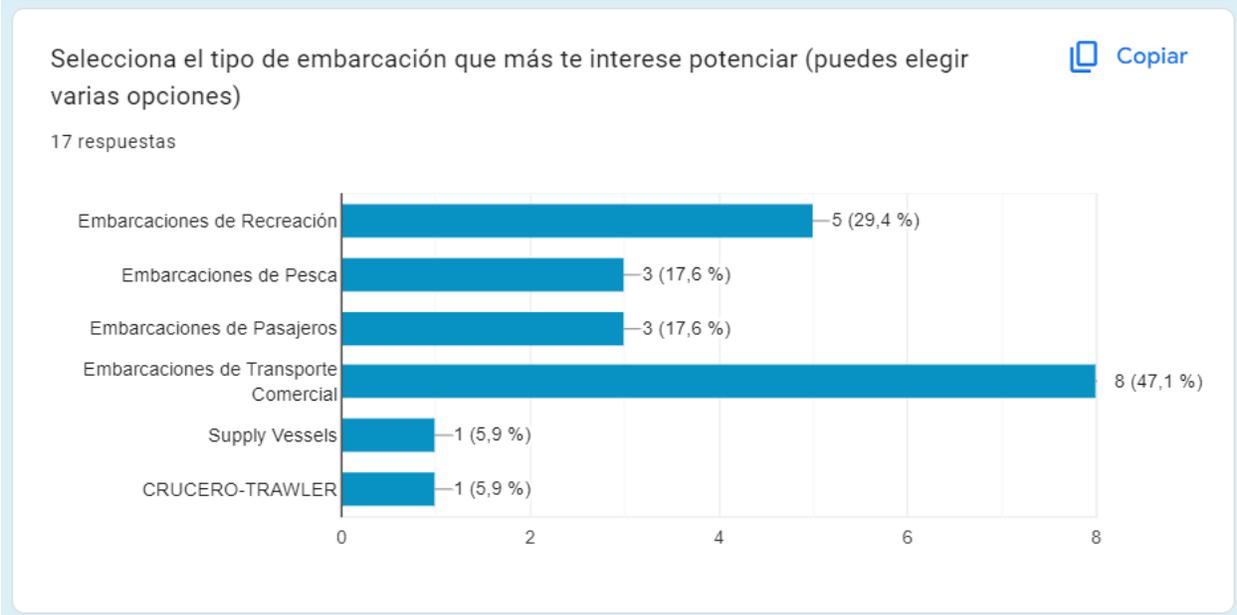


Gráfico N°5: Resultados encuesta, pregunta 1 – Fuente: Desarrollo propio.

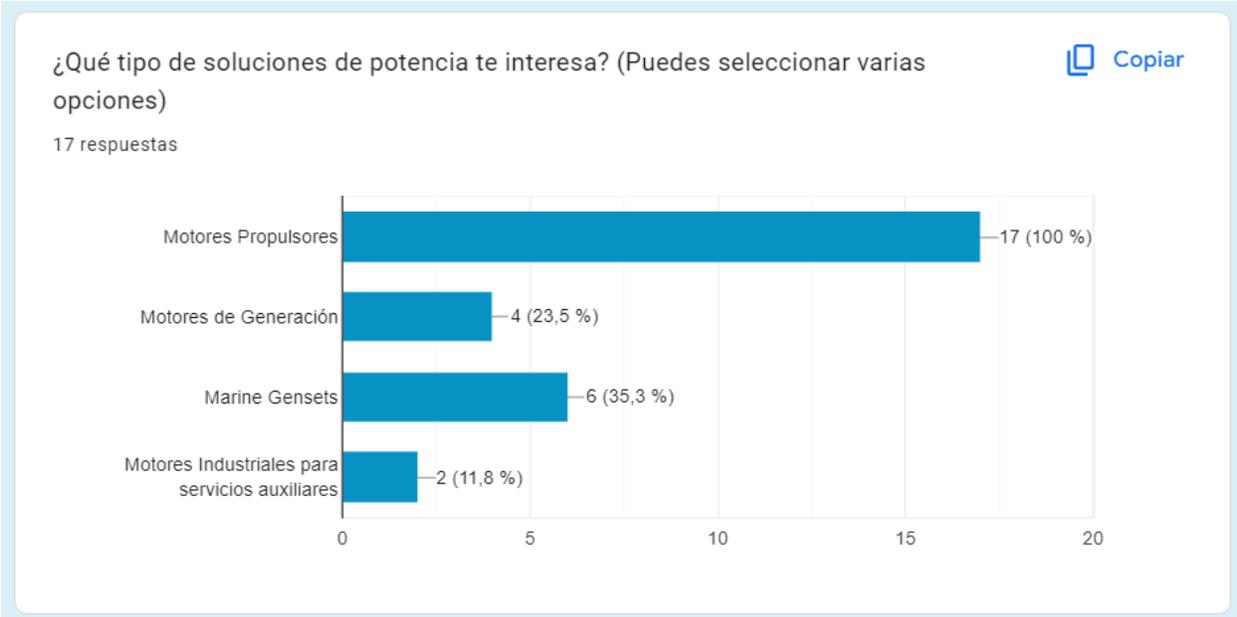


Gráfico N°6: Resultados encuesta, pregunta 2 – Fuente: Desarrollo propio.

Budget – Presupuesto

Las preguntas 11 y 12 indagan sobre la capacidad presupuestaria de los encuestados para afrontar la compra de motores y los proyectos asociados de construcción o repotenciación.

Podemos inferir que, si el soporte posventa fuera eficiente, el 58% de los encuestados estaría interesado en superar los niveles de presupuesto proyectados.

En cuanto a financiación, un gran porcentaje planea costear sus proyectos con fondos propios. También hay un amplio interés en acceder a financiamiento privado de existir esta opción. De ello se desprende que ofrecer planes de financiamiento desde la distribuidora se percibiría como un valor agregado para clientes potenciales.

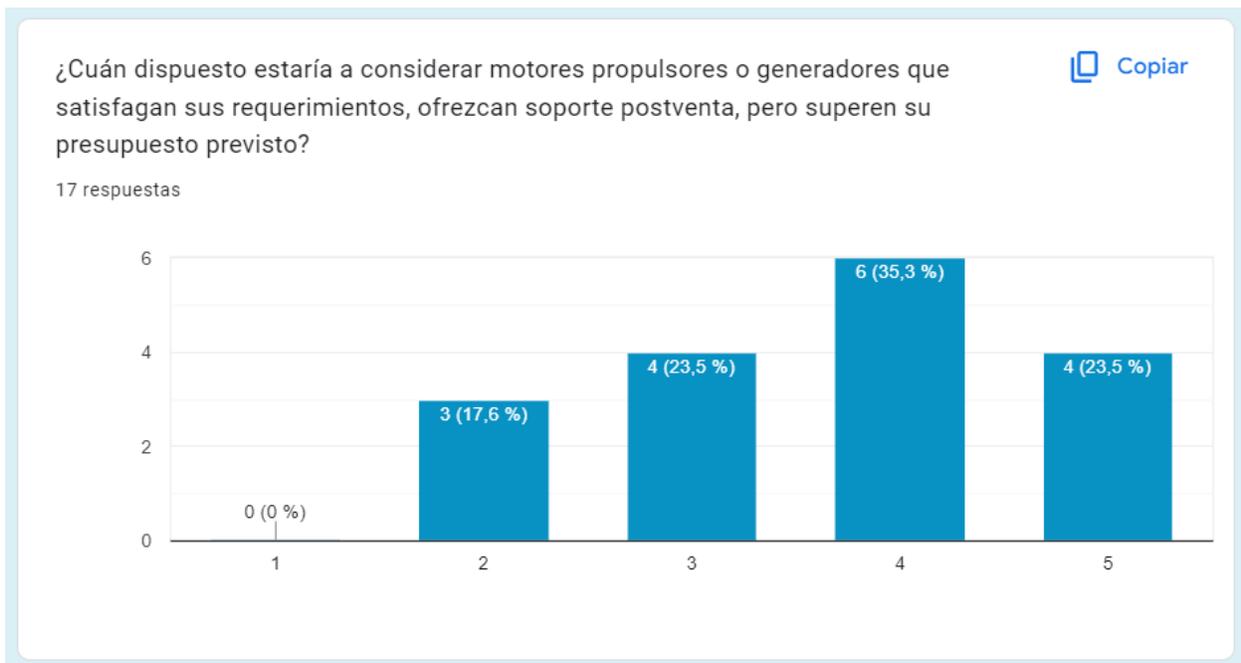


Gráfico N°7: Resultados encuesta, pregunta 11 – Fuente: Desarrollo propio.

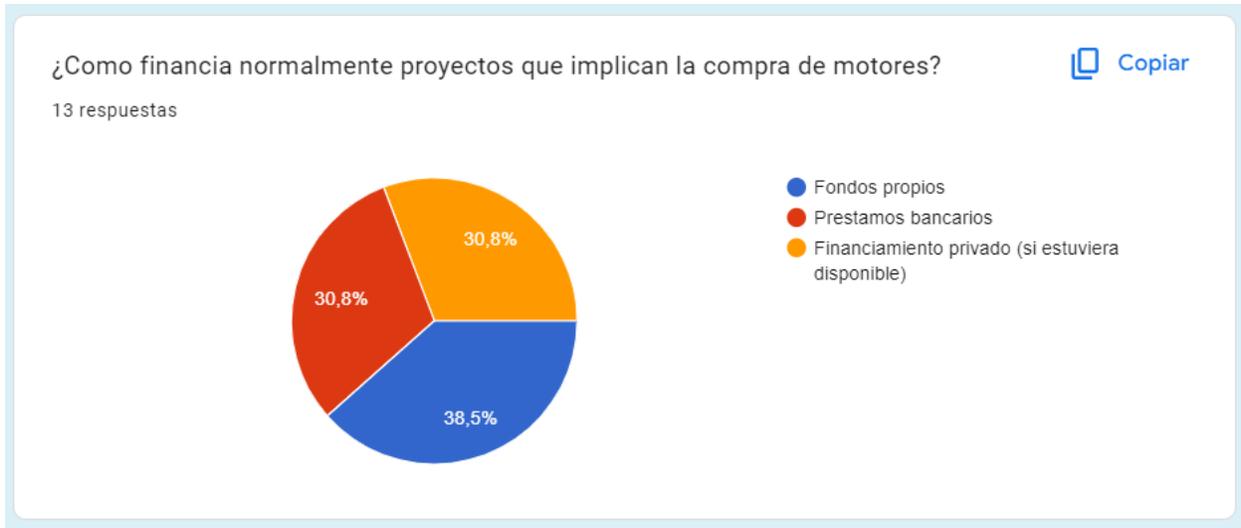


Gráfico N°8: Resultados encuesta, pregunta 12 – Fuente: Desarrollo propio.

Authority – Autoridad

La pregunta 9 indaga sobre las características del proceso de compra de los posibles clientes. Busca entender si la decisión recae en una persona o en un equipo, así como si se trata de decisiones programadas con anticipación o responden más a oportunidades circunstanciales.

Los resultados muestran un predominio de decisiones tomadas por un “consejo directivo”. Esto se alinea con un público de transporte comercial, normalmente compuesto por empresas navieras.

En segundo lugar, el 29% de posibles clientes toma la decisión de forma independiente. Esto se relaciona probablemente con pymes del sector pesquero.

¿Con cual de los siguientes procesos de compra te identificas?

 Copiar

17 respuestas



Gráfico N°9: Resultados encuesta, pregunta 9 – Fuente: Desarrollo propio.

Need – Necesidad

Las preguntas 6 y 7 apuntan a comprender las necesidades de los clientes al comprar motores, específicamente qué agrega y qué no agrega valor desde su perspectiva. La respuesta es claramente positiva frente a la propuesta de ofrecer buena capacidad en cuanto a provisión de repuestos y servicio técnico.

¿Qué relevancia le otorga a la disponibilidad de partes y repuestos en la zona donde opera su flota de embarcaciones?

 Copiar

17 respuestas

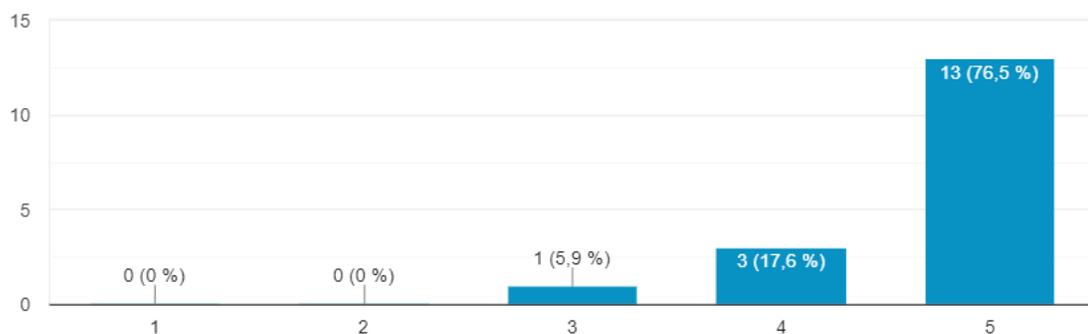


Gráfico N°10: Resultados encuesta, pregunta 6 – Fuente: Desarrollo propio.

¿Qué relevancia le otorga a la disponibilidad de servicios de mantenimiento en la zona donde opera su flota de embarcaciones?

 Copiar

17 respuestas

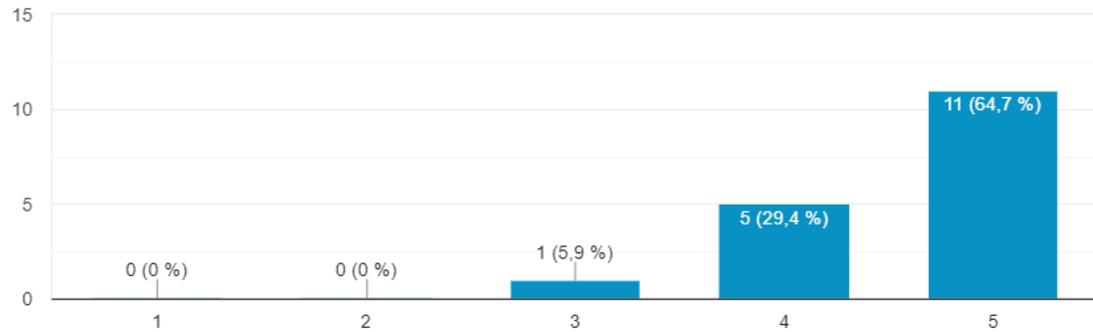


Gráfico N°11: Resultados encuesta, pregunta 7 – Fuente: Desarrollo propio.

Time frame – Tiempo

Las preguntas 8 y 10 indican que la gran mayoría realiza una compra en periodos de 5 años y con una anticipación en el orden de los 12 meses o más.

¿Con cuanto tiempo de anticipación planifica la compra de un motor de propulsión / generación?

 Copiar

17 respuestas

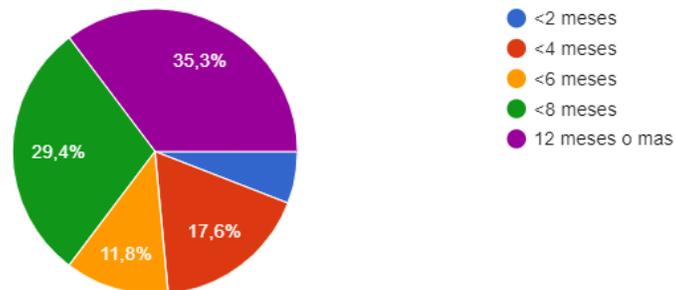


Gráfico N°12: Resultados encuesta, pregunta 8 – Fuente: Desarrollo propio.

¿Con qué frecuencia suele adquirir motores propulsores o de generación?

[Copiar](#)

17 respuestas

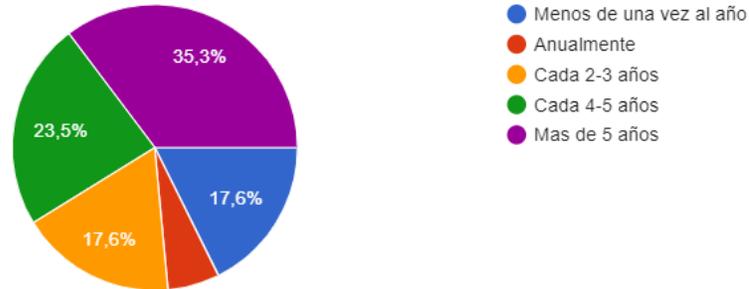


Gráfico N°13: Resultados encuesta, pregunta 10 – Fuente: Desarrollo propio.

Specification – Especificación

¿En qué rangos de potencia estás interesado? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

[Copiar](#)

17 respuestas

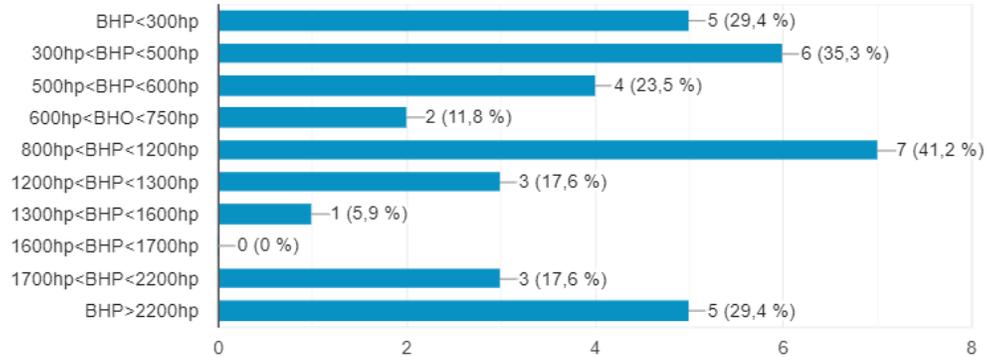


Gráfico N°14: Resultados encuesta, pregunta 3 – Fuente: Desarrollo propio.



Gráfico N°15: Resultados encuesta, pregunta 4 – Fuente: Desarrollo propio.

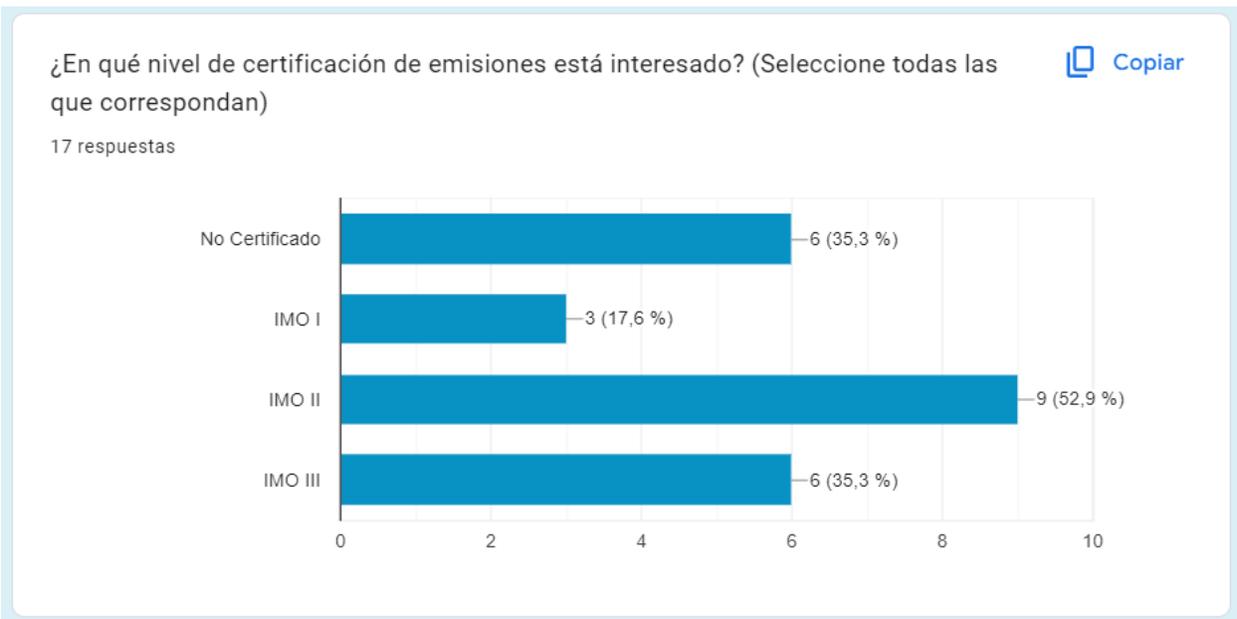


Gráfico N°16: Resultados encuesta, pregunta 5 – Fuente: Desarrollo propio.

Las preguntas sobre especificaciones técnicas de motores muestran que existe un nicho de oportunidad importante en el rango de 800-1200 HP IMO II. Sin embargo, no permiten determinar una preferencia definida entre motores de perfil mecánico versus motores con inyección electrónica.

Perspectiva del cliente

El número limitado de encuestas no permite inferir correctamente los comportamientos de compra. Por ello, se complementa con la experiencia de DICUMAR en el sector marino

Clientes del segmento recreacional:

Astilleros constructores de embarcaciones recreacionales, embarcaciones livianas y con capacidades para poder construir embarcaciones menores de pasajeros.

- Propuesta de valor: DICUMAR a este cliente le ofrece motores propulsores dedicados al segmento marino recreacional, altamente confiables.
- Puntos negativos: El precio es un factor determinante. La marca Cummins tiene internacionalmente un valor de adquisición superior al promedio. Además, por el tamaño de mercado, la red de dealers no está dedicada al sector marino, por lo que la respuesta en servicios o repuestos puede ser lenta.
- Puntos positivos: El producto es sumamente confiable y otorga a las embarcaciones del astillero cliente una categorización reconocida globalmente.

Clientes del segmento de uso especial – Pesca:

Empresas armadoras de la industria pesquera con flotas de todos los tamaños. Principalmente pymes familiares con estructuras organizacionales pequeñas.

Astilleros constructores y de reparación.

- Propuesta de valor: DICUMAR a este cliente le ofrece motores propulsores marinos de rating continuo, motores auxiliares, motores generadores y alternadores.
- Puntos negativos: Tiempos de entrega en el orden de los 6 meses, precio de adquisición superior al promedio, imposibilidad de ofrecer financiamiento.
- Puntos positivos: Existencia de un dealer dedicado al segmento de pesca ubicado en la región

Clientes del segmento transporte comercial

Empresas navieras operadoras de embarcaciones de transporte de carga y remolcadores.

Astilleros constructores y de reparación.

- Propuesta de valor: DICUMAR en Argentina ofrece a este cliente principalmente repuestos y servicios de reparación y mantenimiento de motores propulsores, generadores y auxiliares.
- Puntos negativos: La red de dealers no está dedicada al sector marino, por lo que la respuesta en servicios o repuestos puede ser lenta.
- Puntos positivos: Producto altamente confiable.

3.2 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing tiene como propósito establecer la dirección y el enfoque general y oficiará de guía a las acciones comerciales durante un plan de negocios de cinco años, dentro del competitivo mercado marino de la República Argentina.

Objetivos estratégicos

Establezco cuatro objetivos centrales para la estrategia de marketing, que son al mismo tiempo desafiantes y alcanzables. Estos pilares se centran en impulsar el crecimiento del segmento en ventas y participación de mercado, asegurando su sostenibilidad a lo largo del tiempo, y también en la expansión hacia nuevos segmentos del mercado marino. Todos estos objetivos estarán respaldados por métricas que facilitarán el seguimiento y la evaluación de nuestra estrategia. A saber:

- **Crecimiento:** *Aumentar el volumen de ventas del segmento de motores marinos en Argentina*

2023 ha sido un año particularmente malo para DICUMAR en el segmento marino mostrando una caída de las ventas en un 70%.

Cómo objetivo para el 2024, buscaremos aumentar las ventas un 62% respecto de las ventas del 2023 alcanzando una facturación similar al 2020.

El plan de 5 años tiene como objetivo final triplicar el nivel de facturación de 2023.

- **Expansión:** *Aumentar el volumen de compras del segmento de motores marinos en Argentina*

Hasta la fecha, la información secundaria más dura disponible son el reporte de las importaciones en Argentina. Esta herramienta nos permite observar el comportamiento de la competencia y compararnos. Al mismo tiempo que nos muestra el ingreso de nuevos competidores al segmento.

Entonces, el objetivo es incrementar la participación de Cummins en el mercado de importadores hasta convertirnos en los tres principales proveedores de motores propulsores en los próximos cinco años.

- **Ingreso:** *Aumentar la participación en segmentos del mercado marino en los que aún no hemos ingresado.*

Alineado con el objetivo de expansión buscaremos incrementar la participación en proyecto de los segmentos Government, Passenger y Commercial Transport en Argentina.

- **Posicionamiento:** *Buscar posicionar a Cummins como marca líder en términos de confiabilidad y servicio de post venta*

Desarrollar acciones dirigidas al sector de post venta buscando acelerar las respuestas que recibe el cliente en cada una de las interacciones

Ciente objetivo

Dentro del mercado objetivo, el plan de marketing hará foco en los pilares de la estrategia de marketing acercándose a los siguientes clientes:

- Astilleros de embarcaciones recreacionales.
- Armadores de la industria pesquera con flotas de diferentes tamaños.
- Empresas navieras operadoras de embarcaciones remolcadoras.
- Astillero de embarcaciones livianas y de pasajeros.
- Astilleros de reparación y construcción de embarcaciones de trabajo

Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas sobre las que se soportará la estrategia son:

- Reputación de la marca a nivel global.
- La actual red de dealer y el prestigio que tienen los concesionarios del segmento marino en la zona de incidencia de las empresas pesqueras.
- Ofrecer asesoramiento técnico y acompañamiento integral al cliente, anticipando el proceso de compra de partes para aumentar la disponibilidad de repuestos.

Marketing Mix

- Producto: En términos de producto, buscaremos promocionar los motores propulsores de 19 y 38L para segmento de pesca y los motores propulsores de 6.7L para el segmento recreacional. Para el segmento de pasajeros, promocionaremos un producto nuevo en el mercado.
- Precio: Explotar el valor agregado de la marca en términos de disponibilidad de servicio de post venta. Además, una estrategia de precios optimizando el margen para obtener un precio competitivo. Sin perder de vista que el objetivo es maximizar la participación de mercado.

- Plaza o Distribución: Buscaremos tener en stock o en proceso de fabricación al menos un motor propulsor para el segmento de la pesca. Además, para aportar al posicionamiento, buscaremos desarrollar un dealer para el segmento recreacional y fortaleceremos el posicionamiento de un segundo dealer orientado al segmento de la pesca en el sur argentino.
- Promoción: campaña de comunicación enfocada en confiabilidad, disponibilidad y servicio de post venta.

3.3 Plan de Marketing

Misión y visión del plan de marketing

Misión

Brindar una solución integral de potencia en el segmento marino, confiable y eficiente, acompañando a nuestros clientes a lo largo del ciclo de vida de sus embarcaciones.

Visión

Ser proveedor líder y socio estratégico en Argentina, reconocidos por nuestro compromiso con la satisfacción total del cliente y por impulsar el desarrollo sostenido de la industria marina local.

Metas del plan de marketing

Las metas del plan de marketing responden a los objetivos centrales definidos en la estrategia. Cada una de esas metas deberá ser establecida siguiendo el criterio S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). Entonces:

- **Crecimiento:** *Aumentar el volumen de ventas del segmento de motores marinos en Argentina*

Objetivo del volumen de ventas de los próximos 5 años.

2024: Aumento del 62% respecto del año 2023.

Segmento Recreacionales: Vender al menos una pareja de motores, lo equivalente a un proyecto de nueva construcción o repotenciación.

Segmento de Uso Especial: Vender al menos tres motores propulsores de 19L de cilindrada o uno de 38L y uno de 19L. En proyectos de nuevas construcciones o repotenciaci

Vender al menos cuatro motores generadores de 14L.

2025: Aumento del 68% respecto del año 2024.

Segmento Recreacionales: Vender al menos dos parejas de motores, lo equivalente a dos proyectos de nueva construcción o repotenciación.

Segmento de Uso Especial: Vender al menos dos motores propulsores de 19L de cilindrada.

Vender al menos dos motores propulsores de 38L de cilindrada.

2026: Aumento del 44,7% respecto del año 2025.

Segmento Recreacionales: Vender al menos dos parejas de motores, lo equivalente a dos proyectos de nueva construcción o repotenciación.

Segmento de Uso Especial: Vender al menos dos motores propulsores de 19L de cilindrada.

Vender al menos dos motores propulsores de 38L de cilindrada.

Vender al menos un motor propulsor de 19L de gestión electrónica.

Vender al menos seis motores generadores de 14L.

2027: Aumento del 28% respecto del año 2026.

Segmento Recreacionales: Vender al menos tres parejas de motores, lo equivalente a tres proyectos de nueva construcción o repotenciación.

Segmento de Uso Especial: Vender al menos tres motores propulsores de 19L de cilindrada.
Vender al menos dos motores propulsores de 38L de cilindrada.
Vender al menos dos motores propulsores de 19L de gestión electrónica.
Vender al menos seis motores generadores de 14L.

2028: Mantener cómo mínimo el mismo nivel de ventas del año 2027.

El crecimiento establecido en estos términos implica un aumento en el volumen del 404% en cinco años.

- **Expansión:** *Aumentar el volumen de compras del segmento de motores marinos en Argentina*

Tomando la información secundaria, lo que se buscará es aumentar la importación de motores propulsores marinos, aumentando el market share.

Entonces, considerando un aumento progresivo de las importaciones en el país traccionado por condiciones de mercado favorables, y manteniendo la relación porcentual de 40% segmento recreacional y 25% segmento de uso especial (principalmente pesca), los objetivos año a año serán:

2024: Importaciones totales estimadas, 9.5M USD.

Segmento Recreacionales: Objetivo, alcanzar el 4% de market share, equivalente a importar dos parejas de motores del segmento.

Segmento de Uso Especial: Objetivo, alcanzar el 7% de market share, equivalente a importar al menos dos motores de propulsores de 19L de

cilindrada, uno de gestión mecánica y uno de gestión electrónica.

2025: Importaciones totales estimadas, 12M USD.

Segmento Recreacionales: Objetivo, alcanzar el 6% de market share, equivalente a importar tres parejas de motores del segmento. Considerar además dentro de este objetivo importar una pareja de motores de 4L para las oportunidades de pasajeros o lanchas militares.

Segmento de Uso Especial: Objetivo, alcanzar el 11% de market share, equivalente a adicionar a las operaciones del año 2025 un motor de 38L de cilindrada.

2026: Importaciones totales estimadas, 14M USD.

Segmento Recreacionales: Objetivo, mantener el 6% de market share, con una configuración similar a la del año anterior.

Segmento de Uso Especial: Objetivo, alcanzar el 13% de market share, equivalente a importar al menos tres motores de propulsores de 19L uno mecánico y dos electrónicos y un motor de 38L de cilindrada.

2027: Importaciones totales estimadas, 15M USD.

Segmento Recreacionales: Objetivo, alcanzar el 7% de market share, con una configuración similar a la del año anterior adicionando una pareja de 4L.

Segmento de Uso Especial: Objetivo, alcanzar el 16% de market share, equivalente a importar al menos cinco motores de propulsores de 19L

tres mecánicos y dos electrónicos y un motor de 38L de cilindrada.

2028: Importaciones totales estimadas, 15M USD.

Segmento Recreacionales: Objetivo, mantener el 7% de market share del año anterior.

Segmento de Uso Especial: Objetivo, alcanzar el 16% de market share del año anterior.

- **Ingreso:** *Aumentar la participación en segmentos del mercado marino en los que aún no hemos ingresado.*

Objetivo, participar en al menos dos oportunidades comerciales en los segmentos de Government (embarcaciones que pertenecen a estructuras gubernamentales o militares) y Passenger, embarcaciones de transporte de pasajeros.

- **Posicionamiento:** *Buscar posicionar a Cummins como marca líder en términos de confiabilidad y servicio de post venta*

Análisis FODA

El análisis se realiza sobre los desafíos a los que se verá expuesto el distribuidor participando en el segmento marítimo.

Fortalezas

- Marca reconocida por tener un producto altamente confiable.
- En el segmento de pesca, existe un dealer oficial altamente desarrollado y posicionado como uno de los mejores del mercado.
- En el segmento de pesca, disponibilidad de producto de gestión mecánica

Oportunidades

- Mercado de pesca con preponderancia por motores de gestión mecánica.
- Mercado de pesca sin regulación de emisiones.
- En un escenario de mercado abierto, la baja a las tasas de importaciones.

Debilidades

- Los últimos años el aumento sostenido de precios ha posicionado la marca como un producto caro.
- En el segmento recreacional, no se cuenta con un dealer desarrollado para el soporte de post venta.
- Lead time de fábrica y tiempo de flete, aproximadamente 16 semanas entre la colocación de la orden de compra y la entrega del equipo.
- En el segmento de pesca, el GAP de potencia entre motores de 19L y 38L

Amenazas

- En un escenario de mercado abierto, el ingreso de nuevas marcas de origen chino o japones con precios muy por debajo del precio de nuestro producto.
- Competidores con un producto que se ubica precisamente en nuestro GAP entre el 19L y el 38L.

Programa de implementación del plan de marketing

Producto

En términos de producto, se tomarán las siguientes acciones:

- Segmento de Pesca: En propulsión, buscaremos ofrecer el motor de 19L en sus dos configuraciones, gestión mecánica y gestión electrónica. Además el motor de 38L. En generación, el motor de 14L de gestión mecánica.

- Segmento de Recreación: Los productos serán el motor de 6.7L y el motor de 11L.
- Segmento de Pasajeros: Buscaremos introducir el motor de 4L. para pequeños catamaranes.
- Segmento Gubernamental: Buscaremos introducir en lanchas de soporte el segmento de 4L y el motor de 14L para la repotenciación de las barcas del ejército.

Precio

En términos de precios, no profundizaré el desarrollo debido a la imposibilidad de compartir información sensible como margen de operación o volúmenes de venta en términos monetarios. De todas formas, la estrategia en toda oportunidad buscaremos ofrecer un precio que permita maximizar la participación de mercado.

Distribución

Buscaremos, de cara a disminuir los tiempos de respuesta, mantener un motor propulsor en stock para el segmento de pesca.

Comunicación

Utilizaremos la buena experiencia en el motor de gestión electrónica de 19L para realizar comunicaciones formales explotando su desempeño.

KPIs de control de gestión

Indicadores de gestión, participación de mercado y satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 4: ANALISIS FINANCIERO

4.1 Presupuesto

El análisis financiero tiene como objeto evaluar y asegurar la viabilidad económica del plan de marketing propuesto. A través de proyecciones de resultados operativos y financieros para los próximos 5 años, se buscará demostrar que el plan es económicamente sostenible. El presupuesto de marketing contempla los recursos necesarios para implementar las iniciativas que dan soporte a los cuatro pilares de la estrategia de marketing:

- **Crecimiento** de volumen de ventas
- **Expansión** de market share
- **Ingreso** en nuevos segmentos
- **Posicionamiento** de marca.

Las iniciativas que implican erogaciones de gasto inicial variarán cada año. Tendremos tres tipos de iniciativas, a saber:

- Mantener todos los años motores en stock, buscando tener productos disponibles que permitan romper una inercia de bajos volúmenes de venta.
- Desarrollo de dealers, con esta iniciativa lo que buscaremos será poder fortalecer el canal de post venta en los principales segmentos marinos en Argentina.
- Comunicación, presencia de marca en los principales eventos del segmento marino y espacios publicitarios tales como revistas y programas de televisión.

Presupuesto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Motores en stock						
QSB 6,7		\$ 76.000	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ 76.000
KTA19M		\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
QSK19M		\$ -	\$ 115.000			
Desarrollo de Dealers		\$ 3.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ -	\$ -
Comunicación		\$ 1.500	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Total	\$ -	\$ 150.500	\$ 264.000	\$ 147.500	\$ 146.500	\$ 146.500

4.2 Proyección de ventas

Para construir una proyección sólida de ventas realizaremos un análisis de escenarios, evaluando el desempeño comercial bajo distintas condiciones económicas que podrían darse durante el período 2023-2028.

Trabajaremos con tres panoramas: un escenario esperado o base, uno optimista y uno pesimista. Cada uno de ellos estará sustentado por los principales indicadores macroeconómicos:

En el ámbito local, incluiremos proyecciones sobre el crecimiento del PBI, los niveles esperados de inflación y la evolución del tipo de cambio.

A nivel de comercio exterior, nos basaremos en estimaciones del crecimiento de exportaciones e importaciones para determinar el impacto en el acceso a bienes de capital internacionales como los motores marinos. Asimismo, la brecha comercial resultante entre estos dos flujos nos permitirá inferir la disponibilidad potencial de divisas en cada contexto para compras al exterior.

Por último, evaluaremos indicadores específicos como las tasas de interés, dado su efecto en el costo del financiamiento tanto para capital de trabajo como para inversiones de nuestros clientes; los aranceles de importación, que influyen directamente en los valores de compra; y las retenciones sobre las exportaciones de quienes luego son potenciales compradores en el mercado interno.

Variable \ Escenario - Año	Concepto	Optimista		Base		Pesimista	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
PBI	Var Anual	-0,9%	-3,2%	-1,5%	-2,9%	-1,7%	-4,2%
Consumo Privado	Var Anual	1,0%	-3,9%	1,0%	-3,6%	0,0%	-5,4%
Inflación	Var. Dic-Dic	190,5%	163,0%	190,5%	183,5%	205,1%	284,2%
Tipo de Cambio	Prom. Dic	399,20	1180,90	399,20	1259,60	593,70	2005,00
Var. Tipo de Cambio	Prom. Dic	130,9%	195,8%	130,9%	215,5%	243,4%	237,7%
Brecha Cambiaria	Prom. Dic	100-140%	-	100-140%	0-25%	110-150%	60-100%

Tabla N°2: Resumen de indicadores macroeconómicas para la base de los escenarios.

Escenario base

En el escenario base, el contexto macroeconómico de Argentina continuará siendo desafiante con un nivel moderado alto de volatilidad e incertidumbre, traccionado por un cambio político. En resumen, un contexto estable pero frágil, sin grandes colapsos pero a la vez sin señales de recuperación económica sostenida.

Se prevé, un inicio con caídas moderadas de la actividad y luego un leve repunte a partir del 2025 con crecimientos entre el 2% y 3% anual. Este panorama se soporta con el indicador de la inflación proyectada que, si bien se proyecta descendente alcanzaría un nivel cercano al 25% para el 2028.

En el plano de comercio exterior, las fluctuaciones esperadas en el tipo de cambio serán superiores al 45% anual y una brecha entre exportaciones e importaciones que rondará el 1% del PBI en los cinco años. El acceso a divisas para importar continuará siendo un cuello de botella, especialmente para bienes de capital como los que comercializamos.

Por otro lado, pese a reducciones graduales, las tasas de interés permanecerían altas, alrededor del 20% para fin del período, encareciendo cualquier posibilidad de apalancamiento.

Indicadores Escenario Base	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Actividad - PBI real (Var. i.a.)	-1,5%	-2,9%	3,4%	2,9%	3,4%	2,3%
Inflación - IPC INDEC Nac- (Var. Prom anual)	131,3%	248,2%	84,0%	50,1%	33,9%	26,0%
Tipo de Cambio (Var.%) - Prom. Dic	130,9%	215,5%	63,2%	46,2%	21,2%	26,9%
Tasa de Interes - BADLAR (promedio dic)	128,9%	73,4%	44,0%	40,0%	34,3%	19,0%
Actividad - Exportaciones (Var. % i.a.)	-6,9%	7,9%	6,6%	6,3%	8,0%	5,5%
Actividad - Importaciones (Var. % i.a.)	-0,3%	0,1%	8,7%	5,2%	6,6%	5,0%
Sector Externo - Saldo comercial (% del PBI)	-1,1%	1,8%	1,1%	1,1%	0,9%	0,9%
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 9,5M	\$ 10M	\$ 10,5M	\$ 11M	\$ 11,5M

Tabla N°3: Resumen de indicadores macroeconómicas Escenario Base.

Así planteado el escenario, las proyecciones de ventas expresadas en términos de las importaciones de motores propulsores marinos irán en un paulatino ascenso. Alcanzando un

crecimiento sostenido en el mercado recreacional, mientras que en el mercado de uso especial dedicado estrictamente al mercado de pesca el crecimiento sería paulatino y sostenido en el tiempo alcanzando volúmenes equivalentes a pre pandemia.

Proyeccion Ventas Escenario Base	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 9,5M	\$ 10M	\$ 10,5M	\$ 11M	\$ 11,5M
Motores que NO Compiten (35%)	\$ 3,15M	\$ 3,32M	\$ 3,50M	\$ 3,67M	\$ 3,85M	\$ 4,02M
Motores Recreacionales (40%)	\$ 3,60M	\$ 3,80M	\$ 4,00M	\$ 4,20M	\$ 4,40M	\$ 4,60M
Motores Special Use (25%)	\$ 2,25M	\$ 2,37M	\$ 2,50M	\$ 2,62M	\$ 2,75M	\$ 2,87M
Market Share Recreacional	2%	4%	6%	5%	7%	7%
Market Share Special Use	6%	6%	7%	8%	11%	11%
Imp. Proyectada M. Recreacionales	\$ 76K	\$ 152K	\$ 228K	\$ 228K	\$ 304K	\$ 304K
Imp. Proyectada M. Special Use	\$ 140K	\$ 140K	\$ 185K	\$ 200K	\$ 315K	\$ 385K
Volumen Proyectado M. Recreacionales						
- QSB6,7 480HP	2	4	6	6	8	8
Volumen Proyectado M. Special Use						
- KTA19M 600HP	2	2	1	1	1	1
- KTA38M 800HP - 1200HP				1	1	1
- QSK19M 750HP			1		1	1

Tabla N°4: Proyecciones de venta - Escenario Base.

Escenario optimista

Bajo el escenario optimista, las perspectivas de crecimiento económico y las proyecciones macroeconómicas para Argentina mejorarían de la siguiente forma:

Luego de caída moderada del PBI en 2023, vendría un repunte más acelerado que en escenario bse de la actividad desde 2024, con crecimientos anuales entre 3% y 4% acompañados por mejores precios de exportación y mayor inversión ante el restablecimiento de confianza en el país.

La inflación, si bien continuaría en niveles elevados, presentaría una trayectoria decreciente con mayor pendiente que alcanzaría el 14% en 2028. Este mayor control del aumento de precios, sumado a tipos de cambio más estables, tasas de interés más bajas (cerca al 9%) y saldos comerciales menos deficitarios se traduciría en condiciones más propicias para el comercio exterior y el acceso a financiamiento.

En este contexto, las importaciones de motores marinos podrían incrementarse, creciendo a tasas del 7% al 9% anual.

Indicadores Escenario Optimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Actividad - PBI real (Var. i.a.)	-0,9%	-3,2%	4,4%	4,0%	3,4%	2,9%
Inflación - IPC INDEC Nac- (Var. Prom anual)	131,3%	253,9%	67,3%	40,7%	26,7%	14,0%
Tipo de Cambio (Var.%) - Prom. Dic	130,9%	195,8%	39,5%	26,2%	14,3%	14,4%
Tasa de Interes - BADLAR (promedio dic)	128,9%	68,5%	32,3%	22,9%	14,3%	8,6%
Actividad - Exportaciones (Var. % i.a.)	-6,1%	9,0%	7,6%	7,0%	8,5%	6,0%
Actividad - Importaciones (Var. % i.a.)	0,4%	1,5%	9,2%	7,0%	7,7%	6,8%
Sector Externo - Saldo comercial (% del PBI)	-1,1%	2,2%	1,3%	0,9%	0,8%	0,9%
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 10M	\$ 11M	\$ 12M	\$ 13M	\$ 14M

Tabla N°5: Resumen de indicadores macroeconómicas Escenario Optimista.

Proyeccion Ventas Escenario Optimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 10M	\$ 11M	\$ 12M	\$ 13M	\$ 14M
Motores que NO Compiten (35%)	\$ 3,15M	\$ 3,50M	\$ 3,85M	\$ 4,20M	\$ 4,55M	\$ 4,90M
Motores Recreacionales (40%)	\$ 3,60M	\$ 4,00M	\$ 4,40M	\$ 4,80M	\$ 5,20M	\$ 5,60M
Motores Special Use (25%)	\$ 2,25M	\$ 2,50M	\$ 2,75M	\$ 3,00M	\$ 3,25M	\$ 3,50M
Market Share Recreacional	2%	4%	7%	6%	7%	7%
Market Share Special Use	6%	8%	11%	13%	15%	18%
Imp. Proyectada M. Recreacionales	\$ 76K	\$ 152K	\$ 304K	\$ 304K	\$ 380K	\$ 380K
Imp. Proyectada M. Special Use	\$ 140K	\$ 200K	\$ 315K	\$ 385K	\$ 500K	\$ 630K
Volumen Proyectado M. Recreacionales						
- QSB6,7 480HP	2	4	8	8	10	10
Volumen Proyectado M. Special Use						
- KTA19M 600HP	2	1	1	2	2	2
- KTA38M 800HP - 1200HP		1	1	1	1	2
- QSK19M 750HP			1	1	2	2

Tabla N°6: Proyecciones de venta - Escenario Optimista.

Escenario pesimista

Bajo un escenario económico pesimista para Argentina, los indicadores lucirían más desfavorables, de la siguiente manera:

Tras dos años consecutivos de caídas del PBI (2023 y 2024), se esperaría sólo una leve recuperación desde 2025, sin lograr tasas de crecimiento sólidas. La inflación que se mantendría

alta, superando el 130% anual en 2023, antes de converger lentamente hacia niveles del 200% para 2028.

Con una volatilidad cambiaria extrema, aumentando más de un 200% en 2023 antes de una leve apreciación, y tasas de interés promedio por encima del 75%, el acceso a divisas y financiamiento sería aún más restrictivo, debilitando el poder adquisitivo.

En este contexto, las expectativas de inversiones en renovación de flotas se desplomarían, y por ende las importaciones de motores marinos caerían, con una leve recuperación recién hacia 2025 que no alcanzaría para revertir la situación completa:

Con estas cifras muy por debajo del promedio histórico, la demanda de soluciones de propulsión naval se contraería dramáticamente, con foco sólo en reparaciones mínimas y sin proyectos nuevos.

Indicadores Escenario Pesimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Actividad - PBI real (Var. i.a.)	-1,7%	-4,2%	1,3%	-0,1%	1,8%	-0,9%
Inflación - IPC INDEC Nac- (Var. Prom anual)	133,0%	329,6%	190,5%	179,3%	134,6%	213,8%
Tipo de Cambio (Var.%) - Prom. Dic	243,4%	237,7%	214,3%	161,2%	170,3%	93,3%
Tasa de Interes - BADLAR (promedio dic)	140,2%	107,6%	117,3%	76,2%	114,3%	85,0%
Actividad - Exportaciones (Var. % i.a.)	-7,7%	6,9%	3,4%	2,0%	1,8%	2,5%
Actividad - Importaciones (Var. % i.a.)	-1,1%	-2,7%	5,2%	0,0%	3,7%	1,6%
Sector Externo - Saldo comercial (% del PBI)	-0,6%	2,4%	2,6%	3,2%	2,8%	3,1%
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 3M	\$ 4M	\$ 4M	\$ 5M	\$ 6M

Tabla N°7: Resumen de indicadores macroeconómicas Escenario Pesimista.

Proyeccion Ventas Escenario Pesimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 3M	\$ 4M	\$ 4M	\$ 5M	\$ 6M
Motores que NO Compiten (35%)	\$ 3,15M	\$ 1,05M	\$ 1,40M	\$ 1,40M	\$ 1,75M	\$ 2,1M
Motores Recreacionales (40%)	\$ 3,60M	\$ 1,20M	\$ 1,60M	\$ 1,60M	\$ 2,0M	\$ 2,4M
Motores Special Use (25%)	\$ 2,25M	\$ 0,75M	\$ 1,00M	\$ 1,00M	\$ 1,25M	\$ 1,50M
Market Share Recreacional	2%	6%	5%	5%	4%	3%
Market Share Special Use	6%	9%	7%	7%	11%	9%
Imp. Proyectada M. Recreacionales	\$ 76K					
Imp. Proyectada M. Special Use	\$ 140K	\$ 70K	\$ 70K	\$ 70K	\$ 140K	\$ 140K

Volumen Proyectado M. Recreacionales						
- QSB6,7 480HP	2	2	2	2	2	2
Volumen Proyectado M. Special Use						
- KTA19M 600HP	2	1	1	1	2	2
- KTA38M 800HP - 1200HP						
- QSK19M 750HP						

Tabla N°8: Proyecciones de venta - Escenario Pesimista.

4.3 Análisis financiero

Considerando la imposibilidad de acceder a datos confidenciales de la compañía como volúmenes de venta, precios y márgenes operativos, el análisis financiero se enfocará en evaluar el potencial de crecimiento en los distintos escenarios proyectados y el retorno esperado de las inversiones en marketing.

Se analizará el incremento anual en importaciones de motores atribuible a la marca en unidades monetarias y porcentuales para los escenarios base, optimista y pesimista. Esto se comparará contra la evolución total del mercado en cada contexto para determinar si se están alcanzando las metas de participación establecidas.

Escenario base

Considerando las importaciones proyectadas para Cummins en el escenario base, se observa que:

- Se proyecta un crecimiento sostenido de las importaciones totales de motores marinos a una tasa promedio de 5% anual en el período de 5 años.
- Las importaciones de motores propulsores Cummins podrían crecer, según lo proyectado, a un ritmo más acelerado con una tasa promedio de 21% para los 5 años.
- La participación de mercado de Cummins pasaría del 2% en 2023 a un 6% en 2028. Esto implicaría duplicar el market share actual en cinco años.

Escenario Base	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 9,5M	\$ 10M	\$ 10,5M	\$ 11M	\$ 11,5M
Imp. Proyectada M. Recreacionales	\$ 76K	\$ 152K	\$ 228K	\$ 228K	\$ 304K	\$ 304K

Imp. Proyectada M. Special Use	\$ 140K	\$ 140K	\$ 185K	\$ 200K	\$ 315K	\$ 385K
Market Share Total	2%	3%	4%	5%	6%	6%
Variación Interanual - Imp. Proyectada	-	6%	5%	5%	5%	5%
Variación Interanual - Imp. Cummins	-	35%	41%	21%	24%	11%
Inversión						
Desarrollo de Dealers		\$ 3K	\$ 2K	\$ 1K	\$ -	\$ -
Comunicación		\$ 1,5K	\$ 1K	\$ 0,5K	\$ 0,5K	\$ 0,5K
Inversión % Imp Proyectada Cummins		1,54%	0,73%	0,30%	0,08%	0,07%

Tabla N°9: Proyecciones de inversión - Escenario Base.

Escenario optimista

Analizando las proyecciones para Cummins en el escenario optimista, se observa lo siguiente:

- Las importaciones totales de motores marinos crecerían a tasas anuales entre el 8% y 11%, superando los US\$ 14 millones para 2028.
- Las importaciones de Cummins se expandirían a un ritmo aún más acelerado, con crecimientos de entre el 11% y el 76%, quedando por encima de US\$ 1 millón al final del período.
- La participación de mercado pasaría del 2% al 7% entre 2023 y 2028.
- Las inversiones en desarrollo de distribuidores y comunicación son bajas en comparación a las importaciones proyectadas de Cummins, representando sólo el 1,28% del total en 2024 y descenderían al 0,05% en 2028.

En un escenario optimista el crecimiento sería sobresaliente, por encima del mercado total. Con bajos requerimientos de inversión en marketing en relación con el potencial de proyectos de repotenciación, lo que se traduce en una oportunidad para impulsar aún más la participación de mercado de Cummins si fuese necesario.

Escenario Optimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 10M	\$ 11M	\$ 12M	\$ 13M	\$ 14M
Imp. Proyectada M. Recreacionales	\$ 76K	\$ 152K	\$ 304K	\$ 304K	\$ 380K	\$ 380K
Imp. Proyectada M. Special Use	\$ 140K	\$ 200K	\$ 315K	\$ 385K	\$ 500K	\$ 630K
Market Share Total	2%	4%	6%	6%	7%	7%
Variación Interanual - Imp. Proyectada	-	11%	10%	9%	8%	8%

Variación Interanual - Imp. Cummins	-	63%	76%	11%	28%	15%
Inversión						
Desarrollo de Dealers	\$ 3K	\$ 2K	\$ 1K	\$ -	\$ -	
Comunicación	\$ 1,5K	\$ 1K	\$ 0,5K	\$ 0,5K	\$ 0,5K	
Inversion % Imp Proyectada Cummins	1,28%	0,48%	0,22%	0,06%	0,05%	

Tabla N°10: Proyecciones de inversión – Escenario Optimista.

Escenario pesimista

Del análisis del escenario pesimista se desprenden las siguientes conclusiones:

- Las importaciones totales de motores caerán en 2024, reduciéndose un 66,7% respecto a 2023 para luego recuperarse levemente a partir de 2025.
- Las importaciones de Cummins también caerían pero en menor medida, un 32,4% en 2024, manteniéndose estables en 2025 y 2026.
- La participación de mercado aumentaría del 2% al 4% entre 2023 y 2028. Cumpliendo parcialmente con meta original.
- En valores absolutos las importaciones de Cummins se mantendrían prácticamente constantes, sin crecimiento neto al final del período.
- Las inversiones en marketing tienen un peso importante en relación a las ventas proyectadas de Cummins, representando entre el 1% y 3% del total.

El contexto macroeconómico desfavorable impactaría severamente en el mercado de motores marinos, limitando el potencial de crecimiento.

En conclusión, bajo el escenario pesimista, si bien Cummins sentiría menor impacto que el mercado, no lograría expandir su participación y ventas según lo previsto originalmente en el plan de marketing. Habría que reevaluar las inversiones en este contexto.

Escenario Pesimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imp. Proyectada NCM 8408.10.90.0000W	\$ 9M	\$ 3M	\$ 4M	\$ 4M	\$ 5M	\$ 6M
Imp. Proyectada M. Recreacionales	\$ 76K	\$ 76K				
Imp. Proyectada M. Special Use	\$140K	\$ 70K	\$ 70K	\$ 70K	\$ 140K	\$ 140K
Market Share Total	2%	5%	4%	4%	4%	4%

Variación Interanual - Imp. Proyectada	-	-66,7%	33,3%	0,0%	25,0%	20,0%
Variación Interanual - Imp. Cummins	-	-32,4%	0,0%	0,0%	47,9%	0,0%
Inversion						
Desarrollo de Dealers		\$ 3K	\$ 2K	\$ 1K	\$ -	\$ -
Comunicación		\$ 1,5K	\$ 1K	\$ 0,5K	\$ 0,5K	\$ 0,5K
Inversion % Imp Proyectada Cummins		3,08%	2,05%	1,03%	0,23%	0,23%

Tabla N°11: Proyecciones de inversión – Escenario Pesimista.

4.4 Análisis de riesgos

En términos de los escenarios planteados y las posibilidades económicas del país y como acompañaría la compañía ese proceso los riesgos se podrían resumir a los siguientes:

Escenario base

- Estancamiento o prolongación de la recesión económica deteriorando el mercado de motores marinos.
- Aumento sostenido y en valores superiores a lo proyectado de la inflación.
- Fluctuaciones del tipo de cambio; esto podría encarecer las operaciones comerciales de productos importados.
- Endurecimiento del cepo limitando aún más el acceso a divisas. Esto impactaría de manera directa en los precios de comercialización, además de limitar las posibilidades de proponer compras de motores para stock.
- Altas tasas de interés que pudieran impactar de manera negativa con las decisiones de compra para repotenciaciones o nuevas construcciones.

Escenario optimista

En el escenario optimista a los riesgos del escenario base, principalmente relacionados con una recuperación económica más lenta de los esperado; se le suman los riesgos de ingreso de nuevos competidores.

En un escenario próspero, en donde el comercio exterior se vea favorecido, el riesgo de ingreso de nuevos competidores es sumamente alto endureciendo la competencia en términos de precios y/o condiciones comerciales.

Escenario pesimista

- Profundización de la recesión con caídas del PBI por varios años.
- Aceleración explosiva de la inflación.
- Restricción total al acceso a divisas.
- Licuación de ahorros en moneda local.
- Retiro masivo de empresas internacionales del país.

4.5 KPIs de control

Con el objetivo de monitorear la evolución del plan de marketing ante los distintos contextos planteados se deberán monitorear indicadores claves en dos aspectos como mínimo:

- Macroeconómicos: Para poder identificar cuál de los escenarios es el que se esta proponiendo.
 - o PBI.
 - o Tasas de interés de referencia.
 - o Evolución del tipo de cambio.
 - o Volumen de importaciones de motores propulsores marinos.
- Internos:
 - o Volumen de importaciones de motores propulsores marca Cummins – Volumen de compras a fábrica.
 - o Volumen de pipeline de proyectos de repotenciación / nuevos proyectos.
 - o Participación de mercado: Principalmente para poder analizar cual es el avance de la competencia.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

A modo de conclusión, me gustaría retomar la pregunta de investigación formulada al inicio de este desarrollo teórico:

¿Cuáles son las acciones comerciales dirigidas necesarias para aumentar la participación de la marca en el segmento marino?

Utilizando eso como disparador, a lo largo de estas páginas, he realizado un exhaustivo análisis profundizando la comprensión del mercado marino argentino y he destacado claves estratégicas para aumentar la participación de Cummins en dicho segmento. Desde la identificación de nichos no explotados hasta el análisis de fortalezas clave de la marca, buscando en cada paso contribuir en la formulación de un plan de marketing ambicioso y viable.

Mediante el análisis cuantitativo de las importaciones históricas de motores de propulsión naval, se dimensionó el tamaño de este mercado en Argentina y la evolución de este en la última década. Asimismo, a través de encuestas a actores clave como astilleros, armadores pesqueros y usuarios finales, se detectaron necesidades concretas y se mapeó la situación competitiva.

Utilizando esta información como datos de entrada, se arribó a un plan de marketing que tiene como objetivo aumentar la participación de Cummins en el mercado de motores marinos en Argentina en los próximos 5 años. Identificando oportunidades de crecimiento en los segmentos de embarcaciones de recreación, de uso especial (pesca); y oportunidades de inserción en los segmentos de Transporte de Pasajeros y embarcaciones gubernamentales.

La estrategia se basa en aprovechar las fortalezas de la marca Cummins como su reconocimiento global, el fortalecimiento de la red de distribuidores especializados y la confiabilidad de sus productos. Se plantean metas ambiciosas pero realistas de expansión del volumen de ventas, cuota de mercado por importaciones y presencia en nuevos nichos.

El plan delinea acciones concretas en las áreas de producto, plaza y promoción siguiendo la mezcla de marketing evitando hablar de precios por cuestiones de confidencialidad. Además,

presenta un presupuesto de inversiones en stock, desarrollo de canales y comunicaciones para viabilizar la implementación.

Mediante un análisis financiero de tres escenarios (base, optimista y pesimista), se demuestra que el plan es económicamente sólido y rentable. Incluso en condiciones macroeconómicas desfavorables para Argentina, se lograrían crecimientos sostenidos, aunque más moderados.

Este estudio respalda la ejecución del plan de expansión para Cummins, capitalizando las oportunidades de un mercado con oportunidades de crecimiento. La clave será un monitoreo constante de indicadores internos y externos, lo que permitirá ajustes oportunos para alcanzar las metas establecidas. Este plan no solo representa un camino hacia el crecimiento sostenido, sino también un enfoque estratégico adaptado a las particularidades del mercado marino argentino.

ANEXOS

Encuesta

Preferencias de Motorización del Segmento Marino en Argentina

Explorando las preferencias y necesidades del segmento marino en Argentina: Investigación para identificar las expectativas del mercado

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo *

2. Selecciona el tipo de embarcación que más te interese potenciar (puedes elegir varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Embarcaciones de Recreación
 Embarcaciones de Pesca
 Embarcaciones de Pasajeros
 Embarcaciones de Transporte Comercial
 Otro: _____

3. ¿Qué tipo de soluciones de potencia te interesa? (Puedes seleccionar varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Motores Propulsores
 Motores de Generación
 Marine Gensets
 Motores Industriales para servicios auxiliares
 Otro: _____

4. ¿En qué rangos de potencia estás interesado? (Selecciona todas las opciones que apliquen) *

Selecciona todos los que correspondan.

- BHP<300hp
 300hp<BHP<500hp
 500hp<BHP<600hp
 600hp<BHP<750hp
 800hp<BHP<1200hp
 1200hp<BHP<1300hp
 1300hp<BHP<1600hp
 1600hp<BHP<1700hp
 1700hp<BHP<2200hp
 BHP>2200hp
 Otro: _____

5. ¿En qué tipo de tecnología estás interesado? (Selecciona una opción) *

Marca solo un óvalo.

- Inyección Mecánica
 Inyección Electrónica / Common Rail

6. ¿En qué nivel de certificación de emisiones está interesado? (Seleccione todas las que correspondan) *

Selecciona todos los que correspondan.

- No Certificado
- IMO I
- IMO II
- IMO III

7. ¿Qué relevancia le otorga a la disponibilidad de partes y repuestos en la zona donde opera su flota de embarcaciones? *

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
- Nad Sumamente importante

8. ¿Qué relevancia le otorga a la disponibilidad de servicios de mantenimiento en la zona donde opera su flota de embarcaciones? *

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
- Nad Sumamente importante

9. ¿Con cuanto tiempo de anticipación planifica la compra de un motor de propulsión / generación? *

Marca solo un óvalo.

- <2 meses
- <4 meses
- <6 meses
- <8 meses
- 12 meses o mas

10. ¿Con cual de los siguientes procesos de compra te identificas? *

Marca solo un óvalo.

- Realizo la decisión de compra de forma independiente.
- Se establece un presupuesto anual predefinido.
- El gerente de compras es el encargado de tomar la decisión.
- La decisión recae en el consejo directivo de la empresa.
- Otro: _____

11. ¿Con qué frecuencia suele adquirir motores propulsores o de generación? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de una vez al año
- Anualmente
- Cada 2-3 años
- Cada 4-5 años
- Mas de 5 años

12. ¿Cuán dispuesto estaría a considerar motores propulsores o generadores que satisfagan sus requerimientos, ofrezcan soporte postventa, pero superen su presupuesto previsto? *

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
- Nad Muy dispuesto

13. ¿Como financia normalmente proyectos que implican la compra de motores?

Marca solo un óvalo.

- Fondos propios
- Prestamos bancarios
- Financiamiento privado (si estuviera disponible)
- Otro: _____

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Kotler P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.

Jose Maria Sainz de Vicuña Ancín (1995-2022). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: @Esic Editorial.

Malhotra N. (2007). *Investigación de Mercados*: Prentice Hall

Edward F. Obert. *Motores de Combustion Interna. Análisis y Aplicaciones*. Compañía Editorial Continental S.A. – Mexico – España – Argentina

Publicaciones y otros

Daniela Cala – Lucia Mauro – Fernando Graña – Jose Borello – *La Industria Naval Argentina: Antecedentes, dinámica reciente y situación actual*. Paper.

Cummins Learning Center – *Driving Toward Success* – Apuntes de clase.

Diego Spano (2023). *Estrategia de Canales, Shopper Marketing y Puntos de Venta* – Apuntes de clase.

Walter Esquivel (2022). *Fundamentos de Managment* – Apuntes de clase.

Alejandro Fernandez Coya (2023). *Estrategia y Planificación de Marketing* – Apuntes de clase.