

Universidad Siglo 21



Carrera: Lic. en Comercialización

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Man Ser S.R.L.

“Plan de reposicionamiento de marca en el mercado de negocios industriales”

Autor: Andrés Basualdo

Legajo: MKT 07427

DNI: 37.733.814

2021

Resumen

En este reporte de caso se trabajó sobre la empresa Man Ser, dedicada a la fabricación y prestación de productos y servicios industriales dentro del sector metalúrgico. A partir de un análisis de diagnóstico se pudo identificar que la empresa carece de la definición de los atributos e identidad marcaría, lo que afecta a su posicionamiento en el mercado. Además, se observa que aplica acciones de marketing vinculadas a relaciones B2C cuando sus clientes son corporativos y deberían realizarse actividades B2B. En este sentido, se elaboró un plan de reposicionamiento para que Man Ser se ubique de cara al año 2022 como la primera empresa referente del mercado. Esto se logrará a través de la definición de los atributos de marca, el diseño de su identidad, como también un plan de posicionamiento en buscadores de internet, lo que aportará a la notoriedad de marca, impulsando y reforzando las ventajas competitivas que actualmente presenta frente a sus rivales.

Palabras clave: Reposicionamiento. Atributos. Notoriedad. Identidad. Marca.

Abstract

In this case report we worked on the company Man Ser, dedicated to the manufacture and provision of industrial products and services within the metallurgical sector. From a diagnostic analysis it was possible to identify that the company lacks the definition of the attributes and brand identity, which affects its positioning in the market. In addition, it is observed that it applies marketing actions linked to B2B relationships when its clients are corporate and B2B activities should be carried out. In this sense, a repositioning plan was developed so that Man Ser is positioned for the year 2022 as the first reference company in the market. This will be achieved through the definition of the brand attributes, the design of its identity, as well as a positioning plan in internet search engines, which will contribute to the brand notoriety, promoting and reinforcing the competitive advantages that it currently presents in front of to their rivals.

Keywords: Repositioning. Attributes Notoriety. Identity. Brand.

Índice

Introducción	3
Análisis situacional	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis del contexto</i>	6
<i>Análisis de expectativas de mercado</i>	6
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Análisis interno</i>	10
<i>Matriz FODA</i>	12
<i>Análisis específico</i>	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivo general:</i>	21
<i>Objetivos específicos:</i>	21
<i>Alcance:</i>	21
<i>Plan de acción 1: definición de atributos</i>	21
<i>Plan de acción 2: notoriedad de marca</i>	23
<i>Plan de acción 3: posicionamiento web</i>	25
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	28
Conclusión y recomendaciones	29
Referencias	31

Introducción

Marco de referencia institucional

El presente reporte de caso se desarrolló desde la carrera de Licenciatura en Comercialización en la Universidad Siglo 21, teniendo como principal objetivo el diseño de un plan de reposicionamiento marcario en el mercado de negocios o B2B con el fin de proyectar una imagen y perfil corporativo para la empresa Man Ser S.R.L. sobre su grupo de clientes.

Man Ser S.R.L es una pequeña y mediana empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, Argentina, que se desenvuelve en el sector industrial metalúrgico con una marcada trayectoria de más de 50 años. Durante sus inicios la organización comenzó con la fabricación de piezas industriales simples para los clientes del sector, que a lo largo de los años ha ido perfeccionando, incorporando nuevas líneas de productos y servicios para generar una oferta de negocio basada en la prestación de soluciones industriales integrales.

El mercado al cual se dirige se encuentra categorizado por otras organizaciones, es decir que se desenvuelve bajo una relación comercial B2B, *business to business*, lo que implica la necesidad de contar con productos con alta calidad y tecnología de vanguardia para cumplir con las expectativas que estos presentan. Dentro de su cartera de clientes se destacan a las autopartistas, las cuales representan más del 80% de la producción total anual, concentrándose especialmente en clientes tales como Volkswagen Argentina, Scania, Petrak y AIT, Asociación de Investigaciones Tecnológicas. El resto de su producción la destina a segmentos de clientes más pequeños, quienes presentan un menor poder de negociación durante los procesos de decisión de compra.

Si bien Man Ser a lo largo de su trayectoria ha formalizado su proyecto institucional a partir de conceptos corporativos tales como su visión y misión, la misma carece de un desarrollo estratégico en cuanto a las actividades y funciones de comercialización, aspecto que le quita protagonismo a la hora de crecer y de cumplir con dichos objetivos de largo plazo, los cuales se concentran en generar una marcada posición dentro del territorio argentino, como así también la posibilidad de internacionalizarse hacia Latinoamérica.

Descripción de la problemática

Desde el análisis realizado se observa que Man Ser carece de un área o departamento específico de marketing, lo que la lleva a desarrollar acciones inconexas e

incoherentes con su modelo de negocio, dado a que no cuenta con una estrategia puntual de comercialización. Concretamente y desde la temática abordada, se puede decir que la empresa tampoco cuenta con una declaración de posicionamiento, lo cual afecta en la manera en la cual está quiere ubicarse en la mente de sus consumidores, impactando en la relación que tiene con estos y también en las posibilidades de aumentar su crecimiento y participación del mercado.

Por otro lado, analizando la propuesta de comunicación de Man Ser y teniendo en consideración que se desenvuelve en el mercado B2B, se ha podido observar que las herramientas e instrumentos empleados para generar un reconocimiento por parte de estos clientes es realizada más bien desde una modalidad B2C, *business to consumer*, aspecto que influye negativamente en el desarrollo de su propuesta comercial.

De esta manera se puede decir que Man Ser ha logrado una amplia trayectoria en el sector industrial metalúrgico la cual ha sido generada por medio de la inercia, como también por el enfoque en los procesos productivos, dejando de lado la faceta comercial y el posicionamiento de la marca en los referentes del mercado, en este caso las empresas autopartistas. Así si la empresa continua con el desarrollo de esta modalidad de trabajo difícilmente pueda cumplir sus expectativas a largo plazo basadas en el reconocimiento y posicionamiento como empresa que brinda soluciones integrales a otras industrias, tanto en Argentina como a nivel internacional.

Resumen de antecedentes

Para destacar aún más la temática abordada y la importancia de llevar adelante un plan de reposicionamiento, se retoma un antecedente que ha sido desarrollado en las industrias agroquímicas en Colombia, a partir del cual se pudieron destacar los atributos que son valorados por el mercado, y a partir de allí poder desarrollar un plan de posicionamiento y de imagen marcaría con el fin de favorecer el crecimiento comercial de una organización específica. En este análisis se buscaron reconocer aquellos factores que son valorados por los clientes, como también los atributos tanto favorables y desfavorables de la industria que ayudaron a presentar líneas estratégicas con el fin de cumplir con sus objetivos a largo plazo (Ortegón Cortázar, 2017).

Análogamente, un trabajo realizado por Ayala Félix (2013) destaca la importancia de trabajar a partir de herramientas específicas del marketing para el diseño de un plan de

posicionamiento. En este caso se trabajó sobre un producto en particular, a partir del reconocimiento del potencial de crecimiento que presenta y de los atributos y percepciones que los clientes tienen sobre el mismo. En función de lo analizado se puede destacar que para el desarrollo de un plan de estas características es necesario llevar adelante una serie de pasos continuos que parten del reconocimiento de los competidores, de los atributos, de las percepciones de los clientes, la posición relativa del producto en el mercado y de la declaración de posicionamiento como disparador estratégico.

Por último, se presenta el antecedente teórico-práctico escrito por Cisneros Osnayo (2017) en el cual se especifica que el diseño e implementación de un plan de posicionamiento no solo traerá reflejado un beneficio en cuanto al fortalecimiento de una marca sino que también aportará al crecimiento organizativo en cuanto a la fidelización de actuales y potenciales clientes, con un impacto en los beneficios económicos. Aquí a su vez se destaca que el plan de posicionamiento no debe considerarse como una herramienta estática sino que la misma debe ir adaptándose a las circunstancias, tanto empresariales como del contexto para de esta manera dar una respuesta concreta a las necesidades de los clientes.

Relevancia del caso

Como bien se mencionaba, el desarrollo de las estrategias de marketing debe incluir un proceso alineado entre distintas aristas, en donde no solo se deben definir aspectos tales como el marketing mix, sino también elementos que permitan enfocarse sobre los mercados estratégicos y posicionar a una empresa o marca particular en la mente de los consumidores; esto último contribuirá al cumplimiento de las metas a largo plazo y de las expectativas de los propietarios de un negocio. Pues bien, en este trabajo se ha desarrollado un acercamiento sobre Man Ser en donde, a partir de un análisis situacional se ha advertido que la misma carece de una estrategia funcional de posicionamiento que afecta a su desenvolvimiento y crecimiento comercial. Es por ello que el desarrollo de este trabajo le permitirá a la empresa contar con los pasos para mejorar su relación comercial con los clientes y posicionarse de manera correcta en su mercado objetivo.

Análisis situacional

Descripción de la situación

El análisis situacional, se dividió en 2 etapas, comenzando por un análisis externo, que incluyó un análisis del contexto macro, del sector competitivo y del mercado. Entre las herramientas empleadas se utilizaron el análisis PESTEL y el análisis de las expectativas del mercado respectivamente. Para la segunda etapa se realizó un diagnóstico interno, reconocimiento los objetivos, estrategias corporativas y de marketing para reconocer fortalezas y debilidades. A partir de la interpretación de la información, se incluyeron los aspectos analizados en una matriz FODA, la cual se ponderó para observar aquellos factores sobre los cuales Man Ser debe hacer foco en pos de reposicionar su marca.

Man Ser se desenvuelve en el sector industrial, más precisamente sobre la industria metalúrgica, en la cual se presenta como un abastecedor hacia otras industrias, tanto grandes compañías, como medianas, pequeñas y micro negocios. Cada uno de estos clientes presenta características diferentes y los factores externos impactan y generar efectos disimiles. Los clientes de Man Ser se ubican tanto en la provincia de Córdoba, como en provincias vecinas, lo que implica un mayor reconocimiento sobre cómo se encuentra el funcionamiento del mercado de negocios B2B a través de un análisis del contexto.

Análisis del contexto

Análisis de expectativas de mercado

El mercado industrial metalúrgico se caracteriza por las ventas a través de economías de escala, por procesos de toma de decisión más lentos, y una menor cantidad de clientes, aunque con un mayor ratio de fidelización que el mercado B2C. Ahora bien, respecto al mercado metalúrgico el mismo se compone de empresas que producen bienes básicos, como metales, hierro y acero; construcciones, maquinaria, automotrices, servicios técnicos, entre otros (Agencia para la Promoción de las Exportaciones, 2021).

Dentro de los competidores se observa que existe un reducido número de los mismos, con un bajo posicionamiento. La mayoría de las empresas se destacan por desarrollar una estrategia de liderazgo en costo, la cual trasladan a su oferta a través de

precios bajos. Además, los rivales se agrupan en determinados servicios industriales que son ofrecidos, encontrando que Man Ser es una de las empresas que mayor abanico de alternativas y servicios brinda para los clientes:

- 1) Máquinas lavadoras: Man Ser – Eisaire.
- 2) Extractores de viruta: Man Ser – Transfil.
- 3) Protectores de bancada: Man Ser – DGH.
- 4) Cintas transportadoras: Man Ser – Transfil.
- 5) Plegado, corte y punzado de chapa: Man Ser – Transfil – Pequeñas empresas.

Estas organizaciones buscan destacarse por la relación precio-calidad y la personalización de los productos y servicios, esto debido a la característica de la industria metalúrgica. Como se expresaba con anterioridad, Man Ser es una de las empresas del sector que mayor amplitud de servicios y productos ofrece al mercado de negocios, en tanto el resto suelen plantearse como especialistas en algún servicio particular de la industria.

El sector industrial fue fuertemente golpeado por las medidas tomadas para la contención de la propagación del Covid-19, lo que generó una reducción en la capacidad instalada y la producción de bienes y de servicios. La capacidad instalada de las grandes empresas ha disminuido fuertemente llegando a un nivel del 60% de ocupación, en donde se aprecia un 40% de capacidad ociosa fruto de la baja demanda que existe en el mercado de consumo. Sin embargo, hacia finales del año 2020 y para el año 2021 se espera una recuperación de los diferentes mercados que lo componen. De acuerdo al estudio cuantitativo realizado por CIMCC, Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (2021) la demanda de productos vinculados al mercado autopartista disminuyó considerablemente durante los dos últimos años, observado el pico más alto en el año 2018 con un volumen de la demanda de 120 mil productos comercializados, representados en su mayoría por la cantidad de autos patentados, es decir pertenecientes a al mercado particular de automotrices.

Desde el punto de vista de los pequeños clientes, se observan problemas similares pero con una mayor profundización, debido a las dimensiones de estos negocios y por ser muy susceptibles a los cambios del entorno. Estos clientes se caracterizan por solicitar productos con un menor grado de personalización, aspecto que facilita la respuesta ante la

agilidad en la producción y el cumplimiento de tiempos de entrega. Concretamente la demanda de este tipo de industrias no se ha visto disminuida debido a que se abastecen de insumos para su aparato productivo y no necesariamente todas están vinculadas con el consumidor final, es decir que continúan el proceso de aprovisionamiento de materiales hacia otras industrias (Unión Industrial de Córdoba, 2021).

En base a este análisis se puede decir que existe una problemática para Man Ser relacionada a su alta dependencia sobre los grandes clientes, sobre todo en las autopartistas, que a causa de la disminución de la demanda de vehículos y productos afines, la comercialización de bienes industriales a estas organizaciones también se ha visto afectada. Sin embargo, y pese a un mal año que han pasado las industrias autopartistas, se prevé una recuperación para los próximos años, lo cual traerá aparejado una mejora en los rendimientos de las empresas y mayores probabilidades de crecimiento. Así mismo, dentro del grupo de clientes más pequeños, también existen grandes oportunidades, principalmente caracterizadas por una demanda estabilizada, además de que existe un mayor número de potenciales clientes en el mercado, lo cual puede atribuir la penetración en dichos mercados.

Análisis PESTEL

Como se mencionó previamente, otras de las herramientas empleadas para el análisis del contexto se basó en el análisis PESTEL, abordando las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que juegan un papel crucial en el desarrollo de la industria y en el consumo del mercado bajo estudio.

Desde los aspectos políticos, se hace especial mención a las medidas que han sido tomadas por el gobierno actual para hacer frente a los impactos generados por la pandemia del Covid-19. El año 2020 estuvo marcado por un aislamiento, el cual obligó a muchas organizaciones a reducir su capacidad instalada y la producción, teniendo una incidencia directa sobre el nivel de ingresos de las industrias y un fuerte retroceso en la rentabilidad operativa. Ya para el año 2021 se espera que la situación mejore, a partir de los establecimientos de protocolos de seguridad con el fin de contar con las condiciones propicias para volver a nivel productivos normales. Por otro lado, y no menos importante, se destaca que en el año 2021 se realizarán las elecciones por diputados nacionales, lo cual

podrá cambiar la composición de la cámara de diputados y con ello las decisiones que se tomen en adelante. Además el gobierno ha impulsado una serie de medidas de financiación sobre las Pymes para recuperar su nivel de productividad, a tasas blandas que ayudará a palear la situación desfavorable (Santander Trade, 2021).

Desde el punto de vista económico, se observa una fuerte reducción del crecimiento de la misma medida a través del PBI, el cual de acuerdo a las estimaciones del Banco Mundial (2021) tuvo una reducción del 12%. Esto afecto fuertemente otras variables macroeconómicas, tales como la inflación, la cual se estima, de acuerdo al BCRA (2021) que la misma mantendrá una tendencia alcista alrededor del 47%, la cual irá reduciéndose paulatinamente hasta llegar al 30% para el año 2023. Como puede observarse los niveles inflacionarios son altos, lo cual tiene un efecto sobre el resto de dimensiones, especialmente las sociales considerando el aumento de la pobreza, la reducción del ahorro y la disminución del poder adquisitivo de las personas y de las empresas (Santander Trade, 2021).

Desde el punto de vista tecnológico se observan fuertes avances en materia de las industrias 4.0 y en la agilidad de la producción mediante la incorporación de nuevas metodologías tales como la *Smart Factory*, la cual permite un mayor nivel de productividad y respuesta rápida a las necesidades y requerimientos de los clientes. Dentro de las perspectivas de crecimiento se observa en las industrias una fuerte concentración sobre herramientas tales como la inteligencia artificial, *machine learning*, seguridad de datos y el uso de herramientas de marketing digital para ampliar el reconocimiento, posicionamiento y relación con los clientes (Deloitte, 2020).

Por último desde el plano ecológico se observa que las empresas, especialmente las medianas y grandes, han comenzado un proceso de renovación en cuanto al enfoque sobre la producción, pasando no solo a estar alertas sobre los indicadores económicos y financieros sino también sobre los impactos sociales y ambientales, esto es al desarrollo de economías de triple impacto. Actualmente las empresas valoran a aquellas industrias que implementan programas de Responsabilidad Social Empresaria, con productos de alta calidad y tecnología que cuentan con un bajo consumo energético, aspectos que influyen en las estructuras de costos de las organizaciones (Deloitte, 2021).

Análisis interno

Para realizar este análisis se parte desde los aspectos más generales hacia los más particulares, comenzando por una breve descripción de los objetivos y estrategias de nivel corporativo, para luego adentrarse en la función estratégica de marketing, utilizando el análisis de su mix de marketing para identificar fortalezas y debilidades que le ayuden a mejorar su posición en el mercado.

Man Ser cuenta con la definición formal de sus metas corporativas, tanto de su visión, como de su misión. En la primera de ellas, plantea la idea de posicionarse como líder de mercado, tanto a nivel nacional como internacional, haciendo foco en este último punto sobre la expansión hacia Latinoamérica y el salto hacia la internacionalización que implicaría para la organización. Por otro lado, desde la misión, se expresa la creación de soluciones integrales a los clientes industriales a partir del diseño, personalización, producción ágil y productos de alta tecnología y calidad. Sin embargo, al profundizar el análisis no se observan medios o estrategias definidas para lograr estos objetivos, lo cual plantea una de las primeras falencias a nivel directivo.

En relación a lo planteado se puede decir que Man Ser cuenta con sus objetivos bien planteados pero no ha logrado materializar la forma en la que logrará el cumplimiento de los mismos. Se destaca dentro de nivel corporativo y estratégico que impulsa una estrategia de diferenciación, la cual se basa en ciertos aspectos diferenciadores tales como la calidad de productos, los servicios tecnológicos y la agilidad en la respuesta a las necesidades de los clientes. Pese a esta definición se evidencia que Man Ser, en la práctica, implementa una estrategia de liderazgo en costos, es decir una reducción en las estructuras de costos, principalmente de producción y comercialización, para trasladar los mismos a la fijación de precios, volviéndolos más competitivos y alentadores en el mercado, y acaparando una mayor cuota de clientes.

Como puede observarse una de las funciones sobre las que se reduce el costo se refiere a las actividades de Marketing. Man Ser ha desarrollado un foco casi absoluto en los procesos productivos, pero ha descuidado el área de comercialización, lo cual le trae problemáticas referidas especialmente a su reconocimiento en el sector industrial y a su posicionamiento.

Concretamente la empresa carece de una declaración de posicionamiento, la cual deja entrever la falta de diagnóstico interno por parte de los directivos y el foco que se le brinda a los aspectos de producción. Partiendo de la visión, si Man Ser quiere ser líder en el mercado nacional e internacional no solo deberá trabajar en la optimización de la producción, la tecnologización y la calidad de sus productos, sino que deberá orientarse sobre el cliente y generar acciones de marketing más concentradas para cumplir con las expectativas de sus propietarios.

Contando con un análisis de los aspectos generales y corporativos se pasa a la exposición de los datos referidos al marketing mix.

Producto: como se mencionó al inicio del trabajo, Man Ser no solo se dedica a la comercialización de bienes finales sino también a los servicios industriales, aquí observa una amplitud en sus cartera y líneas de productos las cuales están dirigidas a clientes dentro de la industria metalúrgica, automotrices, agroindustrias, entre otros. La característica fundamental que tiene el sector es el alto grado de personalización requerida por los clientes para con los productos, en donde Man Ser genera una ventaja competitiva ya que cuenta con departamentos especializados en diseño, además de tecnología de punta en sus procesos productivos con el aval de la norma ISO 9001. Concretamente los productos que ofrece Man Ser son los siguientes:

- Bienes industriales: lavadoras industriales, cintas transportadoras, compensadores eléctricos, protectores telescópicos y extractores de viruta.
- Servicios industriales: reequipamiento de máquinas, reparación y mantenimiento; corte, plegado y punzado de chapa; mecanizado; soldaduras.

Precio: el precio que ofrece la empresa se caracteriza por ser bajos, más competitivos y accesibles que la competencia, lo cual le brinda una de las principales ventajas sobre sus rivales y le permite aumentar su participación de mercado, fidelizando a sus clientes. Sin embargo se advierte que Man Ser no cuenta con una estrategia ni política para la fijación de precios, lo cual se relaciona con una falencia tanto del área de marketing como del seguimiento de los costos en las áreas administrativas. No contar con una política de precios formalizada puede llevar a la empresa a tomar decisiones erradas que la dejen mal posicionada frente a los competidores.

Plaza: aquí es donde se observa otra de las ventajas competitivas ya que Man Ser no trabaja con intermediarios, es decir que realiza la distribución con sus propios recursos a los diferentes clientes con los que trabaja; en el caso de que las distancias sean muy extensas contratan un servicio tercerizado, esto con el objetivo de no alterar la estructura de costos y el margen de ganancia. A su vez se encargan de realizar el mantenimiento y la instalación de los productos, por lo que se observa un buen desarrollo desde la orientación al cliente en este punto.

Promoción: en este punto es en dónde mayores debilidades se observan. Como bien se mencionaba el nivel de inversión y costos relacionados a la actividad de comunicación externa y de promoción de la empresa con sus clientes es relativamente bajo respecto a otras partidas en la empresa. El método de contacto con el cliente se realiza en mayor medida mediante comunicación telefónica sin mediar el uso de canales o portales virtuales. La empresa cuenta con una página web, la cual parte de un nivel muy básico, en donde se expone información general de la empresa con un mensaje dirigido más bien a un público B2C que al B2B. No cuenta con otros medios promocionales u otras acciones de marketing relacionadas a mejorar el posicionamiento marcario.

Matriz FODA

Habiendo realizado el análisis situacional pueden tomarse los datos más relevantes y confeccionar una matriz FODA, la cual permitirá identificar oportunidades y amenazas a nivel externo, y fortalezas y debilidades a nivel interno. Además del armado de la matriz se empleó la técnica de la ponderación de oportunidades y amenazas con el fin de reconocer que vías y estrategias podrá seguir la empresa para sobrellevar sus problemáticas o bien para impulsar el uso de una oportunidad de mercado.

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Amplia trayectoria de más de 50 años.	No se cuenta con un departamento de marketing.
Calidad de productos.	Bajo desarrollo de la estrategia de marketing.
Proceso de calidad: ISO 9001.	Bajo nivel de inversión en acciones de mercadotecnia.
Grandes compañías fidelizadas (autopartistas).	Estrategia y declaración de posicionamiento indefinida.
No solo depende de un tipo de cliente: micro y macro industrias.	No cuenta con política de fijación de precios.
Ventajas competitivas en la distribución de productos.	Comunicación externa con clientes ineficiente e insuficiente.
Amplitud del modelo de negocio (bienes y servicios industriales).	Portales de contacto (página web) obsoleto.
Oportunidades	Amenazas
Recuperación y crecimiento del sector industrial.	Aumento de la inflación ocasiona incremento de costos de producción.
Recuperación de la demanda de clientes a niveles de 2018.	Aumento de aranceles a las importaciones.
Valoración de los clientes por el uso de tecnologías 4.0	Aumento del tipo de cambio (U\$S/ARG).
Estabilidad productiva en los clientes pequeños.	Cambio de panorama y agenda política por elecciones 2021.
Créditos Estatales a tasas blandas para I+D.	Segunda ola de Covid-19 y nuevas restricciones al sector industrial.
Competidores sin un posicionamiento marcado.	Poder de negociación de los grandes clientes, fijación de precios de pedidos.

Fuente: elaboración propia

Para la ponderación de la matriz se utilizaron las dimensiones externas, es decir oportunidades y amenazas, brindándole 2 tipos de valores, por un lado el Impacto (Alto= 3; Medio=2, Bajo=1), por otro lado la probabilidad de ocurrencia de cada elemento, en este caso medida entre 0% y 100%. La tabla de ponderación organizada de acuerdo a cada uno de los valores es la siguiente:

Tabla 2: Matriz FODA ponderada

Código	Oportunidades	Impacto	Ocurrencia
O1	Recuperación y crecimiento del sector industrial.	2	60%
O2	Recuperación de la demanda de clientes a niveles de 2018.	3	40%
O3	Valoración de los clientes por el uso de tecnologías 4.0	3	20%
O4	Estabilidad productiva en los clientes pequeños.	3	90%
O5	Créditos Estatales a tasas blandas para I+D.	2	40%
O6	Competidores sin un posicionamiento marcado.	3	50%
Código	Amenazas	Impacto	Ocurrencia
A1	Aumento de la inflación ocasiona incremento de costos de producción.	3	90%
A2	Aumento de aranceles a las importaciones.	2	80%
A3	Aumento del tipo de cambio (U\$S/ARG).	3	90%
A4	Cambio de panorama y agenda política por elecciones 2021.	3	50%
A5	Segunda ola de Covid-19 y nuevas restricciones al sector industrial.	3	50%
A6	Poder de negociación de los grandes clientes, fijación de precios de pedidos.	2	50%

Fuente: elaboración propia.

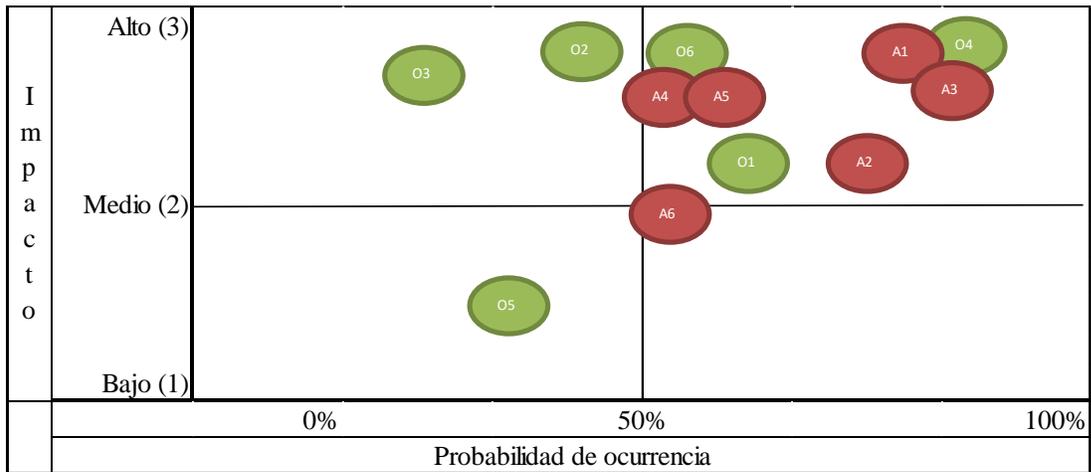
Como puede observarse en la tabla, a cada uno de los factores externos se le brindó un código, esto debido a que se confeccionó una gráfica con el fin de identificar las posibles vías de acción de la empresa, además de sacar conclusiones respecto a la situación en la cual se encuentra Man Ser actualmente.

Análisis específico

De la interpretación de la Ilustración 1, puede decirse que las amenazas, principalmente relacionadas a los aspectos económicos, tienen una alta incidencia en el desenvolvimiento de la industria y de la actividad productiva-comercial de la empresa. En este sentido, se observa que las amenazas cuentan con una alta probabilidad de ocurrencia y solo sucede en 3 casos de oportunidades. Así puede decirse que la empresa debe establecer una estrategia de tipo defensiva, buscando mejorar sus debilidades asociadas al bajo desarrollo del marketing con el fin de minimizar el impacto que generen las amenazas latentes. Esto no significará no utilizar las oportunidades, en donde se vislumbra que la estabilidad de los pequeños productos le brindará la posibilidad de aumentar su cartera de clientes (O4), diseñar estrategias de posicionamiento para destacar la diferencia con sus competidores (O6), y la recuperación de toda la industria, especialmente de las autopartistas, lo cual contribuirá nuevamente a un crecimiento en la cartera de clientes, mayor fidelización y por un ende un posicionamiento marcado (O1).

Por el lado de las amenazas se deberá tener especial atención a la inflación (A1) la cual genera un aumento en los costos productivos que reducirán el margen de ganancia y las posibilidades de realizar fuertes inversiones en mercadotecnia. Por otro lado, el aumento de los aranceles al comercio internacional (A2) reduce las posibilidades de expansión e internacionalización del negocio; el aumento del tipo de cambio (A3) dificultará la adquisición de bienes de capital para renovar los procesos y tecnología productiva. En tanto al Covid-19 las expectativas están marcadas en una recuperación del sector industrial a nivel general, con un nivel medio de ocurrencia ante nuevas medidas para evitar la propagación del virus, aspectos que pueden modificar el panorama a nivel nacional y la competitividad de las empresas.

Ilustración 1: Impacto y probabilidad de ocurrencia de Oportunidades y Amenazas



Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico

Las organizaciones cuentan con una amplia gama de herramientas que le permiten, entre otros aspectos, mejorar los rendimientos y aumentar su nivel competitivo en el mercado, creando una fuerte asociatividad con sus clientes, permitiéndose la posibilidad de escalar su negocio y crecer de manera eficiente. Entre estas herramientas se encuentra la planificación la cual permite, de manera sistemática, el establecimiento de objetivos y acciones vinculadas para alcanzar el cumplimiento de las metas a largo plazo. Desde el marketing, la planificación de la comercialización se plantea como un proceso mediante el cual se analiza la situación de la empresa, se define un diagnóstico y se establecen tácticas operativas para cumplir con los objetivos corporativos, visión y misión, creando las condiciones para minimizar el riesgo comercial, es decir los impactos que pueda generar el entorno en el desenvolvimiento de la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Sin embargo, el plan de marketing puede desarrollarse para diferentes propósitos, ya sea para el desarrollo de nuevos mercados, nuevos productos, la diversificación del modelo de negocio, el aumento en la participación de mercado, como también el posicionamiento de la marca (Santesmases Mestre, 2012).

El posicionamiento se basa en la creación de un elemento que distinga y diferencia una empresa o marca con sus competidores, logrando que este aspecto se interiorice en la mente de los consumidores del mercado objetivo, generando un mayor reconocimiento de la empresa por parte de estos lo cual podrá verse reflejado en mayores ingresos (Kotler y Keller, 2012).

Por otro lado, Lovelock y Wirtz (2015) plantea una definición del posicionamiento ligado a las empresas que no solo realizan la fabricación de bienes sino que también se encuentran en el mercado de los servicios. En este sentido, el posicionamiento se ve reflejado como una estrategia global que integra los factores valorados por el cliente para definirlos de manera concreta, respondiendo a sus necesidades y comunicando los aspectos diferenciadores de la oferta empresarial.

Puede observarse que dentro de la definición de las estrategias de posicionamiento se le debe brindar una fuerte atención a los clientes, puesto que el posicionamiento se

encuentra transmitido hacia ellos, demostrando las características de un producto, servicio o marca particular y cómo estos permiten la satisfacción de sus necesidades; el hecho de no conocer en profundidad al cliente resultará en una estrategia de posicionamiento poco exitosa (Lovelock y Wirtz, 2015).

De esta manera se puede decir que la definición de una estrategia de posicionamiento no solo se basará en la descripción de una declaración sino que la misma deberá contar con la posibilidad de ser llevada a la práctica en acciones concretas que mejoren el vínculo entre la empresa y sus clientes, generando una relación estrecha y duradera, impulsado a que nuevos clientes reconozcan la marca y acrecentar el nivel competitivo en el mercado (Kotler y Keller, 2012).

Una de las herramientas que pueden emplearse para la definición de la estrategia de posicionamiento se basa en el mapa de posicionamiento. El mismo sirve tanto para realizar un análisis y comparación frente a los competidores del mercado, pero también para reconocer cómo valoran los clientes a la empresa, ya sea por atributos basados en el producto, calidad, precio u otras variables. Al contar con un reconocimiento de la posición de cada organización en la mente de los consumidores, se pueden establecer los movimientos estratégicos para pasar de un cuadrante a otro, buscando mejorar la posición relativa en el mercado (Kotler y Keller, 2012).

De forma análoga, Levitt (2012) plantea un concepto denominado la miopía del marketing, en la cual expresa que las organizaciones deben concentrarse más en la satisfacción de las necesidades del cliente que en la mera comercialización de productos. Con esto no quiere expresarse que sea mal vista la venta de productos, sino que estos deben encontrarse adecuados a los factores valorados por los clientes, a sus gustos, preferencias y expectativas, creando de esta manera beneficios en ambas direcciones; la empresa con mayores ventas y los clientes más satisfechos.

Ahora bien, como se mencionó, el cliente cuenta con atributos y percepciones respecto a una empresa, producto, servicio o marca, conceptos que deben considerarse plenamente al momento de establecer una estrategia de posicionamiento. Ries y Trout (2000) expresan un conjunto de leyes que deben ser comprendidas al momento de diseñar estrategias de comercialización. Dentro del posicionamiento, se destacan las leyes de la

percepción, la cual se basa en cómo un cliente interpreta los mensajes comunicados por una empresa y le da razón a la elección de su compra. Otra de las leyes se basa en la concentración, esto con el fin de crear un elemento concreto en la mente de los consumidores, de manera tal que ante una necesidad, dicho elemento sea la primera opción en la elección de compra. Por último se destaca la ley de la exclusividad, es decir que dos organizaciones no pueden compartir el mismo elemento en la mente del consumidor, y es aquí donde la diferenciación toma un aspecto fundamental.

Utilizando estas leyes, las empresas pueden moldear la notoriedad de la marca, lo que podrá relacionarse en un futuro con un mejor posicionamiento en el mercado. La notoriedad hace referencia a la capacidad que tiene un cliente para identificar o recordar una marca específica, lo cual lleva a este a asociarla con los atributos o percepciones mencionadas anteriormente, lo que incidirá en la compra de un producto o servicio (Ries y Trout, 2000).

Trabajar sobre la notoriedad traerá beneficios no solo en un mayor reconocimiento por parte de los clientes sobre un producto o la marca de la empresa, sino que también ayudará a generar un aumento en la cartera de clientes, pudiendo incrementar la cuota de mercado, su participación y por ende contar con mayores beneficios económicos (Kotler y Keller, 2012).

Puede decirse entonces que la definición de una estrategia de posicionamiento debe llevarse adelante mediante una planificación organizada, de manera que se puedan integrar los conceptos de atributos, percepciones, exclusividad y concentración, para que los clientes reconozcan con facilidad la marca o empresa en cuestión, además de influir en el comportamiento de estos para que su necesidad sea concretada en mayores ventas (Kotler y Keller, 2012).

Para que el posicionamiento se logre de forma eficiente, las empresas cuentan con diversas estrategias, ya sea formada a partir de los atributos de un producto/servicio, focalizada en los beneficios que este genera, en la usabilidad, bajo un enfoque sobre un segmento de clientes particulares, en la diferencia de la competencia, en la relación precio calidad, o la estrategia de posicionamiento sobre un estilo de vida. La elección dependerá del tipo de cliente y de las soluciones que se busquen a través del conjunto de bienes y servicios ofrecidos (Santesmases Mestre, 2012).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de haber realizado el análisis de situación, se ha logrado constatar que Man Ser se encuentra en un sector competitivo que ha presentado fuertes impactos por factores externos, principalmente relacionados a la disminución de la producción y comercialización de bienes industriales. Sin embargo, se han logrado detectar oportunidades relacionadas a una recuperación del sector lo que puede implicar una mejora en la situación comercial de Man Ser.

Ahora bien, profundizando sobre los aspectos internos se ha observado que Man Ser carece de un enfoque sobre la comercialización, ya que carece de un departamento concreto de marketing, llevando adelante acciones poco vinculadas que no se relacionan con el mercado al cual este se dirige, en este caso el mercado B2B, en donde se evidencian acciones hacia un mercado B2C, es decir que no se está concentrando en las necesidades de sus clientes fundamentales.

Esta falta de enfoque sobre los aspectos relacionados al marketing ha afectado el posicionamiento de los productos y servicios de la marca Man Ser respecto a sus clientes corporativos, es decir bajo la relación B2B. En este sentido, la empresa cuenta con un alto potencial y capacidad de diferenciación frente a sus rivales que no ha sabido aprovechar, generando así una baja notoriedad de marca al no tener trabajados los conceptos de atributos y posicionamiento.

Justificación de la problemática

En base a la problemática descrita, se puede decir que una falta de concentración sobre las estrategias de comercialización y del posicionamiento de la empresa genera un impacto negativo en su notoriedad de marca, que influye negativamente en el reconocimiento e identificación respecto a sus clientes corporativos.

Si Man Ser continua por este camino, difícilmente podrá concretar el cumplimiento de sus objetivos corporativos, es decir de su visión y misión, los cuales se encuentran enmarcados en la búsqueda del liderazgo de mercado.

Se considera entonces que para lograr el liderazgo de mercado se deberán trabajar los aspectos de atributos, notoriedad y posicionamiento, esto con el fin de generar una diferenciación más marcada frente a sus competidores, destacándose en el mercado no solo

por la calidad y precio de sus bienes sino también por la amplitud en su oferta de soluciones industriales.

De esta manera, se puede decir que Man Ser acarrea un problema basado en un bajo reconocimiento por parte de sus clientes, lo que afecta a la creación de ventajas competitivas y a su relación con los clientes.

Discusión

Considerando los aspectos mencionados se puede interpretar que Man Ser carece de un proceso de planificación, esto es que no realiza un análisis continuo de su entorno y mercado, lo cual no le permite establecer pautas marcadas en torno al marketing, generando inconsistencias en la oferta de productos y servicios que comercializa con su grupo de clientes, en este caso bajo la relación empresa-empresa o B2B.

Además, teniendo en cuenta los aspectos planteados por Lovelock y Wirtz (2015), Man Ser no se encuentra concentrándose en las necesidades puntuales de los clientes sino más bien en los aspectos productivos, lo que se relaciona con una falta de asociatividad para crear un posicionamiento marcado en la mente de sus consumidores, esto debido a que no enfatiza en la comunicación de los atributos y las soluciones que sus productos y servicios generan en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

A su vez, se observa que Man Ser se caracteriza por contar con los que Levitt (2012) mencionaba al respecto de una miopía del marketing, es decir que se concentra en aspectos inherentes al proceso productivo, dejando de lado las acciones del marketing relacional con sus clientes, perdiendo oportunidades de mercado para ampliar el posicionamiento en este.

De esta manera, se deberán trabajar los conceptos de atributos de marca, notoriedad, percepción de los clientes y posicionamiento, generando así una diferenciación sobre sus competidores, destacándose en el mercado por ser una empresa con una amplia oferta de servicios y productos para las necesidades de todo tipo de empresa industrial.

Plan de implementación

Objetivo general:

Posicionar a Man Ser como la primera opción de empresa que ofrece una amplia variedad de soluciones industriales, destacados por la durabilidad de sus productos, la relación competitiva de precio-calidad y su grado de personalización, para el 2022.

Objetivos específicos:

- 1) Aumentar los ingresos por ventas en un 20% para el año 2022 a partir de la definición de los atributos marcarios que tendrán los productos y servicios Man Ser.
- 2) Aumentar el número de ventas a clientes corporativos en un 20% para el año 2022 a partir del rediseño de la identidad de marca.
- 3) Alcanzar el primer puesto en buscadores de internet para el año 2022 a través del diseño de una estrategia de posicionamiento web SEO.

Alcance:

El trabajo se ha planteado con un horizonte temporal de 12 meses, comenzando en agosto del 2021 y finalizando en agosto del 2022, momento en el cual se realizará la evaluación final respecto al cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, el plan alcanza a toda la organización ya que se realizarán modificaciones basadas en los atributos y notoriedad de marca. Desde el punto de vista geográfico el trabajo presenta un alcance sobre la ciudad de Córdoba Capital, ya que se realiza dentro de las instalaciones de Man Ser.

Como limitación del trabajo se puede mencionar la volatilidad que existe respecto a las variables económicas, lo cual puede modificar el presupuesto que se ha determinado para tal fin. A su vez, considerar que debido al contexto de pandemia, algunas de las intervenciones puedan que deban ajustarse y realizarse de manera remota.

Plan de acción 1: definición de atributos

Con el fin de lograr el posicionamiento planteado en el objetivo general, se propone en primer lugar llevar adelante una acción basada en la definición de los atributos que contendrá la marca a posicionar. Se plantea este plan de acción debido a que en la

actualidad Man Ser carece de la definición correcta de sus atributos marcarios, lo que dificulta la posibilidad de hacer notoria su marca.

Para realizar esta intervención se establecerán los atributos marcarios de los diferentes productos y servicios ofrecidos actualmente por Man Ser con el fin de establecer al menos 3 atributos que permitan identificar de manera sencilla este tipo de productos a Man Ser.

Los atributos en concreto serán los siguientes:

Tabla 3: Atributos de marca Man Ser

Calidad	Tecnología empleada en el proceso productivo
Precio	Durabilidad del producto
Grado de personalización	Asesoramiento técnico
Atención al cliente	Servicio de mantenimiento
Servicios	Planes de financiación
Variedad de productos	Soluciones industriales

Fuente: elaboración propia.

La definición de estos atributos contribuirá al desarrollo del siguiente plan de acción, el cual se basa en la determinación de la notoriedad de marca a través de una redefinición de su identidad corporativa.

Actividades:

- 1) Relevamiento de los productos y servicios actualmente comercializados.
- 2) Establecimiento de los disparadores de atributos.
- 3) Definición de los atributos de marca.
- 4) Formalización en un documento y manual de marca.
- 5) Presentación a los directivos de la empresa.
- 6) Realizar ajustes en base a las observaciones.
- 7) Definición final de los atributos de marca.
- 8) Desarrollo de capacitaciones con los empleados para comunicar los atributos definidos.
- 9) Implementación de los nuevos atributos.

10) Evaluación y control sobre el correcto uso de los atributos marcarios.

11) Evaluación y control sobre el impacto del plan en las ventas del negocio.

Recursos:

- 1) Honorarios de asesor en marketing.
- 2) Diseño de manual de marca.
- 3) Sala de reuniones para realizar las presentaciones.
- 4) Recursos informáticos: computadora, proyector, presentación digital.
- 5) Diseño de mailing para comunicación con los empleados.
- 6) Diseño de plan de capacitación con empleados.

Indicador:

El indicador se establece en base al incremento de los ingresos que traerá aparejado este tipo de intervenciones, buscando aumentar los mismos en un 20% para el año 2022 respecto a los últimos estados financieros presentados por la empresa.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ingresos por ventas año 2022} - \text{Ingresos por ventas año 2021}}{\text{Ingresos por ventas año 2021}} \times 100$$

Se establece como indicador la identificación y definición de 3 atributos de marca, los cuales deberán contar con una relación estrecha entre los resultados de cada una de las jornadas. Para cada uno de los atributos se esperará contar con una medida con el fin de identificar aquellos 3 que más se destacan.

Plan de acción 2: notoriedad de marca

El segundo plan de acción se basa en el desarrollo de técnicas que permitan realzar la notoriedad de marca con el fin de alcanzar el posicionamiento esperado. Para ello se hará uso de los atributos definidos en el plan anterior, buscando desarrollar actividades contribuyan a un mayor reconocimiento por parte de los clientes corporativos.

En primer lugar se propone rediseñar el isotipo, isologotipo y logotipo con el fin de brindarle una perspectiva más corporativa y natural a la representación gráfica de la identidad de Man Ser. A partir de allí, se definirá un nuevo slogan que estará definido en base a los atributos destacados en el plan previo. Todo esto, se formalizará en un manual de

identidad de marca, para que sea respetado ante todas las acciones de comunicación externa e interna.

En segundo lugar, se procederá al ploteo de los vehículos y camiones destinados a la distribución de sus productos. A su vez, se re ambientarán los espacios comunes dentro de la organización, comunicando la nueva identidad de marca a partir del diseño de cartelería, *mailing* internos y reuniones de trabajo.

Otra de las acciones se basará en la creación de video corporativo en donde se exponga el rediseño de la identidad de marca con el fin de comunicarlo con sus clientes corporativos mediante *mailing*. Además, se plantea contar con *Merchandising* de regalo para clientes potenciales y clientes fidelizados, como también para personal interno, como llaveros, tarjetas, tazas, lapiceras, entre otros.

Actividades:

- 1) Rediseño del isotipo, isologotipo y logotipo.
- 2) Diseño de slogan.
- 3) Diseño del manual de identidad de marca.
- 4) Diseño del video corporativo.
- 5) Diseño de *Merchandising*.
- 6) Logística para el ploteo de vehículos.
- 7) Re ambientar los espacios comunes.
- 8) Definir fechas para reuniones de trabajo con colaboradores.
- 9) Diseño de mailing para clientes corporativos y personal interno.
- 10) Comunicación con clientes y personal interno.

Recursos:

- 1) Honorarios por diseño de isotipo, isologotipo y logotipo.
- 2) Honorarios por diseño de slogan.
- 3) Honorarios por diseño de manual de marca.
- 4) Honorarios de filmación y edición de video.
- 5) Ploteo de 5 rodados.
- 6) Impresión de piezas gráficas y cartelería interna.

- 7) Honorarios por diseño de mailing.
- 8) Compra de *Merchandising*.

Indicador:

Se tomará como indicador el aumento de ingresos por ventas de clientes corporativos conforme la presentación de los últimos estados financieros de la empresa, buscando incrementar los mismos en un 20% para el año 2022.

Fórmula:
$$\frac{\text{Ventas a clientes corporativos 2022} - \text{Ventas a clientes corporativos 2021}}{\text{Ventas a clientes corporativos 2021}} \times 100$$

Plan de acción 3: posicionamiento web

El último plan de acción se basa en generar las condiciones para que Man Ser pueda posicionarse también en los portales virtuales, especialmente en los buscadores como Google. Con un buen posicionamiento en estos portales, la empresa aumentará sus posibilidades de contar con un mayor reconocimiento por parte de los clientes corporativos. Dicha intervención se plantea realizarla a partir de una estrategia SEO, es decir sin la utilización de anuncios, lo cual permitirán reducir costos y crear una posición más orgánica.

El primer punto será el rediseño de la página web, adaptándola a los nuevos diseños establecidos en el plan de acción anterior. Además, se deberá contar con una traducción al inglés y portugués, ya que esto ayudará a que la empresa en un futuro pueda comenzar con la internacionalización del negocio.

Por otro lado, también se deberán realizar la presentación de los diferentes productos y servicios ofrecidos, utilizando nuevas fotografías que permitan una mejor percepción por parte del cliente. Se plantea también diseñar una sección distinguida como La Empresa, en donde se expongan datos sobre su trayectoria, su visión y misión, un video corporativo, y la presentación del equipo de trabajo. Se sugiere también realizar una nueva sección para clientes, quienes puedan ingresar para consultar sus datos personales, estado de su cuenta corriente, financiación, o para consultar datos más específicos y técnicos de los productos ofrecidos.

Actividades:

- 1) Definición del posicionamiento SEO.
- 2) Determinación de palabras clave de búsqueda en portales.
- 3) Rediseño de la página web a la nueva identidad.
- 4) Logística de fotografías a productos y equipo de trabajo.
- 5) Realizar la nueva opción de ingreso a cuenta de clientes.
- 6) Realizar la traducción al inglés y portugués de la página web.
- 7) Presentación a los directivos el nuevo esquema de la página web.
- 8) Realizar ajustes en base a sus observaciones.
- 9) Implementación y lanzamiento.

Recursos:

- 1) Honorarios para diseño de estrategia de posicionamiento SEO y análisis de métricas.
- 2) Honorarios por diseño de la página web.
- 3) Campaña de fotografía.
- 4) Diseño de nuevas secciones en la página web.
- 5) Honorarios por traducción al inglés y portugués.

Indicador:

El indicador a utilizar se basará en el posicionamiento que logre la página web para diciembre del 2021 dentro del buscador de Google. Se espera lograr la primera posición a partir del uso de la estrategia SEO sin costos, ni el uso de anuncios. Además, se analizarán datos relacionados a la cantidad de visitas, tiempo de navegación en la páginas y secciones consultadas. Esto arrojará datos para mejorar la disposición de la página y contar con un mantenimiento constante.

Presupuesto

En base a los planes de acción propuestos, se expone a continuación el presupuesto de la intervención. El mismo ha sido definido a partir de honorarios mínimos sugeridos para profesionales de Marketing, Publicidad, Marketing Digital y diseñadores.

Tabla 4: Presupuesto del plan de implementación

Plan de Acción	Ítem	Precio
Plan de Acción 1	Honorarios de asesor en marketing.	\$ 39.600
	Diseño de manual de marca.	\$ 15.000
	Sala de reuniones para realizar las presentaciones.	\$ -
	Recursos informáticos	\$ -
	Diseño de mailing para comunicación con los empleados.	\$ 15.000
	Diseño de plan de capacitación con empleados.	\$ 36.000
Plan de Acción 2	Diseño de isotipo, isologotipo y logotipo	\$ 20.000
	Diseño de slogan	\$ 9.000
	Manual de marca	\$ 15.000
	Filmación y edición de video de 2 minutos	\$ 68.000
	Merchandising	\$ 50.000
	Ploteo de vehículos	\$ 300.000
	Mailing	\$ 20.000
	Impresión de cartelera	\$ 200.000
Plan de Acción 3	Rediseño de página web	\$ 80.000
	Campaña de fotografía	\$ 50.000
	Diseño de nuevas secciones en página	\$ 80.000
	Traducción al inglés	\$ 50.000
	Traducción al portugués	\$ 50.000
	Definición de estrategia de posicionamiento SEO	\$ 25.000
	Análisis de métricas y evaluación	\$ 25.000
	Total	\$ 1.147.600

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

		ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				dic-21				ene-22				feb-22				mar-22				abr-22				may-22				jun-22				jul-22				ago-22			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Acción 1	Relevamiento de los productos y servicios comercializados.	■	■	■	■																																																
	Establecimiento de los disparadores de atributos.	■	■																																																		
	Definición de los atributos de marca.			■	■																																																
	Formalización en un documento y manual de marca.	■																																																			
	Presentación a los directivos de la empresa.					■	■																																														
	Realizar ajustes en base a las observaciones.					■	■																																														
	Definición final de los atributos de marca.							■	■	■	■																																										
	Desarrollo de capacitaciones									■	■			■	■																																						
	Implementación de los nuevos atributos.											■	■	■	■																																						
	Evaluación y control sobre el correcto uso de los atributos marcarios.													■	■			■	■																																		
Evaluación y control sobre el impacto del plan en las ventas																	■	■																																			
Plan de Acción 2	Rediseño del isotipo, isologotipo y logotipo.																	■	■																																		
	Diseño de slogan.																	■	■																																		
	Diseño del manual de identidad de marca.																	■	■																																		
	Diseño del video corporativo.																	■	■																																		
	Diseño de Merchandising.																	■	■			■	■																														
	Logística para el ploteo de vehículos.																					■	■			■	■																										
	Re ambientar los espacios comunes.																					■	■																														
	Definir fechas para reuniones de trabajo con colaboradores.																																																				
	Diseño de mailing para clientes corporativos y personal interno.																									■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■						
	Comunicación con clientes y personal interno.																													■	■			■	■			■	■			■	■			■	■						
Plan de Acción 3	Definición del posicionamiento SEO.																					■	■																														
	Determinación de palabras clave de búsqueda en portales.																					■	■																														
	Rediseño de la página web a la nueva identidad.																					■	■			■	■																										
	Logística de fotografías a productos y equipo de trabajo.																	■	■			■	■																														
	Realizar la nueva opción de ingreso a cuenta de clientes.																									■	■																										
	Realizar la traducción al inglés y portugués de la página web.																													■	■																						
	Presentación de la página a los directivos																													■	■																						
	Realizar ajustes en base a sus observaciones.																													■	■																						
Implementación y lanzamiento.																																																					

Fuente: elaboración propia.

Conclusión y recomendaciones

En el presente trabajo se buscó realizar una aproximación sobre la planificación de un plan de posicionamiento dirigido a Man Ser, empresa que se desenvuelve en el sector metalúrgico a través de la oferta de productos y servicios industriales, caracterizados por un alto porcentaje de personalización. Desde el análisis situacional se pudo advertir que la organización cuenta con un bajo enfoque sobre el marketing, llevando adelante acciones que no permiten una vinculación eficiente con sus clientes más fundamentales, en este caso los clientes corporativos, distinguidos por una relación comercial B2B. En este sentido, se ha identificado que Man Ser lleva adelante actividades de comercialización rudimentarias que no permiten la relación con sus clientes corporativos sino que las mismas se basan en acciones para consumidores finales, resultando en un bajo impacto sobre su posicionamiento y competitividad en el sector.

A raíz de lo expuesto, se propuso el diseño de un plan de marketing dirigido a mejorar el posicionamiento de la empresa en el sector industrial, el cual cuenta con un alto potencial de recupero tras la desaceleración productiva generada por la pandemia del Covid-19. De esta manera, se ha buscado posicionar a la empresa como la primera opción en el sector que ofrece productos y servicios de alta calidad, con tecnología de punta y con un alto grado de personalización en la atención. Para ello, se establecieron 3 planes de acción, diseñando los atributos marcarios, la identidad de marca y un plan de posicionamiento en buscadores de internet. Esto permitirá generar una mayor notoriedad de Man Ser en el sector, aumentando sus ventajas competitivas frente a sus rivales.

Desarrollar este tipo de intervenciones ha permitido interpretar a la planificación de la comercialización como un aspecto notorio en el desenvolvimiento de las empresas, en donde las mismas no deben considerarlo como una actividad de soporte sino más bien como el aspecto neurálgico de todo modelo de negocio, que contribuya al cumplimiento de los objetivos de los propietarios, inversores, empleados, clientes y otros grupos de interés.

A partir del plan desarrollado se espera que Man Ser amplifique su reconocimiento en el sector, pudiendo contar con un buen posicionamiento frente a sus rivales ya que

cuenta con un alto potencial de diferenciación pero no está sabiendo cómo aprovecharlo y ponerlo en acción.

Si bien el plan de implementación se ha diseñado para Man Ser, el proceso empleado para su estructuración podrá ser utilizado como guía para futuros trabajos, ya sean de índole académico como también de aplicación real en distintas organizaciones.

Además, en base a lo expuesto en la conclusión y en el plan de trabajo, se describen una serie de recomendaciones que pueden ayudar a Man Ser a mejorar su relación comercial con sus clientes corporativos y de esta manera amplificar su posicionamiento en el sector.

En primer lugar se recomienda llevar a cabo planes que permitan una mayor asociatividad con sus clientes, por ejemplo a través del desarrollo de visitas a la planta industrial de Man Ser, mostrando los procesos involucrados en la elaboración de los productos y servicios, como también sobre los avances en materia tecnológica. El desarrollo de programas de relaciones públicas y comerciales ayudará a generar un mayor vínculo con los clientes, permitiendo su fidelización en el largo plazo.

En segundo lugar se recomienda ampliar el alcance del plan, para que Man Ser pueda internacionalizar su oferta comercial, tal como lo describen en sus objetivos corporativos. De esta manera Man Ser no solo contará con un importante posicionamiento a nivel nacional sino que también se desempeñará en el mercado internacional, pudiendo aumentar su cartera de clientes y diversificar las fuentes de ingresos.

En tercer lugar, se sugiere establecer en conjunto con el área de recursos humanos, un proceso para definir de manera específica el área de comercialización, incorporando a nuevos colaboradores para que las acciones de marketing se lleven a cabo en base a lineamientos concretos, eliminando de esta manera la debilidad advertida sobre la falta de enfoque en este tipo de acciones. Se considera que contar con una departamentalización estructurada aporta a un mayor orden y permite la planificación de acciones estratégicas que ayuden a cumplir los objetivos de largo plazo que se establece la empresa y su grupo familiar directivo.

Referencias

- Agencia para la promoción de exportaciones (2021). *Sector metalúrgico*. Extraído de: <https://www.procordoba.org/sector-metalurgico-5291.html>
- Ayala Félix, F.J (2013). *Desarrollo de estrategias de posicionamiento: caso producto Quinoa*. Extraído de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941262002.pdf?fbclid=IwAR0rV2POKqdzkqC4f9xrpuksvDFrHKyGxiFaPh17ArCnB9uEOr1XK5PHfzQ>
- Banco Mundial (2021). *Argentina: panorama general*. Extraído de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BCRA (2021). *Relevamiento de expectativas de mercado*. Extraído de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210226%20Resultados%20web.pdf>
- CIMCC (2021). *Producción de insumos y productos del sector automotriz y siderúrgico*. Extraído de: <https://cimcc.org.ar/monitoreo-y-analisis-de-la-produccion-de-insumos-y-productos-del-sector-automotriz-y-siderurgico/>
- Cisneros Osnayo, M.C (2017). *Plan de marketing para conseguir el incremento de las ventas en la empresa Premium Cotton SAC*. Extraído de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6582/Cisneros_om.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Deloitte (2020). *Smart factory, una necesidad pero no una norma*. Extraído de: <https://www2.deloitte.com/bo/es/pages/manufacturing/articles/smart-factory-20.html>
- Deloitte (2021). *Global energy storage, digitalization and market innovation accelerate battery storage deployment*. Extraído de: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/energy-and-resources/articles/gx-global-energy-storage-renewable-energy-storage.html>
- Ortegón Cortázar, L. (2017). *Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia*. Extraído de: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>
- Santander Trade (2021). *Argentina: política y economía*. Extraído de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Unión Industrial de Córdoba (2021). *Relevamiento industrial, impacto covid-19*. Extraído de: <https://www.uic.org.ar/portal/wp-content/uploads/2018/08/Enero-1.pdf>

- Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Levitt, T. (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial: La miopía del marketing*. Madrid: Profit Editorial.
- Lovelock, C. Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson.
- Ries, A. Trout, J. (2000). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. México: McGrawHill
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.