



**Reposicionamiento:  
Estrategias de Marketing aplicadas a la  
Industria Metalmecánica**

**Trabajo Final de Grado: Licenciatura en Marketing**

**Tutor: Javier Romero**

**Alumno: Walter Darío González**

**DNI: 32.977.906**

**Legajo: VMKT05709**

## Índice

<b>Resumen / Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Análisis de Situación</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>20</b>
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	<b>27</b>
<b>Propuesta de Implementación</b>	<b>28</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>37</b>
<b>Referencias</b>	<b>39</b>

## Índice de Figuras

<b>Esquema organizacional</b>	<b>15</b>
<b>Análisis FODA</b>	<b>19</b>
<b>Ejemplo de Mapa Perceptual</b>	<b>24</b>
<b>Posicionamiento de Marca</b>	<b>26</b>

## Índice de Tablas

<b>Pestel (Resumen de Variables)</b>	<b>14</b>
<b>Presupuesto (Plan de acción N°1)</b>	<b>30</b>
<b>Presupuesto (Plan de acción N°2)</b>	<b>33</b>
<b>Presupuesto (Plan de acción N°3)</b>	<b>34</b>
<b>Marco de Tiempo (Diagrama de Gantt)</b>	<b>36</b>

## **Resumen**

En el presente Reporte de Caso, se realizará un Plan de Marketing para reposicionar a MAN-SER SRL, una empresa familiar con 25 años de trayectoria, en la industria metalmecánica de Córdoba. En el marco de dicho plan se realizarán los análisis necesarios para diagnosticar profesionalmente la situación actual de la empresa y definir su problemática.

A través de la aplicación de estrategias de marketing, se definirán los objetivos para que a través de distintos planes de acción se brinden soluciones creativas que permitan a la empresa alcanzar el reconocimiento esperado y un crecimiento equilibrado a largo plazo.

## **Palabras clave**

Estrategias de Marketing - Reposicionamiento - Industria Metalmecánica - Identidad de Marca - Atributos Percibidos.

## **Abstract**

In this Report, a Marketing Plan will be made to reposition MAN-SER SRL, a family business with 25 years of experience, in the Córdoba metalworking industry. Within the framework of this plan, the necessary analyzes will be carried out to professionally diagnose the current situation of the company and define its problems.

Through the application of marketing strategies, objectives will be defined so that through different action plans, creative solutions are provided that allow the company to achieve expected recognition and balanced long-term growth.

## **Keywords**

Marketing Strategies - Repositioning - Metalworking Industry - Brand Identity - Perceived Attributes.

## **Introducción**

### *Marco de Referencia Institucional*

MAN-SER SRL es una empresa familiar que inicia sus actividades en el sector metalmecánico a mediados de los años 90. La misma se originó a raíz de que una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado decidiera tercerizar parte de sus actividades y le diera la posibilidad de hacerlo al Sr. Luis Mansilla quien en ese entonces era uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia.

La empresa es proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, y desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología en pos de ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Desde el año 2009 los hijos del fundador Julián y Melina Mansilla tomaron la empresa a su cargo y en 2012 inauguraron una planta industrial que duplica la capacidad de la planta anterior. MAN-SER SRL ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

Apuntan a “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de su productos y la calidad de sus servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>) . Para ello ha sido clave que hayan obtenido la certificación de las normas ISO 9001 que establecen gestión de calidad, política de crecimiento sostenido, relación con proveedores, optimizar su rentabilidad, crear y preservar un clima laboral ameno.

Con este reporte se pretende aumentar la participación de la empresa en el mercado reposicionando a la misma en una industria en etapa de madurez con altas barreras de ingreso y decreciente aumento de potenciales competidores.

### *Breve descripción de la problemática*

Si bien MAN-SER SRL se encuentra firmemente posicionada en un mercado en que la oferta se encuentra concentrada en unos pocos, no ha generado acciones de marketing. Ha centrado sus esfuerzos en sus productos, de los cuales si bien su precio y calidad pueden considerarse ventajas competitivas, en esta industria, éstos son un

requerimiento base. La empresa busca ser reconocida a nivel nacional y en latinoamérica, para esto es necesario un cambio. A este cambio, Sainz de Vicuña (2008) lo define como una metamorfosis de una **mentalidad de producción** a una **mentalidad de marketing**. Ésto tiene una profunda importancia y retomando el objetivo del reporte, a través del plan de marketing se busca en el mediano plazo reposicionar a la empresa diferenciandola de la competencia y ocupar un lugar único de la mente del mercado objetivo, alcanzando así el reconocimiento que MAN-SER SRL busca.

### *Resumen de Antecedentes*

El objetivo del reporte es reposicionar a la empresa. El concepto "posicionamiento" entró a formar parte del vocabulario de marketing en 1982, cuando Al Ries y Jack Trout escribieron Posicionamiento: La Batalla por su Mente. Ries y Trout dieron un giro a este término: "Posicionamiento no es dónde se posiciona un producto en el lineal. Posicionamiento es la actuación sobre la mente del consumidor". Volvo nos dice que fabrica "el coche más seguro", BMW es "lo último en máquinas de conducción", y Porsche es "el mejor coche deportivo de pequeño tamaño del mundo". Por eso se busca posicionar a MAN-SER SRL a través de atributos que no remitan únicamente al precio y calidad de sus productos.

Una empresa puede afirmar que es diferente y mejor que otra de muchas formas: somos más rápidos, más seguros, más baratos, más cómodos, duramos más, tenemos mejor trato, mayor calidad, mayor valor ... la lista continúa. Pero Ries y Trout enfatizaron en la necesidad de elegir una de todas ellas y centrar todos los esfuerzos sobre ella, para que se fijara en la mente del consumidor.

Como el caso de MAN-SER SRL, existen innumerables casos de Pymes que si bien se encuentran en funcionamiento e incluso han demostrado crecimiento durante su existencia, requieren de una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento que les permita potenciar este crecimiento, y que al mismo, se dé de forma sostenida y equilibrada. Para ello, es necesario diferenciarse de la competencia o encontrar un hueco en el que ubicarse en el mercado, un ejemplo de esto, es el caso del emprendimiento de lencería infantil Bellamia, el cual fue objeto de investigación de la Facultad Nacional de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba en el 2015, y en el cual la Licenciada María Fernanda Apaolaza realizó un Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para aplicar en el año 2016 a partir de detectar una oportunidad de mercado relacionada

con la falta de un concepto desarrollado en lencería infantil, haciendo de éste un proyecto viable para el desarrollo de la propuesta.

Las pequeñas y medianas empresas, especialmente las primeras, suelen estar muy tentadas a señalar que no necesitan marketing y que eso es para las grandes multinacionales. Ellas no hacen nada de 'eso' y no es algo que necesiten para sobrevivir. Aunque esa afirmación es bastante cuestionable (es probable que en ciertos casos están haciendo marketing aunque sea de forma inconsciente). Todas las empresas necesitan una estrategia de marketing y todas precisan ejecutar acciones que les ayuden a llegar a los consumidores.

Para el caso de MAN-SER SRL, se da la situación de que la empresa no ha generado estrategias específicamente de marketing, sus esfuerzos como organización se centran, principalmente, en el desarrollo de técnicas y tecnologías que permitan optimizar la producción para mejorar la calidad y precio de sus productos. Pero la percepción de calidad y precio debe ser medida desde la óptica del mercado objetivo para tener información adecuada de en qué posición se encuentra verdaderamente la empresa respecto a la competencia y a su vez determinar si estos factores (calidad y precio) son los que el segmento al que se apunta considera factores diferenciales para poder convertirlos así en una ventaja competitiva o si son simplemente puntos de paridad.

Lizandro Llacza Huayapa en su tesis de grado Estrategia de Posicionamiento y Estrategia de Inversión en los Talleres de Maestranza Especial Metalmecánica de Lima Metropolitana, realizada en 2010, para la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Perú, nos muestra a través de un trabajo de campo justamente en empresas de la industria metalmecánica, las diferencias entre la valoración de los atributos y calidad de los productos que percibían que ofrecían las Plantas Metalmecánicas de Lima y la valoración que percibían los Laboratorios Farmacéuticos de atributos esperados, para así inventariar rasgos de valor específico y diferenciado en los productos. A partir de estas diferencias Lizandro Huayapa diseña un Plan de Inversión concentrado en alcanzar los puntos de paridad esperados en los productos por los Laboratorios Farmacéuticos para posicionar a las Pyme Metalmecánicas de Lima en este segmento de mercado y presentarse como una alternativa fuerte y especializada ya que los Laboratorios decidían importar por no encontrar en el mercado local lo que esperaban.

### *Relevancia del caso*

La importancia del presente trabajo emerge de la necesidad de reposicionar a la empresa en el mercado local y latinoamericano, siendo de suma importancia también generar un plan de marketing para lograr este objetivo, permitiendo a la empresa alcanzar puntos de diferenciación que se conviertan en la base de un crecimiento sostenido a largo plazo.

Se analiza el caso, debido a que MAN-SER SRL asegura no haber realizado acciones concretas de marketing, más allá de que el manejo de una relación tan estrecha y personalizada con sus clientes implícitamente remite al marketing relacional.

Nos beneficiamos trabajando en el caso de MAN-SER SRL, debido a que a través del reporte se pueden llevar a la práctica muchas de las teorías ejes de la disciplina (marketing) en una empresa que siempre ha aprendido e incorporado nuevos conocimientos con miras de seguir creciendo, con grandes logros en su haber y con mucho más por hacer también.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

MAN-SER SRL busca reposicionarse en una industria, la metalmecánica, que tuvo su etapa embrionaria en Córdoba en los años 50. Ofrece a sus clientes soluciones industriales inteligentes apuntando siempre a satisfacer sus requerimientos y dando prioridad a mantener una excelente relación con los mismos. En la actualidad la industria metalmecánica se encuentra en su etapa de madurez, y el crecimiento de la misma es bajo o cero. En esta etapa aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. La concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos, quienes compiten por la participación a través de la reducción de precios y buscando diferenciarse por la calidad de su producción. En referencia al precio de sus productos, en general, MAN-SER SRL posee precios más bajos que su competencia, con el objetivo de maximizar las ventas, lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes. Respecto a su producción/administración, han

logrado la certificación ISO 9001 lo que de cara a los clientes, garantiza calidad y cumplimiento con los plazos de entrega, requerimientos fundamentales en la industria.

### *Análisis Externo*

#### **Análisis del Microentorno**

##### **-Mercado:**

Los clientes de la empresa pertenecen a la industria de la energía, autopartista y automotriz. Si bien su cartera de clientes se encuentra bastante diversificada, la participación en su cartera se encuentra mayormente concentrada en dos grandes clientes como lo son Artech Solar y Volkswagen por lo cual se plantean el desafío de nuevas unidades de negocio, como por ejemplo en el rubro de la construcción fabricando frentes metálicos.

Durante los meses de abril y mayo, debido a la disminución de un 10% de la demanda de automóviles en el mundo generada por la pandemia, la planta de Pacheco de Volkswagen suspendió sus actividades. Durante el 2019 había producido 43.100 unidades y fue este el año con peor producción en la industria automotriz desde el 2004. A finales de Abril la planta Cordobesa de la marca alemana retomó sus actividades duplicando su producción previa a la pandemia, concentrando sus actividades en la exportación de cajas de cambio. Hacia finales de Julio los pedidos de automóviles subieron en un 20% y redoblando los esfuerzos en la producción para recuperar el tiempo perdido, el 77,7% de las autopartistas proyectan quedar debajo de la producción del 2019 hacia finales de año . El aumento de la demanda indica una tendencia de mejora para el sector debido a que hacia finales de Mayo la proyección indicaba que el 91,8% de las empresas terminarían debajo del año anterior. Estas fluctuaciones en la industria influyen directamente a MAN-SER SRL pero con la reactivación post pandemia existe la posibilidad de abastecer a la producción de la industria que se optimiza para recuperar sus parámetros normales.

##### **-Competidores por productos:**

1. Extractores de viruta y cintas de transporte:



**Transfil S. R. L.**, empresa especializada en extractores de viruta y cintas de transportes, pero que además también fabrica y exporta transporte industrial, lavadoras industriales, sistemas de tratamientos de fluidos, hornos para la industria del vidrio. Provee también a grandes empresas como Renault, Iveco, Fiat, Acindar y Sider SA. WEB: <https://www.trans-fil.com.ar/>

2. Máquinas lavadoras:

**Eisaire S. R. L.** se dedican a la fabricación, reparación y servicios exclusivamente de lavadoras industriales. Por ello, presentan mayor variedad en su catálogo de este producto y abarcan mayor diversidad de rubros de aplicación como la alimenticia y farmacéutica. WEB: <https://eisaire.com/quienes-somos/>

3. Corte por plasma:

**Empremet S. R. L.** Es una empresa que se dedica principalmente a la provisión de Aceros en Barra, con disponibilidad inmediata y Stock permanente. Han incursionado también en la fabricación de partes específicas para la industria minera, agroindustria, construcción y automotrices. Cuentan con un predio de 2850 m2. WEB: <http://www.empremet.com.ar/>

4. Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

5. Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Cabe señalar que en este mercado que se encuentra en estado de madurez la oferta se encuentra concentrada en pocas empresas y las barreras de ingreso para nuevos competidores son altas. En todos los casos, los competidores intentan posicionarse a

través del precio/calidad pero al todos plantear lo mismo, esta relación, no se termina convirtiendo en un factor de diferenciación sino en un punto de paridad representando un valor esperado en el segmento objetivo. Respecto del canal de venta, en las entrevistas realizadas a sus directivos, éstos indican que MAN-SER SRL canaliza sus pedidos y ventas a través del mail y su página web, las páginas web de sus competidores son todas similares, ninguno diferenciándose por la forma en que se pueden realizar los pedidos. Además, no se visualiza posicionamiento en los medios digitales ni en MAN-SER SRL ni en la competencia, lo que permitiría una mayor llegada a los potenciales clientes a la marca.

-Proveedores: los proveen en su mayoría grandes importadoras de chapa e insumos para la fabricación de las maquinarias. MAN-SER SRL no es importadora directa.

-Intermediarios: Tanto la logística como la venta para con sus clientes es directa por lo que no tienen intermediarios.

-Instituciones: en las industrias en que MAN-SER lleva a cabo sus actividades existen instituciones que aglomeran a grandes empresas con el objetivo de fomentar la inversión, generar empleo, mejorar la competitividad, aumentar la producción y promover la inserción internacional. En el rubro Automotriz podemos destacar a ADEFA (asociación de fábricas de automotores), en el rubro Autopartista se encuentra AFAC (Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes) y en el rubro de la energía mencionamos a la Cámara Argentina de Energías Renovables. Éstas instituciones pueden ser socios estratégicos al momento de diversificar la cartera de clientes y hasta el momento MAN-SER SRL no ha participado con las mismas.

## **Análisis del Macroentorno**

### *-Variable Política*

En Argentina, el 10 de diciembre del 2019, asumió como Presidente Alberto Fernández de la coalición política Frente de Todos. Su administración tiene como

objetivos principales el crecimiento económico del país, la renegociación de la deuda externa, la lucha contra el aumento de la pobreza, la recuperación del mercado interno, el incremento de las exportaciones y la sustitución de las importaciones.

Como señala el Frente de Todos en su plataforma electoral, la gestión actual ve al Estado como “el garante indispensable de los derechos de la ciudadanía, ocupando el centro de la escena para el bienestar de la sociedad a partir de la producción de bienes y servicios públicos”. Por lo tanto, las políticas que se llevarán a cabo durante el cuatrienio 2019-2023 tenderán a otorgarle al Estado Nacional un rol preponderante en diversos ámbitos como economía, salud, educación, justicia, seguridad, etc. Este tipo de políticas pueden llegar a tener un gran impacto en la empresa, ya sea positivo, como reducción en tasas de financiación para pymes, mejora en las condiciones para exportar, incentivo al consumo. Como negativo, trabas a la importación de tecnología para optimizar la producción, incremento de planes sociales no apuntalados por la formación de oficios que hacen que sea más complicado disponer de mano de obra calificada.

En la provincia de Córdoba Juan Schiaretti asumió como gobernador por el período 2019-2023, al igual que la nueva segunda autoridad de la Provincia, Manuel Calvo. El dirigente, afin al gobierno anterior asevera: “en estos últimos 20 años Córdoba viene progresando, y en los últimos cuatro dio un paso cualitativo en obras que nos ponen en inmejorables condiciones de cara al futuro, para atraer inversiones y generar el trabajo que tanto hace falta”. “El Estado es el único que garantiza justicia social. Por eso no descuidamos a los sectores más vulnerables, las pymes y las grandes inversiones que eligieron a Córdoba para trabajar y producir. Esto fue fruto de una planificación para lograr la provincia que soñamos” (<https://www.cba.gov.ar/>).

Como consecuencia de la pandemia mundial por la enfermedad COVID-19, el gobierno nacional con el decreto 297/2020, declaró el “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio” (ASPO), que estableció la restricción a la libre circulación y la obligatoriedad para la población de permanecer en sus respectivos hogares. Este decreto impactó de manera negativa en la mayoría de las organizaciones en el país debido a que se ven imposibilitadas de producir, además aún deben hacer frente a obligaciones (como salarios, deudas e impuestos). Sin embargo, para paliar los efectos negativos en la economía de la población y las diferentes industrias, el gobierno nacional creó una serie de programas de ayuda y líneas de crédito para las empresas –denominado Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP)- así como también, a las

personas –Ingreso Familiar de Emergencia para trabajadores no registrados y monotributistas (IFE)-.

#### *-Variable Económica*

La pandemia mundial además de una crisis sanitaria acarrea una crisis económica, en el caso de Argentina se visualiza con una creciente inflación. La incertidumbre de la situación actual ha llevado a que más ahorristas apuesten a la compra de moneda extranjera, para el control de esta situación, el gobierno, dispuso nuevas medidas para la compra de divisas. La actualización de la moneda genera un desfasaje entre la cotización de los servicios que la empresa hace en pesos y la compra de insumos que en su mayoría tienen valor en dólares.

En Mayo se detectó que la producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en marzo debido a los efectos de la pandemia por coronavirus, según un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos (Adimra). La producción metalúrgica de Córdoba fue la más perjudicada, con una caída de 28,2% en términos interanuales; la provincia de Buenos Aires (incluyendo CABA) también experimentó una fuerte contracción de 26,3%; y la provincia de Santa Fe registró una contracción de 18,9%.

Durante Julio, la Industria metalúrgica de Córdoba bajó el 67% de su producción, el dato surge del tradicional observatorio económico de la Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes de Córdoba (Cimcc). El 43% de los empresarios admitió que deberá reconvertir su negocio.

Respecto a la industria automotriz, en agosto la producción local de vehículos alcanzó las 25.835 unidades, 21,2 % más que julio y 16,2 % menos respecto de igual mes del año pasado, el dato positivo es que el sector está recuperando lentamente los niveles de producción pre-pandemia. Datos obtenidos por ADEFA (asociación de fábricas de automotores).

#### *-Variable Socio-Cultural*

En la actualidad, dentro del contexto del aislamiento generado por las medidas tomadas respecto al COVID-19 se generan grandes modificaciones en el entorno normal sociocultural. El distanciamiento obligatorio, el uso de barbijos, el cierre de actividades regulares para toda la sociedad: accesos a comercios, incorporación de nuevas

modalidades de comunicación digital en el aspecto laboral, familiar, social, educativo y comercial suponen nuevos paradigmas sociales que repercuten y condicionan el modo de vida de las personas. El hábito de consumo también se ve modificado ya que la gente al no gastar sus ingresos en actividades recreativas, decide invertir o capitalizarse lo que hizo que por ejemplo en la industria automotriz lentamente se vaya normalizando la producción.

#### *-Variable Tecnológica*

La pandemia ha presentado al mundo entero un panorama repleto de nuevos desafíos y el desarrollo de nuevas tecnologías es una herramienta clave para superarlos. La implementación de nuevos sistemas informáticos para efectuar trabajos de forma remota hizo posible la operatividad de las empresas. Respecto a la comunicación con los clientes muchas empresas, ante el distanciamiento social, han optado por desarrollar interfaces CRM a través de los cuáles redoblan la apuesta ante esta dificultad conectando en mayor profundidad con los clientes de forma remota optimizando el funcionamiento de las empresas y automatizando los procesos de venta.

Aplicaciones, computadoras y celulares con posibilidades de efectuar videoconferencias se han vuelto esenciales para el desarrollo de trabajos en equipo, para una visita familiar, para hacer música, la formación académica y todo tipo de actividades. Sistemas de turnos online para evitar la asistencia descontrolada de gente a establecimientos cerrados esenciales como la atención médica, el banco, etc.

El desafío de la tecnología aplicada a la salud ha sido aún más grande. La fabricación de respiradores, reactivos para realizar tests de Covid-19, la investigación en búsqueda de una vacuna y la fabricación masiva de la misma, se ha convertido en prioridad para el mundo entero.

#### *-Variable Ecológica*

La concientización de la gente respecto al medio ambiente y el requerimiento sobre las empresas respecto a la sustentabilidad están cobrando cada vez mayor importancia, incluso hay empresas que ponen por delante esta insignia que el negocio mismo y esto es lo que las hace diferentes. Dentro de este contexto la empresa confirma

que aún no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos lo cual requiere de una mayor atención para adaptarse a estos nuevos requerimientos.

#### *-Variable Legal*

Por medio del decreto 624/2020, publicado en el Boletín Oficial, el gobierno extendió hasta el 30 de septiembre la prohibición de despidos y suspensiones sin causa justa y por causales de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo. Para el caso de muchas Pymes imposibilitadas de desarrollar sus actividades esta medida impacta de manera negativa ya que deben asumir el cumplimiento de sus obligaciones y los costos de estructura no se pueden solventar al no poder producir.

### **Resumen de Variables**

Variable	Factores	Muy Negativo	Negativo	Neutral	Positivo	Muy Positivo
Política	Contexto inestable pero con decretos favorables para las pymes			x		
Económica	Caída de la producción cotización en pesos		x			
Social-Cultural	Cambios en hábitos de consumo				x	
Tecnológica	Desafío canal comunicación				x	
Ecológica	Negocio sustentable		x			
Legal	Costos de estructura sin producción		x			

(Fuente de Elaboración Propia)

### *Análisis interno*

#### **Organigrama y equipos de trabajo**

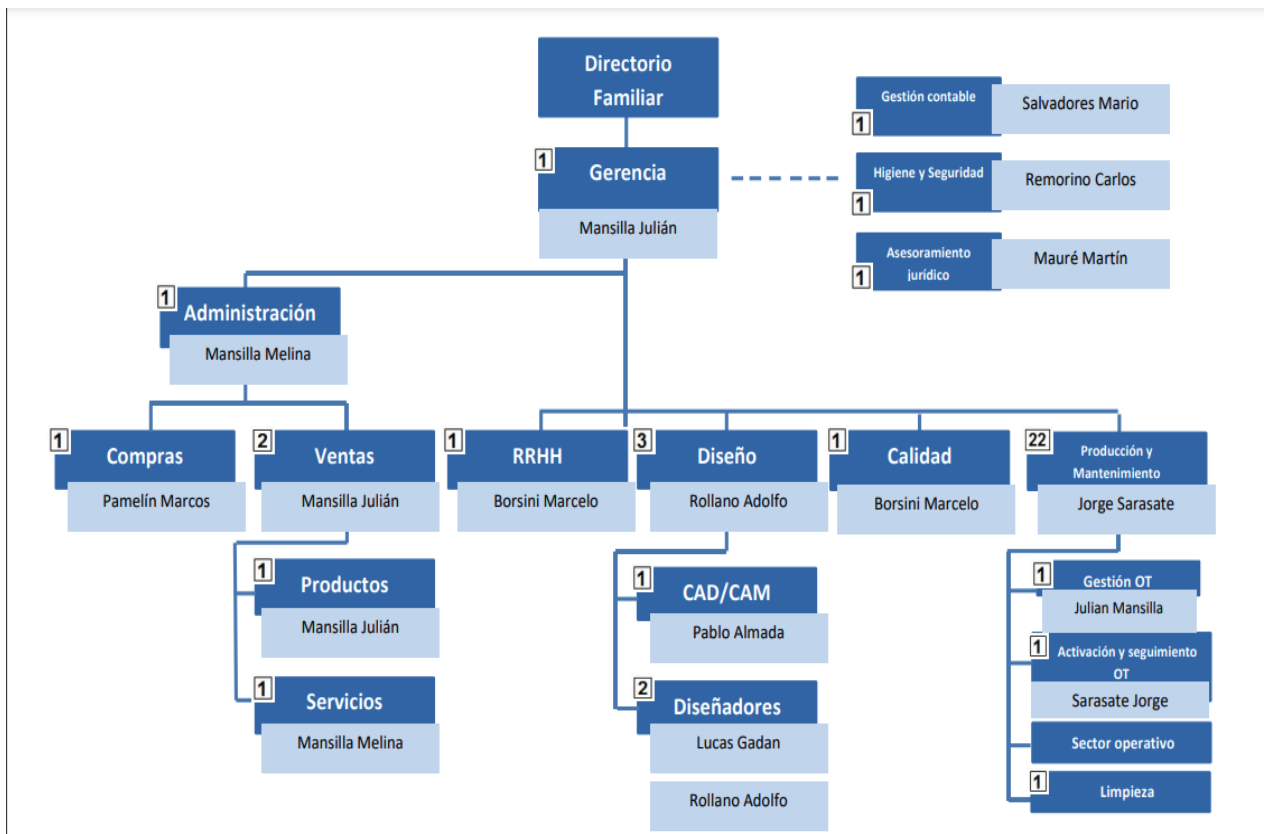
MAN-SER SRL posee un directorio familiar, compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos, este directorio se encuentra a cargo de la dirección estratégica de la empresa y de la toma de decisiones sobre inversiones significativas, nuevas

unidades de negocio y decisiones con impacto a largo plazo. Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que más peso tienen ya que son quienes poseen mayor conocimiento del negocio.

El organigrama de la empresa es por áreas, divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, RRHH, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad; y posee una persona a cargo de cada área.

Mansilla Julián, además de ocupar la gerencia, se encuentra a cargo de Ventas, Productos y gestión OT. Mansilla Melina, por su parte, se encuentra a cargo de la venta de servicios y de la administración de la empresa. Los dos hermanos, integrantes además del directorio, concentran muchas tareas de suma importancia para la organización y, de acuerdo al organigrama que nos provee MAN-SER SRL que se adjunta a continuación, en algunas ocasiones los roles de uno se encuentran por encima del otro, siendo que en otras ocasiones es al revés, no pudiendo así establecer una jerarquía clara. Además la empresa posee 15 empleados más en el sector de producción completando así una nómina de 30 cápitás.

Las gestión contable, Seguridad e Higiene y Asesoramiento Jurídico, son tareas tercerizadas a Salvadores Mario, Remorino Carlos y Maurés Martín respectivamente.



(Esquema organizacional brindado por la empresa)

Antes de describir las funciones de cada área, se destaca que al haber conseguido la certificación de Normas ISO 9001, la empresa se ha garantizado la obtención de procedimientos definidos para el manejo de cada área que sirven guía para optimizar y a la vez evitan conflictos.

**-Gerencia:**

La gerencia se encuentra a cargo de Mansilla Julian y sus principales actividades son la planificación estratégica, el desarrollo de nuevas unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

**-Ventas:**

La empresa no posee medios de ventas externos, las tareas pertenecientes al área están a cargo de los dueños de la firma en forma personal o telefónicamente. Todos los pedidos deben efectuarse de forma escrita, mediante el envío de una nota formal o a través de una confirmación por correo electrónico, siendo este el contacto más utilizado por la empresa para con sus clientes. El contacto directo de los dueños con los clientes, permite una relación de intercambio abierta que ha servido para obtener y mantener grandes clientes, situación que se podría profundizar con la incorporación de un asesor comercial.

**-Compras:**

Las tareas son realizadas por el gerente, el responsable administrativo y el jefe de producción. El proceso inicia con una solicitud de compra interna de forma escrita donde se especifica en detalle la mercadería que solicitar, cantidad del pedido, motivo de la compra, la fecha y el proveedor sugerido o seleccionado.

**-Recursos Humanos:**

El área tiene a su cargo las tareas de:

- **Procesos de selección de personal:** específicamente para el área de producción ya que en caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería la selección se realiza a través de una consultora.
- **Motivación Personal:** Capacitaciones, evaluaciones de desempeño, premios grupales y por presentismo.
- **Capacitación de operarios:** Como resultado de la implementación de normas de calidad, en la actualidad se establece un plan de



capacitación anual de acuerdo con las necesidades detectadas. Actualmente se ha detectado la necesidad de capacitaciones de operadores en el área de mecanizado, ya que errores en la programación de las máquinas ha generado demoras en los plazos de entrega.

**-Diseño:**

El área está conformada por un diseñador bajo las directrices del gerente. La tarea principal es la elaboración de planos a partir de órdenes de diseño, siguiendo las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del cliente.

**-Calidad:**

En esta área participan Julián y Melina Mansilla junto a Borsini Marcelo. Fue creada luego de la implementación de un sistema de gestión de calidad y su tarea principal es realizar auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora. Dos de los integrantes del sector se han capacitado a través de cursos de formación dictados por distintos entes de certificación de normas de calidad con base en la norma ISO 19011.

**-Mantenimiento:**

Cada usuario de los equipos ha sido designado como responsable de su mantenimiento preventivo, para las máquinas de mayor complejidad se recurre a los servicios oficiales. A su vez un miembro del equipo de calidad es el encargado de controlar las planillas de mantenimiento.

**-Producción:**

Esta área cuenta con un jefe de producción, Jorge Sarasate, quien coordina el proceso de fabricación del producto procurando la interrelación entre los distintos sectores intervinientes. Desde la construcción de la nueva planta se ha podido duplicar la capacidad de producción. También hay un responsable por cada sector: punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado, y soldadura. Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas.

**Negocio en el que se encuentra**

Industria Metamecánica

**FCE de MAN-SER SRL**

Calidad de productos - Precio - Plazos de entrega.

## Las 4 P

### -Producto:

MAN-SER SRL posee dos líneas, una de productos y una de servicios:

- Productos:
  - Protectores Telescópicos
  - Extractores de Viruta y cadenas
  - Lavadoras industriales a medida.
  - Cintas Transportadoras.
  - Compensadores para transformadores eléctricos, soportes para parte activa y tubos.
  
- Servicios:
  - Retrofitting de máquinas lavadoras.
  - Servicios de reparación y mantenimiento industrial.
  - Corte, plegado y punzonado de chapa.
  - Mecanizado.
  - Soldaduras especiales.

### -Precio:

\_\_\_\_\_Se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de “maximizar” las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y mantener la fidelidad de sus principales clientes.

### -Plaza:

\_\_\_\_\_La planta de la empresa se encuentra en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco y no posee sucursales. Los productos llegan de manera directa a los compradores, no existen intermediarios y, de ser necesario, la empresa realiza la instalación de las máquinas. El traslado se realiza con vehículos propios. El alcance está focalizado a la Provincia de Córdoba, sin embargo, existen clientes activos en Santa Fé, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

### -Promoción:

El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra desactualizada y es muy similar a la empleada por la competencia. Además que no genera contenido para posicionamiento SEO.

*Diagnóstico: FODA*

Internas	Externas
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificación ISO 9001 (administración y Calidad)</li> <li>● Nueva Planta</li> <li>● Precio más bajo que la competencia</li> <li>● Estrecha relación con los clientes.</li> <li>● Logística propia.</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversificación en el rubro de la construcción elaborando frentes metálicos.</li> <li>● La página web es su canal principal de ventas. Renovar la misma, utilizar una plataforma más amigable orientada al e-commerce, trabajando su posicionamiento en la búsquedas y comunicación.</li> <li>● Alianzas estratégicas con instituciones que aglomeran empresas de distintas industrias.</li> <li>● Aumentar y Aprovechar relación/información con clientes para la toma de decisiones.</li> <li>● Único proveedor de protectores de bancada.</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No desarrollan estrategias de Marketing e investigaciones de mercado para toma de decisiones.</li> <li>● Mentalidad orientada al producto.</li> <li>● Demoras no frecuentes en tiempos de entrega por falta de mano de obra calificada en mecanizado.</li> <li>● Concentración de tareas en directivos.</li> <li>● No son importadores directos.</li> <li>● Página y posicionamiento Web.</li> <li>● Acotado alcance geográfico.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia presenta mayor variedad de lavadoras industriales y abarcan mayor diversidad de rubros de aplicación.</li> <li>● Perder algún cliente grande que representa mucha participación en la cartera de clientes.</li> <li>● Volatilidad del dólar que genera un desfasaje entre la presupuestación y la compra de insumos (a precio divisas)</li> <li>● Poco poder de negociación con proveedores.</li> <li>● Crecimiento de políticas e ideologías ambientalistas y respecto a sustentabilidad.</li> </ul>

Construcción Propia

Del análisis realizado, se puede visualizar que el hecho de haber alcanzado la certificación ISO 9001, le da a MAN-SER SRL confiabilidad respecto a la administración de la empresa y la calidad de los servicios y productos que brinda, este punto sumado a la estrecha relación que mantiene con sus clientes se convierten en fortalezas con potencialidad para reposicionar a la empresa si se comprueba su valoración y se comunican adecuadamente. El único medio de promoción que actualmente posee la empresa es su página web, que se encuentra desactualizada y es muy similar a la de la competencia, renovar la misma se presenta como una oportunidad para, a partir de su rediseño, aumentar la exposición de la marca en los medios digitales y reforzar la comunicación de los valores de reposicionamiento que se definan.

La mentalidad en el producto de la empresa, no generar acciones de marketing e investigaciones de mercado son hechos que sesgan la toma de decisiones ya que las mismas se toman basadas en percepciones internas y no por contrastaciones o valoraciones hechas en el mercado objetivo. Se destaca la importancia de éste último punto para generar estrategias de reposicionamiento, ya que por ejemplo el hecho de poseer precios bajos se puede ver como una fortaleza pero el poco poder de negociación que la empresa posee con los proveedores puede hacer de este un factor no sostenible en el tiempo y que generando valor agregado se pueda disminuir esta dependencia. Se puede aprovechar la estrecha relación que se posee con los clientes para obtener información valiosa que permita romper esta barrera y el sesgo antes mencionado.

### *Análisis específico según perfil profesional de la carrera*

En el análisis se utilizó información secundaria proveída por MAN-SER SRL y de distintos medios digitales detallados en las referencias. También se utilizó información primaria proveniente de las entrevistas realizadas al Gerente de la empresa Julián Mansilla y a la Responsable del Área de Administración y ventas Melina Mansilla.

Se comienza el reporte con un análisis de las variables no controlables, sumando un análisis del macro y del microentorno de la empresa para comprender su actualidad y, más tarde, detectar las posibles oportunidades y amenazas. Se realizó un análisis interno para detectar las fortalezas y debilidades a trabajar. También se utiliza este análisis para observar cómo se encuentra posicionada la empresa frente a la competencia y ver qué ofrecen éstas para entender las características del mercado.

## **Marco Teórico**

En el marco teórico se definirán los conceptos utilizados para fundamentar el reporte, respaldando los mismos con material y teorías provenientes de autores y fuentes de nivel académico.

### *Marketing*

Al comienzo del reporte se señala que MAN-SER SRL no genera o genera muy pocas acciones de Marketing. Primero debemos definir qué es marketing. Según Phillip

Kotler y Kevin Keller (2012) Marketing es satisfacer las necesidades de una manera rentable. Los autores definen a la dirección de marketing como el arte y ciencia de elegir mercados objetivos, de mantener, obtener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente. Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, explica que el propósito del marketing es conocer tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y en consecuencia éste se venda por sí solo. Miguel Santemases Mestre (2012) nos da una doble definición de marketing, por un lado como filosofía y técnica, y por otro lado, como disciplina. La definición como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio comercial. Concepción que parte de los deseos y necesidades del consumidor y tiene como objetivo satisfacerlas del modo más beneficioso. El modo específico de llevar a cabo el intercambio, identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda es lo que define como técnica. El Marketing es una disciplina, objeto de estudio e investigación de la universidad, de aplicación en las empresas y otras instituciones que sirven a un mercado, en particular, y a la sociedad en general.

### *Plan de Marketing*

Durante el desarrollo del trabajo realizaremos un plan de Marketing para posicionar a MAN-SER SRL. Sainz de Vicuña (2008) nos señala que la realización de un plan de marketing conlleva distintas ventajas:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con enfoque sistémico.

- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.

- Elimina la confusión y falsas interpretaciones acerca de lo que hay que hacer, permitiendo la máxima cooperación entre los distintos departamentos de la empresa involucrados.

- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing, la empresa puede llevar a cabo un seguimiento de su actividad para medir el progreso.

- Como los planes son anuales, aún habiendo rotación en el personal del departamento de marketing, se cuenta con un registro de las políticas y planes adoptados garantizando una línea común de pensamiento y actuación año a año.

Por otra parte, Best,R.J. & Best R.J. (2016) nos señalan que en el proceso de planificación de marketing se requiere de un preciso equilibrio entre creatividad y estructura. Por un lado se requiere de una estructura que asegure un enfoque completo y preciso, pero por otro lado es importante pensar de forma creativa y explorar los temas de mercado fuera de contexto del día a día de la empresa.

### *Marca, Valor e Identidad*

Miguel Santesmases Mestre (2012) nos define como marca al modo principal de identificar un producto y diferenciarlo de los demás. La Asociación Americana de Marketing, la define como “un nombre, término, símbolo o diseño o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”. Se trae el concepto de marca al reporte ya que los productos no son comprados únicamente por sus características funcionales, sino que también por los sentimientos, emociones, actitudes y experiencias que se asocian a la marca. Estas características, crean una ilusión, se asocian con estilos de vida y vinculan emocionalmente con el consumidor creando así el valor de marca, que se convierte en un activo de la empresa y se puede desarrollar como una ventaja competitiva de diferenciación. La identidad de la marca es la dimensión que debe distinguirla a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener.

Es importante destacar que:

La identidad es lo que hace única y singular a la marca y la diferencia de las demás. La identidad de la marca es distinta de la imagen. Mientras que la imagen de la marca refleja las percepciones actuales, la identidad es la aspiración y refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que esta perdure. (Miguel Santesmases Mestre, 2012, p414).

## *Posicionamiento*

De acuerdo a los autores Kotler & Keller (2012), el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de forma tal que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca. El término posicionamiento pasó a formar parte del vocabulario del marketing cuando Al Ries y Jack Trout lo definieron en 1982 como la actuación sobre la mente del consumidor para fijarse en ella y señalan que la mejor manera de penetrar en la mente de otro es llegar primero. Nos indican también que las empresas para triunfar en la sociedad sobrecomunicada deben crearse una posición en la mente de los clientes que tenga en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades sino también la de sus competidores.

Son demasiadas las empresas que se involucran en batallas frontales con la competencia, basándose en gran medida en mejoras graduales de costos y calidad, lo cual les dificulta la diferenciación. Para alcanzar el posicionamiento de la marca es necesario primeramente identificar a la competencia, Kotler y Keller (2012) nos señalan que es muy importante que las empresas reúnan información acerca de las fortalezas y debilidades reales y percibidas de su competencia. Las encuestas son herramientas útiles para obtener dicha información.

Luego de identificarla hay que reconocer los *puntos de paridad de la categoría*, que son los puntos o requerimientos mínimos que espera el consumidor dentro de la categoría en que se compite, representan las condiciones necesarias aunque no suficientes para la elección de una marca y los *puntos de paridad competitivos* que son asociaciones destinadas a combatir debilidades percibidas de la marca, es decir invalidar la vulnerabilidad que puede ser percibida producto de sus propios puntos de diferencia (ejemplo: fácil de usar puede remitir a no tener funciones avanzadas).

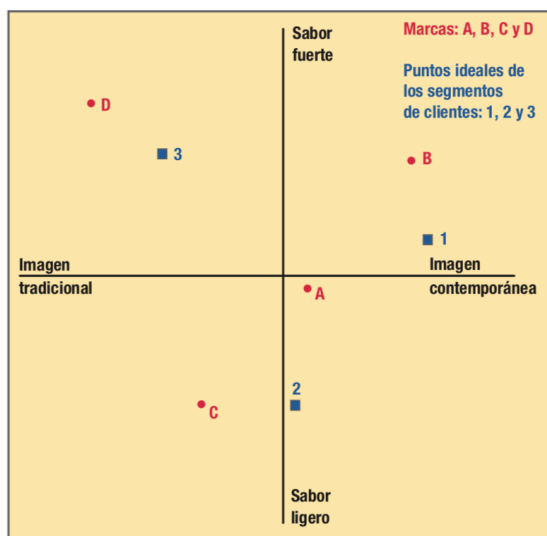
Por otro lado, hay que reconocer también los *puntos de diferencia*, que son aquellos de conveniencia para el consumidor de manera tal de sobreponerse a los competidores y que deben poseer facilidad de entrega para la empresa. Estos puntos evalúan positivamente a la marca y los consumidores consideran imposibles encontrar en la misma magnitud en la competencia.

Para que una marca alcance un punto de paridad, una cierta cantidad de consumidores debe considerar que la marca es lo suficientemente buena en dicha

categoría. Existe una zona de tolerancia respecto de un punto de paridad ya que no es necesario que una marca sea percibida como igual a la competencia pero si es percibida como suficiente, es posible entonces que basen sus evaluaciones y decisiones en otros valores más favorables para la marca. Con frecuencia la clave de posicionamiento no consiste en obtener puntos de diferencia, sino en conseguir puntos de paridad.

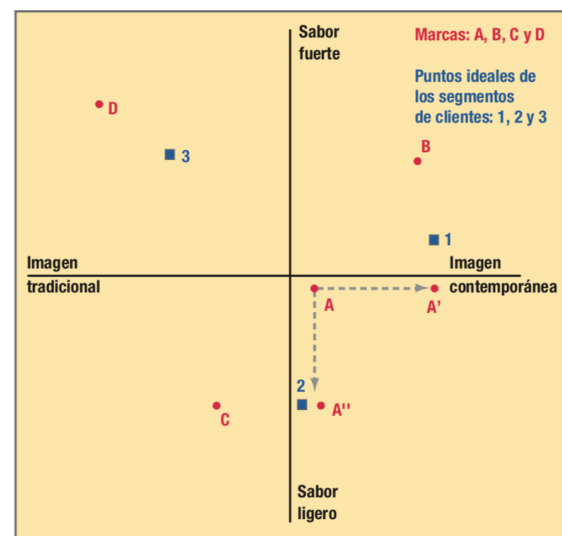
Los profesionales del marketing suelen centrarse en los beneficios de la marca para seleccionar los puntos de paridad y los puntos de diferencia que componen su posicionamiento. Los mapas perceptuales o de posicionamiento son herramientas útiles a la hora de elegir estos beneficios específicos. Estos mapas perceptuales, son representaciones visuales de las percepciones y preferencias del consumidor, su objetivo es proporcionar descripciones cuantitativas de las situaciones del mercado. Al superponer las preferencias del consumidor con las percepciones de la marca, los especialistas pueden revelar “huecos” o “aperturas” que sugieren las necesidades insatisfechas u oportunidades de marketing.

Ejemplo de mapa perceptual hipotético para una categoría de bebidas:



[Fig. 10.1a] ▲

(a) Mapa perceptual hipotético de bebidas: percepciones actuales



[Fig. 10.1b] ▲

(b) Mapa perceptual hipotético de bebidas: reposicionamiento posible para la marca A

Diseño, Kotler & Keller (2012, p.284), Dirección de Marketing

En el ejemplo presentado, se observa que los consumidores del segmento 3 prefieren bebidas con un sabor fuerte y una imagen tradicional. La marca D se encuentra



fuertemente asociada a estos atributos y no posee competidores que se le acerquen en dichos atributos por lo que se encuentra bien posicionada. La marca A por el contrario se considera más equilibrada respecto a sabor e imagen, y en realidad parece que ningún segmento prefiere este atributo de equilibrio. Las marcas B y C se encuentran mejor posicionadas en los segmentos 1 y 2 respectivamente. La marca A tiene dos opciones, hacer que su imagen sea más contemporánea, posicionándose en A' y dirigirse así a los consumidores del segmento 1 ó hacer más ligero su sabor posicionándose en A'' alcanzando un punto de paridad en el sabor y mantener su puntos de diferencia en imagen respecto a la marca C para así dirigirse a los consumidores del segmento 2. La elección de cual reposicionamiento es más prometedor requiere de un análisis exhaustivo competitivo y de los consumidores, incluyendo los recursos, las capacidades y las intenciones probables de las empresas competidoras, para poder elegir un mercado en el que atender a consumidores de forma rentable.

A menudo, es útil definir un mantra marca, con el fin de enfocar más la intención del posicionamiento de la marca y a la forma en que a la empresa le gustaría que los consumidores pensarán en ellos. Éste concepto, está relacionado a la esencia de la marca y a su promesa central, con frases cortas que con pocas palabras captan el espíritu de posicionamiento de la marca. Los mantras de marca se diseñan teniendo en cuenta propósitos internos de la empresa, a diferencia de los slogans que son afirmaciones al exterior con el objetivo de atraer de forma creativa a los consumidores.

Los mantras de marca por lo general están diseñados para capturar los puntos de diferencia de la marca, es decir, sus atributos exclusivos. Otros aspectos del posicionamiento de la marca —en especial los puntos de paridad— también son importantes y quizá necesiten ser reforzados por otros medios.

Para diferenciarse de la competencia, las empresas deben desarrollar una habilidad para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no puedan o deseen igualar. Ésta habilidad es lo que Michael Porter nombra ventaja competitiva, y señala que la misma debe ser sostenible. Las empresas deben concentrarse en generar ventajas para los clientes porque al hacerlo estarán entregándoles valor y satisfacción, lo que propiciará nuevas compras y mayor rentabilidad para el negocio.

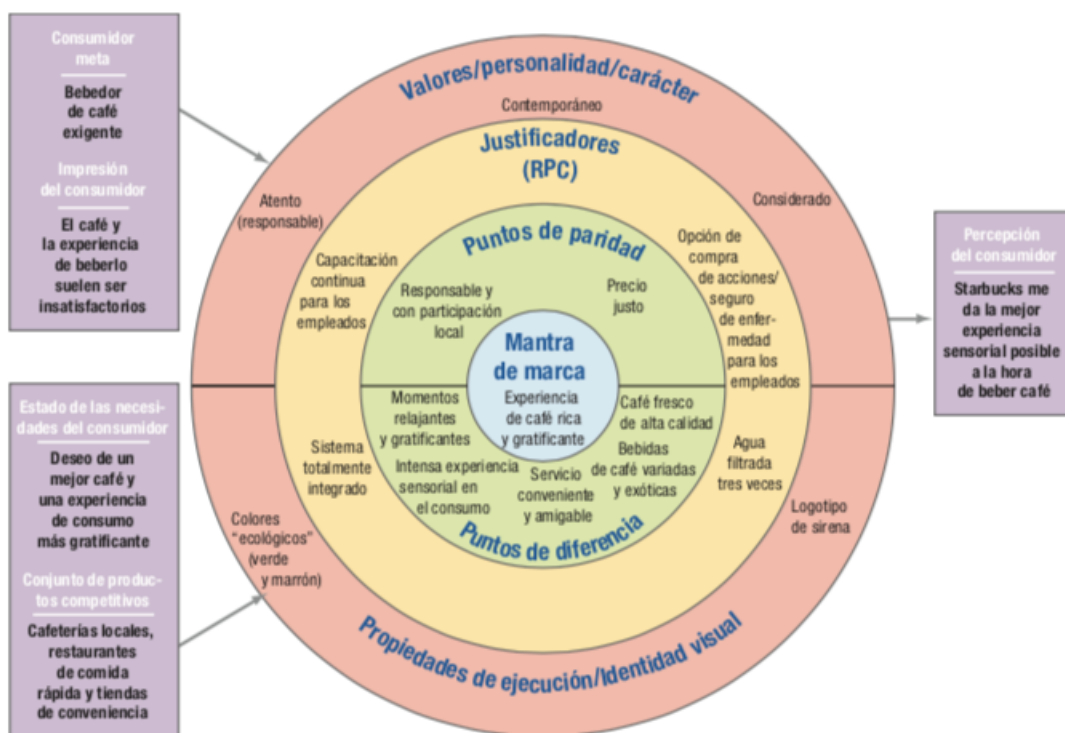
Al momento de diferenciarse, las empresas pueden seleccionar estrategias para hacerlo, entre las muchas dimensiones que se puede elegir al momento de hacerlo se encuentran:

-Diferenciación por medio de empleados: las empresas pueden tener empleados mejor capacitados que presten un mejor servicio al cliente.

-Diferenciación por medio del canal: Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de venta y distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, agradable y más gratificante.

-Diferenciación por medio de la imagen: Las empresas pueden crear imágenes poderosas que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores.

-Diferenciación por medio de los servicios: Las empresas pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores.



Diseño, Kotler & Keller (2012, p.287), Dirección de Marketing

### *Posicionamiento web*

En la actualidad y con el establecimiento de Internet, los buscadores son herramientas de suma importancia para la presencia de una empresa a nivel digital.

También para el mundo físico, puesto que son el principal camino a través del cual los potenciales clientes pueden encontrarlos. Los buscadores son plataformas de internet basadas en un algoritmo que permite realizar búsquedas temáticas y recibir resultados que nos direccionan hacia los contenidos deseados.

Existen distintas técnicas para trabajar los contenidos dentro y fuera de un sitio web, con el objetivo de que aparezcan como resultados de búsqueda de los públicos de interés. Trabajar estas técnicas y contenidos es lo que se denomina SEO (optimización para motores de búsqueda).

### **“Diagnóstico y discusión”**

Es necesario aplicar técnicas de marketing a la empresa MAN-SER SRL con el objetivo de reposicionar a la marca a través de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Si bien la empresa se encuentra posicionada en el rubro que acciona, hasta el momento lo ha hecho con el supuesto de que la única forma de diferenciarse es a través de la disminución de precios y el aumento de calidad de sus productos/servicios. Todos sus competidores de acuerdo al análisis efectuado proponen los mismos puntos lo cual lleva a un caso en que la competencia se basa en mejoras progresivas de estos atributos y como se señala en el marco teórico citando a Kotler y Keller (2018) es un hecho que dificulta la diferenciación.

Utilizando como antecedente el trabajo de campo realizado por Lizandro Llacza Huayapa en su tesis de grado Estrategia de Posicionamiento y Estrategia de Inversión en los Talleres de Maestranza Especial Metalmecánica de Lima Metropolitana se visualiza que las pyme de la industria metalmecánica de Lima suelen tener una percepción respecto a sus productos y servicios, como a la de sus precios que dista de la percibida por su mercado objetivo, y no utilizan la información de este mercado objetivo para decidir sobre las inversiones a realizar con el fin de alcanzar la mayor cantidad de puntos de paridad del segmento objetivo para posicionarse. Ésta realización de encuestas puede aplicarse a la industria metalmecánica en Córdoba, industria en que se maneja MAN-SER SRL para evitar accionar bajo los mismos supuestos de apuntar constantemente a la baja de precios y aumento de calidad de sus productos/servicios y, en su lugar, alcanzar sólo los puntos de paridad requeridos por el segmento para desarrollar puntos de diferencia para reposicionar a la empresa.

**Con la implementación de la propuesta, se espera reposicionar a MAN-SER SRL dejando atrás el atributo precio como factor de diferenciación ya que el poco poder de negociación con los proveedores y el constante desfasaje entre presupuestaciones y pagos producida por las variaciones cambiarias hacen de ésta, una ventaja no perdurable en el tiempo. Por el contrario se propone aprovechar las fortalezas que la empresa posee respecto a confiabilidad (normas ISO) y estrecha relación con los clientes para que, luego de realizar un trabajo de campo para definir puntos de paridad y diferenciación, se refuerce la comunicación respecto a dichos atributos, se aumente también la exposición de la marca y se agregue valor a la propuesta disminuyendo así la valorización del factor precio.**

## **Propuesta de implementación**

### *Objetivo General*

- Aumentar el reconocimiento de MAN-SER SRL, posicionándola como la primera opción de la Industria Metalmeccánica de Córdoba hacia finales del 2021.

### *Alcance*

Acorde al objetivo general, el plan de implementación apunta al desarrollo de actividades que posicionen MAN-SER SRL como la primera alternativa para las empresas que busquen soluciones y productos en el rubro de la metalmeccánica, aumentando la exposición de la marca tanto en medios digitales como a través de entidades que aglomeran grupos empresariales reforzando, la comunicación de atributos de confiabilidad y servicio al cliente para agregar valor a la marca.

El plan, además apunta a que a través de esta generación de valor se pueda disminuir la incidencia que tiene en la determinación del precio de sus productos, el tipo de posicionamiento actualmente alcanzado por MAN-SER SRL para así lograr uno que pueda ser sostenido en el tiempo y permita rentabilizar el negocio. Este plan no está direccionado a incrementar las ventas ni a aumentar los clientes pero estos dos hechos pueden darse como consecuencia de las acciones desarrolladas, será llevado a cabo durante el 2021 en Argentina y se invertirá un presupuesto total de \$641.838.

*Objetivo Específico Nro. 1:*

- Aumentar la percepción de los atributos confiabilidad y atención personalizada en un %30 para finales del 2021.

*Plan de acción Nro. 1:*

Adhiriendo a las frases “Se ve lo que se espera ver”, ”Se saborea lo que se espera saborear” (Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento, 1982, p.21) este plan apunta a incrementar la comunicación respecto a las fortalezas de MAN-SER SRL con el objetivo de aumentar así la percepción que se tiene sobre dichos atributos. Éstos son: confiabilidad, considerando a la competencia MAN-SER SRL es la única que puede manifestar tener la certificación ISO que avala la afirmación sobre la calidad de productos y optimización de servicios, y atención personalizada, haciendo alusión a la estrecha relación con sus clientes lograda a través de la atención que brindan los propios dueños.

Este plan consiste en la creación de un video institucional con foco en resaltar los atributos antes mencionados y su difusión a través de la Página Web de la empresa, el Facebook de la empresa y en Youtube a través de Google Ads.

*Acciones concretas a desarrollar en el Plan de acción Nro. 1:*

El primer paso será contratar a una consultora de marketing externa que será la encargada de coordinar las acciones, será intermediaria entre los directivos de la empresa y la productora audiovisual. Además será la encargada de generar el nuevo slogan, definir el nuevo concepto de imagen de marca y las campañas de Facebook y Google Ads. Esta contratación la realizarán el gerente general y la jefa administrativa durante el mes de Enero de 2021.

Durante la primer semana de Febrero, el gerente general y la jefa administrativa se reunirán con la consultora para brindarle el conocimiento de la empresa y las recomendaciones para diseñar el nuevo slogan y definir la nueva imagen de marca. Durante las dos semanas siguientes la agencia de marketing se encargará de la realización del nuevo slogan e identidad centrándose en los atributos objetivo. La última semana de

Febrero será la semana en que el directorio efectúe la aprobación de la nueva imagen realizándose en esta misma semana alguna revisión en caso de ser necesaria.

Durante la primer semana de marzo la jefa administrativa contratará a la productora audiovisual y se la pondrá en contacto con la agencia de marketing con el fin de transmitirle los requerimientos para la realización del video. Durante la segunda semana de marzo se realizará la filmación del video y durante las 2 semanas próximas la productora realizará la postproducción y edición; en paralelo la consultora de marketing diseñará las campañas de facebook y youtube adwords optimizando el presupuesto destinado a dichas tareas. Durante la primera semana de Abril el directorio en conjunto con la consultora harán la aprobación del video y se efectuarán los ajustes necesarios.

Llegados a la segunda semana de Abril, se lanzarán las campañas de facebook y Youtube ads y se programan hasta fin de año. A partir de esta instancia, todos los finales de mes, la consultora volcará los datos respecto de las métricas obtenidas de visualizaciones, likes, interacciones, regiones geográficas y segmentos con mayor interacción para presentarlos al directorio.

Durante la primera semana del mes de noviembre la Consultora diseñará encuestas que serán enviadas a los clientes con el objetivo de medir las percepciones de los clientes respecto a los atributos objetivo.

*Recursos involucrados en el Plan de acción Nro. 1:*

El plan de acción involucra al directorio de MAN-SER SRL que realizará las aprobaciones pertinentes, por su parte el gerente general y la jefa administrativa se encargarán de contratar a la consultora de marketing y a la productora audiovisual, también le brindarán la información necesaria.

**Presupuesto:**

Proveedor	Descripción	Plazo de Pago	Importe	Total
Consultora de Marketing	Claim: descripción de atribuciones (confiabilidad - atención personalizada)	un solo pago	\$9,237	\$9,237
Consultora de Marketing	Slogan	un solo pago	\$9,237	\$9,237
Consultora de Marketing	Redacción de Aviso Institucional (para presentar a P. Audiovisual)	un solo pago	\$4,016	\$4,016
Consultora de Marketing	Diseño de campañas en Facebook y Youtube Ads	un solo pago	\$10,040	\$10,040

Consultora de Marketing	Subida de Videos	un solo pago	\$1,888	\$1,888
Consultora de Marketing	Encuestas	un solo pago	\$6,827	\$6,827
Productora Audiovisual	Video institucional 3 mins, Jornada de grabación un día, edición, motion graphics y 4 videos de 40 segs para redes	Dos pagos (inicio y final)	\$28,250	\$56,500
Campaña Youtube Ads	Presupuesto destinado	8 Pagos mensuales	\$28,500	\$228,000
Campaña Facebook	Presupuesto destinado	8 Pagos mensuales	\$14,250	\$114,000
			TOTAL	\$439,745

Construcción propia

### *Medición del Plan de acción Nro. 1:*

Cómo método de medición para la evolución del plan de acción nro. 1, se realizará una Encuesta del tipo Likert durante la primera semana de Diciembre a los clientes de la empresa a través del email corporativo. La misma será diseñada previamente por la consultora de marketing y el plan se considerará exitoso si los atributos percibidos de calidad y atención personalizada se encuentran entre los valores (0.6 a 1.0)= Bueno o (1.1 a 2.0)= Muy Bueno.

Además a final de cada mes se observarán las estadísticas arrojadas por las campañas de Facebook y Youtube Ads con el objetivo de monitorear el avance de las campañas, verificando la cantidad de vistos, las interacciones, los segmentos con mayores interacciones y áreas geográficas. Ésto con el objetivo de optimizar futuras campañas en base a información precedente.

### *Objetivo Específico Nro. 2:*

- Aumentar un %40 la recordación de la marca, incrementando la exposición de ésta en los medios digitales con la nueva identidad. Tiempo estimado de ejecución 8 meses.

*Plan de acción Nro. 2:*

Actualmente el único medio de promoción con el que cuenta MAN-SER SRL es su página web. En concordancia con el objetivo general se busca incrementar la comunicación de la nueva identidad de marca enfatizando los atributos definidos, para ello, resulta necesario optimizar el actual canal utilizado. Este plan consiste en actualizar la Página Web de la empresa acorde a lo que se busca transmitir, y también apuntando a optimizar su posicionamiento en buscadores, citando: “La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar” (Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento, 1982, p.21) se propone que la página sea la primer opción en los buscadores.

*Acciones concretas a desarrollar en el Plan de acción Nro. 2:*

El primer paso será contratar a una consultora de marketing digital especializada en SEO que será la encargada de coordinar las acciones y trabajará en conjunto con los directivos de la empresa. Esto se realizará la primera semana del mes de Abril ya que este mismo mes también estará disponible el video institucional para incluir en la página.

La segunda semana de abril será el comienzo de la campaña SEO, la cual tiene una duración de 2 meses. Consiste en Rediseñar la página, hacer un análisis e investigación de palabras clave, optimización de robots.txt, Creación y registración de sitemap.xml, Optimización de Google MyBusiness, Optimización Mobile, Optimización de la estructura del sitio, Definición de Objetivos de Analytics y Flujo de Objetivos, Integración de Google Analytics y Seguimiento de Objetivos, y Optimización de Imágenes.

A partir del tercer mes se efectúa una optimización mensual progresiva. Se observa también de forma mensual un reporte analítico de posiciones en buscadores incluyendo hasta 3 competidores, cantidad de visitas e interacciones que se presenta al directorio.

*Recursos involucrados en el Plan de acción Nro. 2:*

En el plan de acción Nro. 2, el director general y la jefa de administración serán las personas encargadas de la contratación de la consultora. El directorio será quien monitoree la información recibida de forma mensual.



Presupuesto:

Proveedor	Descripción	Plazo de Pago	Importe	Total
Consultora de Marketing	Inicio de la campaña	un solo pago	\$25,000	\$25,000
Consultora de Marketing	Optimización mensual	Pagos mensuales x 6	\$9,000	\$54,000
			TOTAL	\$79,000

Construcción propia

#### *Medición del Plan de acción Nro. 2:*

Para el Plan de acción Nro.2 se harán dos mediciones, una luego de transcurrido el primer mes desde la puesta en marcha y otra al finalizar el año. El plan se considerará exitoso si al finalizar el año las visitas e interacciones en la página incrementaron un %40 y además la página se encuentra posicionada como opción número 1 en los buscadores a través de las palabras clave.

#### *Objetivo Específico Nro. 3:*

- Incrementar en un %20 la exposición de la marca a través de la generación de un nuevo canal de promoción de cara el cierre del 2021. Tiempo estimado de ejecución 12 meses.

#### *Plan de acción Nro. 3:*

El Plan de Acción Nro. 3 consiste en generar un nuevo canal de promoción a través de la asociación estratégica con instituciones que aglomeran empresas de distintas industrias, para ello se seleccionarán las que aglomeran industrias del rubro objetivo. Éste tipo de asociaciones, poseen canales de difusión como lo son: newsletter mensuales, sus páginas web, eventos, boletines de noticias y revistas institucionales que sirven para generar un nuevo canal.

*Acciones concretas a desarrollar en el Plan de acción Nro. 3:*

Durante el mes de Enero, la jefa de administración se encargará de confeccionar un listado con las potenciales entidades con qué asociarse. Durante el mes de Febrero y marzo la misma persona se encargará de tomar contacto con quienes integran este listado y, de ser necesario, en conjunto con el gerente se harán reuniones con los representantes de las instituciones. En esta instancia se recabará información respecto de las acciones que genera cada institución y costos de las suscripciones para que posteriormente, la primer semana de abril el directorio defina con qué 3 instituciones se asociará, estableciendo como prioridad aquellas que realicen eventos.

La segunda semana de abril se contratará una agencia de diseño para que diseñe las piezas necesarias para los newsletters, flyers, revistas y el stand para los eventos. Durante las dos semanas siguientes, la agencia concretará el trabajo y la primera semana de Mayo el directorio definirá la aprobación de los diseños. La segunda semana de Mayo se enviará el material a las instituciones y a partir de esta instancia la jefa de administración verificará mensualmente las publicaciones realizadas.

Si bien no se agendan fechas específicas para la realización de los eventos, cuando estos se realicen los encargados de presenciarlos serán el Gerente General, el Jefe de Producción y la Jefa de Administración.

*Recursos involucrados en el Plan de acción Nro. 3:*

Para la concreción del Plan de acción Nro 3. Se requerirá de la participación de la Jefa de Administración, el Gerente General y el Jefe de Planta.

Presupuesto:

Proveedor	Descripción	Plazo de Pago	Importe	Total
Instituciones	Canon mensual de suscripción a las 3 Instituciones	8 Pagos mensuales	\$6,000	\$48,000
Agencia de Diseño	Diseño de Stand	un solo pago	\$34,529	\$34,529
Agencia de Diseño	Gráfica para Stand	un solo pago	\$20,282	\$20,282
Agencia de Diseño	Diseño de piezas a presentar	un solo pago	\$20,282	\$20,282
			<b>TOTAL</b>	<b>\$123,093</b>

Construcción propia

*Medición del Plan de acción Nro. 3:*

Para la medición del Plan de acción Nro. 3 se realizará a fin de año una encuesta a los clientes. El plan se considerará exitoso si a través de la misma, se determina que el %20 de los encuestados conoce a las instituciones en que se participa y tuvo contacto con alguna de las comunicaciones que se realizaron a través de estos medios o presenció alguno de los eventos.



## **Conclusiones**

MAN SER- SRL es una empresa familiar que en sus 25 años de trayectoria ha logrado posicionarse en la industria metalmecánica cordobesa convirtiéndose en proveedores de importantes empresas automotrices y de energía. Ésto a través de los constantes esfuerzos e inversiones en post de optimizar la calidad de sus productos y disminuir sus precios. La empresa no ha desarrollado estrategias de marketing y luego del análisis realizado se detecta que la competencia plantea los mismos atributos de posicionamiento, ingresando así en una batalla constante que dificulta la diferenciación. De esto, sumado a las distintas amenazas del entorno que hacen que el factor precio no pueda convertirse en una ventaja competitiva a mantener en el largo plazo, surge la necesidad de lograr un reposicionamiento de marca.

Para la resolución de esta problemática, se propone aumentar el reconocimiento de MAN-SER SRL comunicando estratégicamente aquellos atributos que a través del análisis interno surgieron como fortalezas de la empresa. Éstos son su confiabilidad y la atención personalizada derivada de la estrecha relación que mantienen con sus clientes. Dicho reposicionamiento, permitiría diferenciar a MAN-SER SRL de su competencia, agregar valor a la marca y rentabilizar el negocio, haciendo de estos una ventaja competitiva a largo plazo.

A través de la realización del presente reporte de caso se ha sentado el precedente sobre la aplicación de estrategias de marketing en la industria metalmecánica cordobesa. También respecto a la realización de un plan de marketing para reposicionar a una Pyme que si bien ya se encuentra posicionada en el mercado en el que actúa, nunca antes había aplicado estrategias de marketing.

## **Recomendaciones**

Debido al actual enfoque que MAN-SER SRL tiene en la optimización de sus productos y precios, muchas de sus decisiones de inversión y planeamiento giran en torno a éstos. Con la implementación del plan propuesto, se obtendrá información importante sobre la percepción que se tiene sobre los atributos de la empresa por lo que en futuras decisiones de inversión se podrá optar estratégicamente por efectuar aquellas que apunten a optimizar los puntos de paridad y los puntos de diferencia necesarios para afianzar el

posicionamiento. Respecto a esta información, se sentarán precedentes para en futuros planes decidir si diversificar el mercado incluyendo como nuevo segmento al rubro de la construcción para disminuir la concentración de producción en pocos clientes grandes, si apostar por convertir a MAN-SER SRL en importador para atacar a la poca negociación que se posee con proveedores, si invertir en medidas ambientalistas y de sustentabilidad, en fin, son muchas las posibilidades y problemáticas que se pueden plantear a partir del análisis realizado pero lo más importante es que a través del plan, se sentarán las bases para futuras decisiones y orientadas por una mentalidad de marketing no por una mentalidad de producción.

## Referencias

- Best, R.J.& Best, R. J. (2016).** Marketing estratégico. Madrid: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.(2008).** Plan de marketing en la práctica. Madrid:ESIC
- Kotler & Keller (2012).** Dirección de Marketing (14 edición)
- Morgan R. E y C.A. Strong (1998),** Market orientation and dimensions of strategic orientation, European Journal of Marketing,
- Valenzuela, L. y Castillo E. (2007).** El cambio del marketing en dirección a una nueva era de gestión estratégica centrada en el cliente. REA- Revista de Estudios da Administracao.
- Michael Porter (1980).** Estrategia Competitiva.
- Al Ries & Jack Trout (1982).** Posicionamiento.
- Paz, G.(2017).** Herramientas digitales y de social media para emprendedores y profesionales. Córdoba: Social media trans.
- Lic. María Fernanda Apaolaza (2015).** *Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia* (Tesis de maestría en dirección de negocios). Facultad Nacional de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba.
- Bach. LIZANDRO LLACZA HUAYAPA (2010).** *Estrategia de Posicionamiento y Estrategia de Inversion en los Tallores de Maestranza Especial Metalmecánica de Lima Metropolitana* (Tesis para el título de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de Lima, Perú.

**Fuentes Utilizadas:**

<https://www.cba.gov.ar/>

<https://www.cader.org.ar/>

<https://www.clarin.com/>

<https://www.cba24n.com.ar/>

<https://www.cadena3.com/>

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

<http://www.adefa.org.ar/es/index.php>

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/mejoro-20-demanda-en-primer-anillo-autopartista>

<https://www.iprofesional.com/autos/316091-volkswagen-interrumpe-fabricacion-de-autos-por-baja-demanda>

<https://www.puromarketing.com/13/32396/puede-empresa-hoy-dia-sobrevivir-ser-competitiva-sin-estrategia-marketing.html>

<https://murciaeconomia.com/art/24640/posicionamiento-de-la-empresa-en-el-mercado>