



Trabajo final de grado. Reporte de caso
La importancia de aplicar marketing B2B y B2C en el sector
metalmecánico

Nombre: Cristian Taddei

DNI: 36234800

Profesor: Javier Romero

Licenciatura en comercialización - MKT02690

RESUMEN

Este reporte de caso tiene como objetivo lograr el posicionamiento de la empresa MAN-SER S.R.L.

Como puntapié inicial se realizó un análisis externo de la situación, seguido de un análisis interno de la empresa. Se detectó que la firma contaba con una gran trayectoria dentro del rubro metal mecánico y que estaba desaprovechando la oportunidad de destacarse por sus atributos principales como experiencia, servicio postventa y calidad del producto. Por otro lado, presentaba falencias estratégicas al no poseer un área de marketing y no tener un plan de marketing estratégico para lograr posicionarse. Como solución a estos inconvenientes se plantearon una base de objetivos y acciones a realizar para lograr el posicionamiento y la recordación de marca de la empresa. De acuerdo a los objetivos y las acciones planteadas se buscará que la empresa sea el referente número uno de la industria metal mecánica en las principales provincias donde opera actualmente.

Palabras clave: Recordación de marca, reposicionamiento, B2B,B2C, metalmecánico, marketing

ABSTRACT

The objective of this case report is to achieve the positioning of the company MAN-SER S.R.L.

As a starting point, an external analysis of the situation was carried out, followed by an internal analysis of the company. It was detected that the firm had a long track record in the metal-mechanical industry and that it was also missing out on the opportunity to stand out for its main attributes such as experience, after-sales service and product quality. On the other hand, it had strategic shortcomings due to the lack of a marketing team and consequently, not having a strategic marketing plan to position itself in the market. As a solution to these problems, a base of objectives and actions were proposed to be carried out to achieve the positioning and brand recognition of the company. Based on the objectives and the proposed actions, the goal will be to make the company the number one reference in the metal mechanical industry in the main provinces where it currently operates.

Keywords: Brand recall, repositioning, B2B,B2C,metalworking,marketing.

INTRODUCCIÓN

Marco de referencia institucional

El presente proyecto de trabajo final de graduación se desarrolla en la universidad siglo 21, en el marco de la licenciatura en comercialización. El principal objetivo es aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en el desarrollo de la carrera, para ello se eligió como caso de estudio la empresa MAN-SER S. R. L.

MAN-SER S.R.L es una compañía familiar del sector metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba. El directorio está compuesto por dos de los tres hijos y la esposa del fundador, el señor Luis Mansilla.

Es una empresa que cuenta con casi treinta años de experiencia en el mercado. Cuenta con una única estructura que es la sede central de la firma, está compuesta por treinta empleados distribuidos por todas las áreas de la empresa.

La organización apunta al mercado nacional, específicamente a las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Su visión tal y como está citada en su página web (Man-ser: productos y servicios industriales, s.f) es “ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” y su misión es “ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Por último, cabe destacar los cinco pilares con los que la empresa se jacta de seguir al pie de letra y marcan el camino de cómo trabajar. Ellos son:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

El objetivo de este trabajo es realizar el posicionamiento de la marca MAN-SER S.L

en todo la Argentina, dando a conocer su trabajo y que se posicione como la empresa líder en el país en su rubro.

Breve descripción de la problemática

La problemática principal identificada es que existe un buen posicionamiento de marca en el mercado regional pero no así en el resto del país. Si bien, las intenciones por parte del directorio de la firma es crecer a nivel nacional e internacional no se realizan ningún tipo de acciones para lograr tal objetivo. Como puntapié inicial, la compañía no posee un área de marketing, esto mismo conlleva a no tener la posibilidad de realizar acciones, planes o trazar un objetivo para lograr posicionar la marca, poder captar nuevos clientes que no sean del mercado local. La empresa tampoco posee una fuerza de venta definida, los directores se encargan de esta tarea pero no pueden enfocar su atención al 100% ya que también realizan tareas administrativas, operativas dentro de la compañía. No es algo menor que estas áreas estén desatendidas o en el caso del departamento de marketing, sea inexistente. Podrían conllevar a problemas serios en el futuro de la empresa como por ejemplo, bajar su rentabilidad, perder posibilidades de crecimiento o no poder realizar acciones para mejorar la relación y lealtad con sus clientes actuales. Además y sin dejar de lado, MAN SER S.R.L no debe dejar pasar esta falencia de lado, ya que a largo plazo puede decantar en el ingreso de un competidor que les quite participación en el mercado o bien que la competencia existente tome mayor importancia y le quite la posibilidad de expandirse tanto a nivel nacional como internacional y también la oportunidad de no poder invertir en nuevas tecnologías, formas de producción.

En conclusión, la empresa está sujeta a un crecimiento muy paulatino, lento y se podría decir un tanto librado al azar. Además si en MAN-SER S.R.L, se hacen realidad las amenazas latentes descritas, podría perder eficiencia en su propia producción y por consiguiente perder clientes actuales y de gran valor.

El posicionamiento de marca en la oferta de servicios es de vital importancia ya que es el lugar que ocupa en la mente del consumidor la propuesta de valor. “El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.” (Kotler, P y Keller, K. 2006. Pág. 310).

Resumen de antecedentes

Como primera instancia debemos entender que es el marketing industrial y sus características principales. El mismo se define como el conjunto de estrategias y acciones que tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente industrial, a través de la venta de productos o servicios industriales. Entre sus características se pueden destacar:

- Número pequeño de clientes
- Vital importancia al cliente
- La mayoría de sus productos son bienes intermedios, esto quiere decir que van al medio de la cadena de valor.

Entendiendo esto nos surge el interrogante de ¿ por qué las empresas o el sector industrial necesitan del marketing y sobre todo en el aspecto digital?

- Alrededor del 28% de los compradores B2B dice que no les gusta cuando los proveedores hablan demasiado de sí mismos en lugar de conocer a su compañía (fuente: Marketing Prof)
- El informe de tendencias de marketing de contenido B2B de CMI para 2017 muestra que la generación de leads es el objetivo número uno para el 80% de los profesionales de marketing que trabajan para impulsar la adquisición de clientes (fuente: SnapApp)
- La Inteligencia Artificial (AI) está penetrando en el mundo B2B. De hecho, el 80% de los ejecutivos de marketing B2B creen que la inteligencia artificial revolucionará la industria para 2020 (fuente: quicksprout)

Para que las empresas puedan tener éxito teniendo en cuenta el contexto mundial actual y a futuro, deberían aprovechar las oportunidades económicas digitales.

Recopilando e investigando información de antecedentes pasados y distintos expertos en marketing en el sector industrial se destaca entre ellos el autor Dwyer (2007) que decía: “el marketing entre empresas es comercializar productos o servicios con otras compañías, cuerpos de gobiernos, instituciones y otras instituciones”. El marketing industrial no es lo mismo que el marketing para el consumidor y hay al menos tres razones por las cuales es relevante estudiarlo:

1. Los especialistas de marketing trabajan en marketing entre empresas: la mayoría de los graduados en las escuelas de negocios trabajarán en empresas B2B. Muchas compañías B2B han despertado al hecho de que deben estar dirigidas al mercado si quieren sobrevivir, de ahí que sea relevante que los especialistas de marketing se preparen para hacer contribuciones positivas en el ambiente de marketing entre empresas.
2. La magnitud del marketing entre empresas: las compras de las organizaciones dan cuenta de más de la mitad de la actividad económica en países industrializados.
3. El marketing entre empresas es único: la forma en que compran las organizaciones es radicalmente distinta de la manera en que compran los consumidores, lo cual da como resultado requisitos de marketing diferentes.”

Y en complemento con otros estudios de caso de posicionamiento de marca, se puede ver la clara importancia que tiene el posicionamiento de marca sobre todo en el marketing industrial ya que se puede facilitar la identificación de los productos, servicios y negocios; diferenciarse de la competencia; comunicar los beneficios y valor que un producto o servicio puede proveer y por último pero no menos importante proporcionar una garantía de calidad, origen, desempeño.

Ahora bien, hemos de notar que el branding B2B tiene diferencias sustanciales respecto del branding B2C. Según Ohnemus (2008), la diferencia proviene de la naturaleza misma del marketing B2B, por cuanto entre los fabricantes de bienes y servicios industriales y sus clientes existe una cercana relación de cooperación de largo plazo, mientras que las compañías de bienes de consumo se enfocan más en el marketing mix de corto plazo y modelos de segmentación. Así, el nivel de complejidad en este campo es excepcionalmente alto, porque las firmas pueden aplicar modelos de branding y pricing radicalmente diferentes, y el uso extensivo de patentes puede aumentar o disminuir la rentabilidad promedio. Las expectativas de los clientes B2B sobre la marca son también significativamente diferentes. Una marca bien posicionada en este campo debería proveer un respaldo o garantía sustancial a los clientes, ya que la confianza del cliente depende totalmente de ello.

A través del tiempo y para concluir se ha observado cómo empresas del ámbito B2B (si bien algunas puedan tener negocios también en B2C) han hecho de su marca una fortaleza, como es el caso de Microsoft, IBM, General Electric, Intel, HP, Cisco Systems, Dell, Oracle, SAP, Siemens, Fed Ex y Boeing

Relevancia del caso

En base a la información brindada por el caso a estudiar, se entiende que este caso es conveniente estudiarlo ya que el posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Esto va a traer distintos beneficios a la compañía; desde la mirada del marketing, hay un desconocimiento total sobre las oportunidades y posibilidades que la misma tiene para posicionar su marca en distintos mercados. Entendiendo la importancia vital que tiene el posicionamiento de la marca para la supervivencia a lo largo del tiempo del producto o servicio ofrecido.

Por último y para dar comienzo en profundidad al análisis las distintas variables que atraviesan a la firma, este caso genera gran interés en desarrollarlo ya que se pueden poner en práctica las distintas herramientas, conocimientos adquiridos y así dar un cierre al paso por la universidad.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba, en este momento se encuentra posicionada como una de las referentes dentro del rubro metalúrgico en el mercado local.

Sin embargo, con la situación actual que atraviesa el mundo y por sobre todo Argentina, sus ventas y algunos proyectos que estaban en consideración, se vieron afectados de manera negativa.

Uno de sus pilares como compañía es la política de crecimiento sostenido, últimamente se encontró afectada.

El directorio de la firma tiene varios proyectos en vista pero aún nada certero y analizado para continuar con el crecimiento que pretenden, no poseen un área de marketing, sumado al presente actual del país, los proyectos, nuevas unidades de negocio y el desembarco en nuevos mercados se ve altamente afectado.

Mercado

El Sector Metalmecánico está conformado por una gran diversidad de industrias. Abarca desde la fabricación de elementos menores hasta la de material que demanda una base tecnológica sofisticada. Es a su vez un sector de gran potencial integrador, toda vez que la producción de bienes de mayor valor agregado requiere en gran medida de partes producidas por el mismo sector.

La industria metalmecánica comprende un conjunto heterogéneo de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y metales no ferrosos a lo largo de toda la cadena productiva, al mismo tiempo que engloba la producción de un amplio abanico de bienes que resultan claves para el desarrollo del resto de las actividades económicas. En este sentido, se trata de una actividad que forma parte de diversas cadenas de valor y sectores productivos, proveyendo insumos y bienes finales destinados a la producción, el consumo y la inversión.

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

Con respecto a la distribución de las empresas del sector, en cada subsector, casi el 70 % de los establecimientos productivos se concentran en la fabricación de productos elaborados de metal, productos metálicos para uso estructural y otros productos, fabricación de partes, piezas, accesorios para vehículos automotores, motores y carrocerías y producción de maquinaria y equipos de uso general.

La diversidad de productos, accesorios, bienes de capital que constituyen todo el espectro del sector metalmecánico presenta una amplia gama de procesos difícil de abarcar en su totalidad. Dichos procesos son variables e intercambiables dependiendo de la secuencia

necesaria para el desarrollo de cada pieza, del tipo de materia prima, maquinarias y herramientas utilizadas.

Por otro lado, la industria metalmecánica excluida la automotriz registra en el mes de mayo un retroceso de 4,6% en comparación con el mismo período del año anterior, mientras que en el acumulado de los primeros cinco meses de 2018 registra un incremento de 3,2%. El desempeño del sector en el mes de mayo del corriente año estuvo afectado por el menor nivel de actividad registrado en el segmento de maquinaria y equipo, especialmente en los rubros de línea blanca y maquinaria agrícola. Por otra parte, la fabricación de productos elaborados de metal registró un comportamiento positivo, impulsado principalmente por la demanda de la construcción y el sector energético. Las ramas vinculadas con línea blanca y maquinaria agrícola presentaron en el mes de mayo de 2018 una retracción en los despachos con respecto al mismo mes de 2017. En el rubro de línea blanca, esta tendencia se observa con mayor impacto en los segmentos de heladeras y freezers, cocinas, calefactores y termotanques. Según fuentes consultadas, dicho comportamiento responde a la menor demanda de pedidos por parte de los distribuidores. En relación con la industria de la maquinaria agrícola, se registra en el mes de mayo de 2018 un menor nivel de actividad en los distintos segmentos de tractores, cosechadoras, sembradoras e implementos agrícolas. Los rubros de la industria metalmecánica que observaron un mayor nivel de actividad en mayo de 2018 respecto del mismo mes del año anterior se vinculan, por un lado, con la demanda de la construcción que continúa impulsando algunos segmentos relacionados con la fabricación de productos metálicos para uso estructural y, por otro, con la fabricación de productos como cabezas de pozo, válvulas y varillas, utilizados para la actividad petrolera. Además, se mantiene el buen desempeño de la fabricación de envases metálicos para la producción de cerveza, aerosoles para el cuidado del hogar y envases para conservas.

Cadena de valor de la industria metalmecánica

Las primeras etapas de la producción metalmecánica generalmente se inician con el agregado de valor a insumos provenientes de la industria siderúrgica y de metales no ferrosos, aun cuando a lo largo de toda la cadena también se incorporan insumos y productos terminados de otros rubros. Posteriormente, el proceso de transformación de los metales básicos puede implicar una o múltiples etapas según el grado de complejidad y valor

agregado total. Los procesos básicos más comunes son la fundición, la forja, el trefilado, el extruido y el laminado en frío o caliente. Tras la primera etapa de la cadena de valor metalmeccánica resultan los “primeros” productos terminados para consumo final (herramientas, cuchillería, envases, menaje, etc.), construcción e infraestructura (tubos, perfilería de obra, herrería, bronce, etc.) y también para uso industrial, por ejemplo, moldes y matrices. Asimismo, en esta etapa se sientan las bases articuladoras que integran todos los eslabonamientos metalmeccánicos “aguas arriba”. El proceso resulta en la fabricación de partes y piezas de diversa complejidad, variedad y contenidos tecnológicos que suelen implicar algún proceso de mecanizado (fresado, torneado, perforado, etc.). De esta etapa posterior resultan las partes y piezas metalmeccánicas como las válvulas y cilindros, rodamientos, engranajes, elementos mecánicos, etc. También corresponde a esta etapa la fabricación de componentes eléctricos y electrónicos. Éstos son provistos directamente a los eslabones más avanzados de la cadena, o bien, previamente, forman parte de algún tipo de ensamblaje electro-metalmeccánico (transformadores, sistemas hidráulicos y neumáticos, motores, componentes electrónicos de automatización, módulos mecánicos o eléctricos, etc.). La industria autopartista está enmarcada en este eslabón. Por último, las etapas finales de la industria metalmeccánica están compuestas por los procesos de soldadura, pintura, armado, integración de componentes, ensamblado y embalaje de los rubros de máquinas y equipos (bienes de capital), aparatos de uso doméstico y artefactos eléctricos y electrónicos de diversa complejidad. La oferta de productos que componen estos rubros es heterogénea y diferenciada. También este eslabón de la cadena es el que tiene más relación con el usuario final, brindando servicios de postventa, realizando la puesta en marcha de los bienes, su mantenimiento y reparación. Muchas veces las empresas tienden a integrar todo el proceso metalmeccánico al interior de sus fábricas, desde la fabricación de partes y piezas hasta su ensamblado final. Es así que conviven empresas altamente especializadas en todos los eslabones, con otras que integran sólo aquellas etapas que consideran esenciales para el desarrollo de sus negocios.

Cientes

Para la firma MAN-SER, los clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Competidores

Dentro del mercado metalúrgico podemos encontrarnos con pocos competidores ya que estamos hablando de una empresa ya madura en su crecimiento y posicionada como referente dentro del mercado local. Esto quiere decir que hay pocas probabilidades de que aparezcan nuevos competidores ya que las barreras de ingreso al mercado son muy difíciles de superar.

La ventaja competitiva que hace a MAN-SER S.R.L ser referente y una de las compañías más elegidas en el rubro es su diferenciación en costos, calidad en los productos, entrega en los plazos estipulados y su excelente servicio en el sector de post venta.

Sus competidores directos son:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Por otro lado tenemos competidores indirectos, entre ellos podemos destacar:

- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

- Torneros y herreros minoristas.

Entorno político - económico y legal

Para el análisis de contexto se utilizará un análisis PEST, para comprender mejor en qué circunstancias se encuentra la organización. Primero se describe el contexto político-legal y económico que atraviesa el país que puede afectar directa o indirectamente el crecimiento de la empresa. Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año—. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 2,2% (en comparación con 2,5% en 2018). Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión —el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial—. La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. Según el FMI, la tasa de inflación aumentó de 34,3% en 2018 a 53,5% en 2019.(Santander Trade,s.f.).

Entorno sociológico

La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se enfrentan en torno a la distribución de los ingresos federales.

Entorno tecnológico

El crecimiento tecnológico en Argentina ha supuesto una fuente de crecimiento económico para este país. El auge de esta industria, en comparación con el resto de países latinos, ha alcanzado enormes resultados, dando a su propia gente la ventaja de contar con

herramientas modernas y adaptadas a las más exigentes necesidades. Para los argentinos, aprovechar al máximo las bondades de la tecnología supone la posibilidad de pasar por encima las barreras de comunicación, reducir la brecha asociada con la distancia y mejorar el entorno laboral, familiar y social.

Entorno ecológico

En esta parte del entorno que rodea la empresa, hay fuertes tendencias que devienen en corriente año y los que vienen. Con las grandes problemáticas que han pasado en 2019 y 2020, el país se ve obligado a cambiar sus protocolos de seguridad, salud.

Además hay una fuerte inclinación por las empresas que reciclan, se vuelven lo más ecológicas y “verdes” posible. A continuación, se enumeran algunos desafíos que tiene la Argentina (es.mongabay s.f.):

- Deforestación, desarrollo sostenible y protección de la biodiversidad
- Energías que no acaban de renovarse
- Litio y *fracking*: problemas diferentes bajo un mismo patrón

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Diagnostico organizacional

En base a lo analizado hasta el momento, podemos determinar que la empresa presenta una fuerte problemática con respecto a la inexistente área de marketing y una fuerza de ventas muy pobre. Si bien, los directores de la firma consideran que estas falencias no son importantes porque en el presente están bien posicionados, ya se ha demostrado a lo largo del tiempo que cualquier compañía sin importar su magnitud, la cantidad de facturación, empleados o posicionamiento puede empezar a decaer por no tomar las decisiones correctas o anticiparse a los cambios y amenazas constantes en la actualidad. Por ejemplo, en el contexto actual de pandemia, el cambio radical que se produjo en la economía mundial y en la casi obligación de volcar toda la comunicación y los negocios a lo digital, no se puede dejar de lado tener un departamento de marketing o tercerizar el servicio a profesionales pertinentes para no empezar a perder clientes actuales o la oportunidad de captar potenciales clientes.

Remarcando la importancia de este aspecto, cabe destacar la poca presencia a nivel nacional e internacional que la empresa posee, sólo está presente en tres o cuatro provincias de las veintitrés que hay en la república.

A continuación, veremos un análisis interno de MAN-SER S.R.L

Foda

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Área de marketing inexistente - Foco en un mercado muy pequeño - Poca fuerza de venta - Publicidad y promoción nula - No realizan acciones de marketing tanto digitales como presenciales - Baja recordación de marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de previsibilidad político-económico - Profunda recesión económica. - Caída del consumo interno - Inestabilidad cambiaria
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente servicio post venta - Normas ISO 9001 - Amplia variedad de productos y servicios industriales - Capacidad de stockearse y mantener precios al cliente. - Marketing 1 a 1 con sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva tecnología para la empresa - Expansión de la venta a otros mercados - Expansión de la venta en otros canales - Innovación de producto que despierte una nueva demanda - Página web con mucho tráfico y gran experiencia de usuario - Comunidad creada en redes sociales

Matriz FODA ponderada

A continuación, se procede a ponderar la matriz OA realizada anteriormente con una escala de 0 a 4. Siendo 0 poco probable y 4 muy probable:

Oportunidades	Probabilidad
- Nueva tecnología para la empresa	4
- Expansión de la venta a otros mercados	4
- Expansión de la venta en otros canales	4
- Innovación de producto que despierte una nueva demanda	4
- Página web con mucho tráfico y gran experiencia de usuario	2
- Comunidad creada en redes sociales	2

Amenazas	Probabilidad
- Falta de previsibilidad político-económico	3
- Profunda recesión económica.	4
- Caída del consumo interno	3
- Inestabilidad cambiaria	4

A continuación, se procede a ponderar la parte FD de la matriz FODA de 0 a 4, siendo 0 muy débil y 4 muy fuerte:

Fortalezas	Importancia
- Marketing 1 a 1 con sus clientes	4
- Excelente servicio post venta	4
- Normas ISO 9001	4
- Amplia variedad de productos	2
- Capacidad de stockearse y mantener precios al cliente.	3

Debilidades	Importancia
- Área de marketing inexistente	4
- Publicidad y promoción nula	3
- Foco en un mercado muy pequeño	4
- Poca fuerza de venta	3

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para realizar el análisis interno y externo de la firma utilizamos distintas herramientas recomendadas para dichos estudios. Por ejemplo, para realizar el estudio externo se utilizaron dos aristas del modelos de las cinco fuerzas de Michael Porter, que nos permite analizar el nivel de competencia y rentabilidad de nuestro sector. También se hizo uso del análisis PESTEL para conocer en detalle el entorno macroeconómico e identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. Es muy útil para elaborar un plan de negocio, un plan estratégico, un plan de marketing, tu plan financiero, etc.

Por otro lado, cuando hablamos del microentorno de la compañía, se aplicó el modelo FODA, el cual es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

MARCO TEÓRICO

Para poder realizar de manera pertinente el plan de marketing para posicionar a MAN-SER SRL dentro del mercado nacional como internacional, es necesario dejar en claro los principales conceptos y autores que se van a utilizar como guía y referencia para llevar a cabo dicho plan.

Para comenzar, entender que el posicionamiento es la acción de definir la imagen que vamos a tratar de generar en la mente del consumidor, buscar que nuestra marca, logo y/o producto se distinga del resto y así lograr reconocimiento dentro de nuestro mercado objetivo y mercados potenciales. En resumen, lograr que el cliente se centre únicamente en una idea sencilla, una palabra y que esta idea o palabra los conecte directamente con el producto o servicio. (José Luis Ibáñez y Roberto Manzano del IE business school (2007), Posicionamiento: Elemento clave de la estrategia de marketing”

Por otra parte, la comunicación en la actualidad es un problema muy común. La sociedad de hoy está hipercomunicada; la existencia de demasiados productos, compañías y “ruido”.

Para lograr un buen posicionamiento debemos entender que uno de los caminos más eficaces es la penetración de la mente. La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Podemos demostrar la validez de este principio preguntándonos quién fue el segundo astronauta que pisó la luna, o cuál es la segunda montaña más alta del mundo.

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, es decir, a cómo se ubica el producto en la mente de éstos”. (Ries, A.;

Trout, J. (1989). "Posicionamiento"; p. 3). Y, planteándose a la inversa, "si usted no cuenta con una buena idea, simple y diferencial, más le vale que tenga un buen precio". (Trout, J. (1996). "El nuevo posicionamiento"; p. 157).

En conclusión, para comprender de mejor manera y con más profundidad el concepto de posicionamiento y cómo hemos llegado a donde estamos, haremos una breve reseña de la historia de la comunicación:

1. La era de los productos: Durante los años '50, los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente. Pero a finales de la década, la tecnología comenzó a levantar cabeza y así se hizo más difícil establecer una "propuesta de venta única". El final de esta era, sobrevino a causa de una avalancha de artículos de segunda que cayeron sobre el mercado.
2. La era de la imagen: Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. Pero a medida que cada empresa intentaba conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alta que pocas salieron airoso. Las que lo consiguieron, fue gracias a los avances técnicos.
3. La era del posicionamiento: Hoy en día, la creatividad ya no es la clave para el éxito. Toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores. La publicidad está entrando en una nueva era, donde la estrategia es la reina. (IBM no inventó las computadoras, pero fue la primera que se ganó una posición en la mente de los compradores).

Luego de ver esto, se abordará el concepto de reposicionamiento; el cual dice que, si se produce una reducción en las ventas o en la participación en el mercado, en estos casos una posición nueva quizá sea la mejor respuesta. El reposicionamiento puede comprender un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o quizá en todos ellos.

Los Métodos para fijar el posicionamiento según Lamb y Mc Daniel, (2011"Marketing 11va ed.") son:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto y servicio.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.

4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

El método para fijar el posicionamiento demuestra que una cosa es posicionar y otra fijar esa posición. Para poder finalizar con el apartado de posicionamiento se indaga sobre estrategias de posicionamiento.

Estrategias de posicionamiento: Según Trout y Ries, “es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde la imagen actual a la deseada.” (Ries, A.; Trout, J. 1989, “Posicionamiento”; p. 7).

Estos autores enumeran las estrategias de posicionamiento de la siguiente forma:

1. Basada en un atributo: centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.

2. En base a los beneficios: destaca el beneficio de un producto, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle.

3. Basada en el uso o aplicación del producto: destaca la finalidad de un producto, como pueden ser los productos dietéticos destinados a personas que quieren perder peso.

4. Basada en el usuario: está enfocado a un perfil de usuario concreto. Una forma bastante efectiva de posicionamiento es que una persona famosa sea la imagen asociada a la marca, de este modo se posiciona nuestra marca en la mente de los perfiles que se sientan identificados o que aspiren a ser como esta persona famosa.

5. Frente a la competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. No siempre nos podemos posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:

Seguidor o segundo del mercado: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica

6. En base a la calidad o al precio: el producto basa su estrategia en esta relación, transmitiendo, por ejemplo, un precio muy elevado, habitualmente está vinculado a la exclusividad o al lujo.

7. Según estilos de vida: Se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida como lo hacen por ejemplo las marcas que ofrecen equipamientos de seguridad para deportes de alto riesgo como cascos, protecciones, etc.

Un concepto vital para el posicionamiento de una marca es entender que se trata el branding. A continuación, se verá su definición según el padre del marketing Philip Kotler.

Branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo

Evolución del branding: historia universal y terminología de la palabra “brand”

Existen varias fuentes y explicaciones de la evolución histórica de la marca como término y concepto, además de otras acepciones como “marca corporativa”, “marca de producto”, “marca blanca” Pero sí es necesario ilustrar, de forma general, el proceso de desarrollo que puede considerarse universal para entender su definición actual. Ha sido expuesto por Robert Jones (Brand Consultant de Wolff Olins) en la University Of East Anglia.

1660. El término anglosajón “brand” proviene de otro término del nórdico antiguo (lengua germánica hablada por los habitantes de Escandinavia hasta el 1300) “brandr“. Comienza a usarse como “quemar” (to burn) en referencia a la acción de realizar una marca a fuego (marcar), generalmente al ganado, para poder demostrar la pertenencia, propiedad y posesión del mismo.

1827. Se usa la palabra “brand” como la marca registrada (“trademark”) que servía para demostrar la calidad y origen de cada producto, sus atributos físicos y funcionales y, por tanto, justificar ese valor para poder vender a un mayor precio. Fabricantes como Coca-Cola y Campbell inician un proceso de registro de sus marcas.

1958. Los productos y servicios comienzan a asociarse a percepciones, ideas, promesas, beneficios emocionales, deseos, valores, placeres... Se extiende el trabajo de publicitarios y RR.PP. que crean propuestas de valor y posicionamientos que permitían la asociación entre

una marca y su significado en la mente de la audiencia. En este momento se entiende la palabra “marca” como marca de producto (product brand).

1980. Comienza a usarse la palabra “marca” no sólo como marca de productos y servicios sino también para denominar a las marcas corporativas (corporate brands). Aparece la práctica de la creación de identidad corporativa, el sentido de pertenencia y la alineación de fans (empleados y consumidores) a la cultura de una compañía.

Es por ello por lo que, en primera instancia, siguiendo la historia podemos asumir que el branding se encarga de la construcción y gestión estratégica de este conjunto de significados.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Luego de recopilar y analizar información sobre la empresa metalúrgica MAN SER S.R.L se detecta el gran posicionamiento que tiene la firma en el mercado local cordobés, además de formar parte de las tres empresas maduras que hay en el sector metalúrgico.

Por otro lado, la organización cuenta con un servicio post-venta que lo hace diferenciar del resto al igual que su relación calidad-precio.

Hay que tener en cuenta que en este sector la demanda es sensible respecto a los atributos: experiencia, calidad, atención al cliente, confiabilidad y asesoramiento técnico. Esta parte de su sector la compañía lo tiene resuelto de manera excelente, ya que el trato personalizado que tienen con sus clientes, se da gracias a que su fuerza de venta corre por manos de los socios.

Un dato surgido a través del análisis realizado es que la compañía tiene una gran oportunidad de crecer en el mercado nacional y expandirse internacionalmente si lo quisiera. Aprovechando su crecimiento por medio de las redes sociales, comercio electrónico y aliándose con empresas referentes en el rubro.

El problema de mayor influencia detectado en las distintas etapas de análisis es que la empresa no posee un área de marketing y tampoco posee un área de ventas, ésta solamente es atendida por los directores de la compañía lo que reduce la posibilidad de atender mayor proporción de mercado y/o detectar nuevas oportunidades para crecer. Estas dos falencias recaen directamente en las posibilidades de ampliar la cartera de clientes y mercado, y a largo plazo podría decantar en una pérdida de la cuota de mercado actual.

En base a todo lo nombrado anteriormente y estudiado del caso, se recomienda como medida principal formar un departamento en el área de marketing o tercerizar los servicios de una agencia de marketing online y offline..

Como segunda medida se debe formar un área de ventas con objetivos claros de crecimiento y penetración de mercado. Como tercera y última instancia se recomienda realizar acciones para mejorar el sitio web, creación de redes sociales y empezar a estimular el e-commerce. Además de mejorar su posicionamiento en el principal buscador de internet “Google”, ya que cuando se realiza una búsqueda en el mismo de empresas metalúrgicas o metal mecánica MAN-SER S.R.L no aparece como una opción para consultar.

Todas estas recomendaciones van a contribuir a lograr notoriedad, recordación y un mejor posicionamiento de la marca, la presencia en el mercado argentino y posicionar la empresa dentro del “top of mind” dentro del rubro metalúrgico. Ésto va a facilitar ampliamente la tarea de los directores de la compañía en captar nuevos mercados, ampliarse en todo el país y en el mediano plazo pensar en una expansión internacional.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez diseñado y realizado el diagnóstico de la empresa y su entorno, se procederá al desarrollo y diseño del plan de posicionamiento para MAN-SER SRL. Para ello será necesario desarrollar las estrategias y acciones correspondientes al plan.

Objetivo General

- Convertirse en el referente número uno de productos y servicios en la industria metalmecánica en las principales provincias de Argentina (Bueno Aires, Córdoba, Santa Fe, Tucumán y San Luis) y así lograr una recordación de marca del 40% a fines del 2021

Objetivos específicos

- Conformar un departamento de marketing especializado para ejecutar planes de comunicación en conjunto con agencias tercerizadas alcanzando una asociación de la marca con los atributos (confianza, servicio postventa y trayectoria) en un 40% a lo largo de 12 meses.
- Aumentar la recordación de marca en un 20% los primeros 6 meses para luego cumplir el objetivo del 40% a fin del 2021.
- Posicionar la marca en los principales canales digitales para obtener entonces una audiencia de al menos 5000 seguidores en las redes sociales en el periodo de un año.

Esta planeación estratégica será elaborada durante el año 2021 y se implementará en la empresa hasta Diciembre 2021 siendo allí el mes de evaluar la efectividad de la planeación. El alcance geográfico del proyecto será delimitado por la República Argentina.

Acciones específicas de marketing

Para cumplir los objetivos propuestos se recurrirá a estrategias de posicionamiento según Trout (1969) y Ries (1981) basadas en un atributo: se centrará la estrategia y se buscará posicionar el reconocimiento de marca en base a los atributos (confianza, servicio postventa y trayectoria) y se potenciará a la recordación.

Como consecuencia de esto, se aumentará el consumo de clientes actuales, atraer clientes potenciales y atraer clientes de la competencia. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error.

Acción 1: Conformación del área de marketing

- Realizar entrevistas para puesto de mando medio y puestos operativos dentro del departamento marketing
- Definir estrategias para la realización de las campañas publicitarias, creación y uso de los canales digitales

Se creará el área de marketing interna con profesionales de primer nivel para que trabajen, propongan acciones de marketing, mejorando así el posicionamiento y las ventas de la empresa. Por otra parte, se realizará la creación de redes sociales y el relanzamiento de la página web, mejorando el branding, el sitio para que sea más amigable, rápido e implementar la posibilidad a los clientes de poder realizar sus pedidos vía web.

Se abrirá también un canal institucional en Youtube, los videos institucionales se grabarán durante el año del plan y serán subidos a la red de YouTube para obtener mayor abarcamiento de clientes y luego se compartirán en Facebook e Instagram para estar presentes en todas las plataformas. En ellos se mostrarán distintas etapas de la empresa, por ejemplo, fabricación y diseño en el trabajo de los operarios, personal administrativo comprometido, eventos en los que participen sus socios, atención especializada a los clientes y fundamentalmente productos y servicios, promociones y nuevos ingresos.

Una vez a la semana habrá reuniones de control, puesta en común y ajustes de las distintas estrategias implementadas, se confeccionarán informes para pulir y optimizar los objetivos planteados.

Presupuesto:

Armado del departamento con mobiliario e insumos: \$150000 (Inversión única)

Convocatoria de entrevistas: \$7000 (Inversión única)

Mando medio con reporte directo a gerencia: \$50000

Puestos operativos (Asistente de marketing, responsable de marketing jr.): \$30000

Diseñador gráfico encargado de hacer las piezas gráficas para publicar todas las semanas: \$8000

Programador de sitio web: \$40000

Inversión inicial aproximada: \$285.000

Inversión anual: \$1.693.000 - Discriminado en \$1.536.000 de sueldos y \$157.000 en armado del departamento y entrevistas, invertido por única vez.

Esta acción como primer medida será controlada por el área de RRHH, posteriormente y una vez conformado el departamento de marketing todo el control, seguimiento y crecimiento va estar a cargo del coordinador del área, reportando directamente con el director de la empresa.

Acción 2: Seleccionar agencia de marketing externa + Creación de sistema de gestión CRM para obtener una base de datos específica de clientes existentes y potenciales.

El departamento conformado en la acción anterior se pondrá en contacto con distintas agencias de marketing para seleccionar la mejor y empezar a trabajar en conjunto. Además contratar el sistema de CRM que más se adapte al rubro metalúrgico y a la empresa en sí.

Una vez seleccionado el sistema de gestión se irán recaudando datos de clientes existentes, nuevos y potenciales. Estos datos servirán como mapa fundamental de promoción/comunicación, así poder realizar una cartera consolidada. En base a estos datos, implementar una estrategia de comunicación directa enfatizando los atributos principales por los cuales se quiere posicionar a la empresa (Experiencia, calidad de diseño y servicio post-venta).

Los datos otorgados por el CRM otorgarán información valiosa sobre productos de interés de cada cliente, por lo que esta acción promoverá, como objetivo secundario, el aumento en las ventas deseado en el objetivo específico. Se realizarán distintas campañas de mailing y la publicación de un newsletter gratuito para promocionar nuestros productos/servicios, así como también nuevas incorporaciones.

Como movimiento final, se van a realizar campañas de google y facebook ADS, sumado a un posicionamiento SEO y SEM para mejorar el posicionamiento y atraer clientes nuevos.

Presupuesto:

- Agencia de marketing externa de soporte: \$20.000
- Suscripción del sistema de gestión de CRM integral: \$15.000
- Acciones de mailing: \$2.000
- Campañas de google y facebook ADS: \$10.000

Inversión mensual: \$47.000

Inversión anual aproximada: \$564.000

Esta acción va a estar controlada por el departamento de marketing en constante consulta y reuniones semanales con los directores de la empresa, ya que es son las personas que se vienen encargando de los clientes, una vez el sistema de gestión este completo, funcionando, el control quedará 100% en el gerente del área de marketing.

Acción 3: Realizar eventos propios tanto presenciales como webinars y participar de ferias del rubro metalúrgico.

IncurSIONAR en eventos como “Feria del Centro: Industrias Culturales + Especial Diseño, Córdoba”, evento tanto orientado al sector particular metalúrgico que sean de interés al cliente, ya que esto nos ayudará a captar la atención de clientes potenciales buscando remarcar nuestros atributos diferenciadores promoviendo una comunicación integral de las estrategias. Además la presencia en eventos como estos nos van a permitir tener contacto con colegas y evaluar la posibilidad de generar alianzas estratégicas para lograr un mejor posicionamiento y recordación de la marca, tanto para clientes nuevos y los clientes de nuestros aliados. Se intentará asistir a cinco eventos en todo el año

El departamento de marketing en conjunto con los directores de la compañía crearán webinars especializados en los productos y servicios de la empresa. También mostrando cómo se trabaja dentro de la empresa, los procesos que se cumplen a rajatabla y sumar entrevistas con los clientes más fieles contando su experiencia con la empresa para reforzar los atributos mencionados anteriormente. Los webinars se van a realizar una vez al mes y una vez finalizados se hará un seguimiento a los clientes potenciales que hagan consultas e intentar convertirlos en clientes reales y a todos los registrados se les enviará una encuesta para evaluar el desempeño de los eventos.

Presupuesto

- Inscripción a evento: \$10.000
- Alquiler de box: \$20.000
- Personal capacitado en él mismo: \$10.000 + comisiones por clientes captados
- Diseñador para personalizar el box: \$7.000

- Difusión de webinars propios: \$3000

Inversión inicial: \$50000

Inversión anual aproximado: \$600.000

Estas acciones van a estar controladas en primer nivel por el personal que va a estar presente en el box, con un reporte directo con los directores de la compañía.

Los webinars van a estar controlados y dirigidos por el departamento de marketing, una vez finalizados los mismos se va a realizar un reporte con los resultados y la efectividad que tuvieron y serán plasmados en un reporte mes a mes para ir comparando los objetivos planteados en conjunto con la directora de la compañía.

Diagrama de GANTT

ACCIONES	AÑO: 2021												PRESUPUESTO
MES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1*	A	A	A	C	A	A	A	C	A	A	A	C	\$ 285.000
2*	A	A	A	C	A	A	A	C	A	A	A	C	\$ 47.000
3*	A	A	C	C	A	C	C	A	C	C	A	C	\$ 50.000
			APLICACIÓN: A					CONTROL: C					TOTAL: \$382.000

* Los números corresponden a las acciones nombradas anteriormente.

Control y seguimiento

En lo que respecta al posicionamiento, será necesario realizar, una o dos veces al año, un programa de monitoreo, para controlar cómo evoluciona la asociación de la marca en la mente de los consumidores con los atributos identificados al inicio.

Tal como indica el diagrama de Gantt se van a realizar controles durante todo el año de implementación del plan de marketing, se harán de manera bimestral, trimestral y para dar cierre y tener un avance real se hará un último control en todos los programas en el mes de diciembre 2021. Estos controles nos van a permitir saber la efectividad que están teniendo las distintas acciones de marketing planteadas, qué aspectos hay que mejorar para poder cumplir con el objetivo principal planteado anteriormente.

Kpi's(Key Performance Indicator)

Se van a utilizar distintos KPI'S para llevar a cabo el seguimiento de todo lo implementado.

Indicadores de satisfacción del cliente, gestión y mediciones en web, redes sociales.

Encuestas de satisfacción: Luego de transcurridos entre 4 y 6 meses se deberá realizar una medición de la aceptación o satisfacción de los clientes. Esto se realizará a través de encuestas con el objetivo de medir la opinión de los clientes, a fin de conocer el impacto de las acciones de la empresa y el nivel de eficacia de las mismas. Las encuestas se realizarán por email con los datos recolectados por el CRM, también telefónicas y personales

Disconformidad en el servicio: Número de reclamos recibidos o de devoluciones de mercadería defectuosa a través de redes sociales, página web, libro de quejas que estará en la oficina, vía mail y teléfono.

Visibilidad: Para medir el aumento de la recordación de la marca, a través del cálculo de la cantidad de tráfico que llega a la página web y la fanpage, número de visitas, número de followers, etc. Para ello se utilizará Google Analytics.

Interacción: A través de los comentarios de los usuarios en Facebook; así como la cantidad de “Me Gusta”. Para medir la interacción se utilizarán herramientas como el administrador de anuncios en facebook, instagram.

Tasa de rebote: Se aplicará una vez que la empresa tenga la fanpage. Este indicador permite conocer el porcentaje de visitantes que llegan a consumir información y “rebotan” sin interactuar con el contenido. Este indicador es un buen informante del nivel de satisfacción del usuario que visita la página con respecto a lo que encuentra.

CONCLUSIONES

A lo largo de este reporte de caso se analizó la empresa MAN-SER S.R.L. Compañía que está en el mercado hace casi 30 años en el rubro metal mecánico, contando con una basta experiencia y trayectoria que le ha permitido crecer año tras año, transformando e innovando en distintas aristas del negocio. Se realizó un análisis interno y externo descubriendo grandes

fortalezas y atributos como su servicio post-venta, su trayectoria y calidad en sus productos, pero a su vez se presentaron falencias críticas para revisar de manera urgente. Una de ellas fue la inexistencia de una fuerza de venta profesional y especializada, no poseen departamento de marketing y una carencia de un plan estratégico que sirviera de guía para conseguir los deseos del directorio de crecer a nivel nacional e internacional.

El plan de marketing diseñado para la firma se planteó de manera tal de resolver los problemas surgidos en el análisis, buscando fortalecer el posicionamiento y recordación de la marca MAN-SER a través de la creación de un departamento de marketing para llevar a cabo las acciones específicas y así lograr las bases de recordación y posicionamiento para luego siguiendo el plan, llegar a los objetivos planteados en el plazo de 12 meses.

Con las estrategias planteadas, las actividades, tiempos de acción y el análisis general de la situación de la empresa, se buscó contribuir con la gerencia en mejorar aspectos de gestión administrativa y de mercadeo para que se cumpla el objetivo general de esta planeación estratégica que fue fortalecer el posicionamiento y recordación de marca en las principales provincias donde está presente.

RECOMENDACIONES

En primera instancia se recomienda a los directivos de MAN-SER S.R.L que implementen el plan de marketing de posicionamiento elaborado. Una vez puesto en marcha dicho plan, se recomienda seguir realizando investigaciones y controles a fin de mejorar los aspectos que están más débiles, logrando así una mayor eficiencia en el objetivo principal planteado. Como segunda instancia y siguiendo el hilo del plan, es necesario mencionar y recomendar el aprovechamiento total de las herramientas digitales implementadas, ya que sus costos son muy bajos, el alcance es global, permitiendo posicionar a la empresa tanto nacional como internacionalmente.

En tercera instancia es imposible dejar de lado la flaqueza que tiene la compañía en el área de ventas, si bien este tema no fue abordado en el presente RC, queda la puerta abierta para quien quiera continuar con dicha investigación y pueda proponer una mejora total en esa área teniendo en cuenta los grandes beneficios que puede lograr la compañía en términos de rentabilidad, expansión y apertura de mercado, alianzas, etc.

REFERENCIAS

- Coca Carasilia, Milton. (2017). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2014). Dirección de Marketing. Ciudad de México, ME: Editorial Pearson, 14° edición, México.
- Man-ser: productos y servicios industriales. (s.f). Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/index.html>
- Matriz FODA. (s. f.). *¿Qué es la matriz foda?*. Recuperado de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación. Informes técnicos vol. 2 n°125 (2018). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emi_06_18.pdf
- Mongabay. (s.f). *Los desafíos ambientales de Argentina en el 2020*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2008). El plan de marketing en la práctica. Madrid, ES: Editorial ESIC.

- Santander Trade. (s.f) *Argentina: Política y Economía* . Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santesmases Mestre, M. (2014) *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Ediciones Patria.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Guía para una producción sustentable: sector metalmecánico. (2019) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-metalmecanica.pdf>
- Universidad Siglo 21. Canvas. Seminario Final de Grado. (2020)
- Ventola, G. y Zurlo, M. (2019). Bitácora 2 – Estrategia Empresaria. Recuperado de <http://bit.ly/2OU3oF>