



Plan de Marketing para el Posicionamiento de MAN-SER S.R.L

Alumno: Ojeda, Matías

DNI: 38.015.558

Legajo: VMKT06425

Tutor: Romero, Javier

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Índice

INTRODUCCIÓN	4
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
ANÁLISIS PESTEL	7
ANÁLISIS MICRO-ENTORNO MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	9
ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.	14
MARCO TEÓRICO	20
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	24
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	25
SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	26
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	27
OBJETIVO GENERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
ALCANCE.....	28
PLANES DE ACCIÓN	28
DIAGRAMA DE GANTT	37
ANÁLISIS ROI.....	38
CONCLUSIONES	40

Resumen

El presente reporte de caso refiere el desarrollo de un plan de posicionamiento para la empresa de Man-Ser, de la ciudad de Córdoba, dirigido a los segmentos pymes y grandes empresas de los rubros metalmecánico, automotriz y agro, para el periodo 2022-2023 ante un escenario complicado para el sector metalúrgico en el país, y principalmente en la provincia de Córdoba.

En primera medida, se llevó a cabo un análisis de la situación compuesto por un análisis del mercado, un análisis de la industria, un análisis Pestel, del micro-entorno, análisis interno de la empresa, cadena de valor y un Foda, que permitieron llegar a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y de entorno. De dicho análisis, quedó en manifiesta la necesidad de identificar los segmentos de mercado a los cuales la empresa debe dirigir su oferta y las estrategias adecuadas para poder posicionarse en los mismos. A continuación, se llevó a cabo el desarrollo de un marco teórico con el objeto de aclarar conceptos relacionados al posicionamiento, segmentación, mercado meta, diferenciación, penetración de mercado y marca que permitieron delimitar el reporte.

Ante la problemática detectada, se definió la puesta en marcha de Planes de Acción como solución a la misma. En éste sentido, se definieron diferentes programas de acción tendientes a mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento pyme y grandes empresas metalmecánicas, automotrices y agro, con sus correspondientes objetivos e indicadores, a través de los cuales se espera lograr cumplir con los objetivos establecidos.

Por último, se plantearon las conclusiones y una serie de recomendaciones.

Palabras Clave: posicionamiento, segmentación, metalmecánica, marca, ventaja competitiva.

Abstract

This case report refers to the development of a positioning plan for the Man-Ser company, from the city of Córdoba, aimed at SMEs and large companies in the metal-mechanic, automotive and agricultural sectors, for the period 2022-2023 in the face of a

complicated scenario for the metallurgical sector in the country, and mainly in the province of Córdoba.

In the first step, an analysis of the situation was carried out consisting of a market analysis, an analysis of the industry, a Pestel analysis, of the micro-environment, internal analysis of the company, value chain and a SWOT, which allowed reach a diagnosis on the current situation of the company and the environment. From this analysis, the need to identify the market segments to which the company must direct its offer and the appropriate strategies to be able to position itself in them was made clear. Next, the development of a theoretical framework was carried out in order to clarify concepts related to positioning, segmentation, target market, differentiation, market penetration and brand that allowed to delimit the report.

Given the problem detected, the implementation of Action Plans was defined as a solution to it. In this sense, different action programs were defined to improve the positioning of the company in the SME segment and large metal-mechanic, automotive and agricultural companies, with their corresponding objectives and indicators, through which it is expected to achieve the objectives established.

Finally, the conclusions and a series of recommendations were raised.

Keywords: positioning, segmentation, metalworking, brand, competitive advantage.

Introducción

El estudio y desarrollo del presente proyecto es sobre la Empresa Cordobesa MAN-SER SRL, empresa metalúrgica reconocida, que cuenta con una trayectoria de 26 años en la provincia.

Sus orígenes, se remontan a principios de los años noventa. Quien era entonces su fundador, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Luego, ésta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, y fue así que el Sr Mansilla se independizó y empleando a un familiar, fundó la empresa como unipersonal.

Su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora cnc (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología de software innovadora en Argentina, le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

Debido a su gran crecimiento, en el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

En el año 2003, comenzó a trabajar para AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Hoy MAN-SER es su principal proveedor. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno

de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En 2014 lograron la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization Organización Internacional de Normalización) 9001. Lo cual les facilitó la estandarización de procesos así como un control general de la calidad. Así como lo indica su política de calidad.

(Man-Ser, 2021) Somos una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Enfocados en estos objetivos, desarrollamos:

- Protectores de bancada.
- Lavadoras especiales de piezas.
- Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas.
- Equipos de transporte y sistemas de lavado.

Si bien en dichos productos y servicios que ofrecen son unas de las pymes líderes, tanto por su rentabilidad, como trayectoria y experiencia orientada a resultados y calidad. Aún tienen mucho por aprovechar que les daría una diferenciación de la competencia y que decantaría sustancialmente en el desarrollo de mercado, generando aumento de ventas y ganancias.

En la actualidad debido al contexto de crisis económica mundial por Covid 19, todas las actividades se vieron afectadas en mayor o menor medida. La metalúrgica no fue la excepción, según el diario el perfil (PERFIL, 2021), la industria se vio disminuida en un 10,3% su actividad. Muchas de las empresas y pymes en Argentina se tuvieron que reinventar, y muchas otras tuvieron que cerrar sus puertas.

(Dávila, La Voz, 2021), Dice que el parate que atravesó la economía mundial por la pandemia del virus covid 19 contuvo el valor del acero durante el primer semestre del año pasado, pero cuando la actividad retornó, el salto en su valor sorprendió al mundo. Según el sitio Investing.com, a finales de agosto el precio futuro de la bobina en Estados Unidos oscilaba los 450 dólares la tonelada, mientras que la última cotización del pasado martes 16

se ubicó en 1.170 dólares. Esta suba mundial se trasladó a la Argentina. Fuentes de la industria metalúrgica, que pidieron reserva para no enemistarse con proveedores monopólicos, aseguran que los aumentos que originalmente se preveían para marzo y junio se adelantaron: en octubre subió tres por ciento en dólares; a mediados de diciembre, sumó otro seis por ciento, y en febrero dio otro salto de seis por ciento, siempre en dólares.

El presente reporte de caso, estará destinado a analizar el Mercado local, y sus competidores. Se trabajará en un plan de Marketing, que permitirá analizar y plantear estrategias de posicionamiento, aprovechar las fortalezas, detectar oportunidades, disminuyendo las debilidades y amenazas. Aprovechando, que se trata de una empresa exponente, ya consolidada, con larga trayectoria, y con una basta experiencia en el rubro metalúrgico.

(Dutto, 2019) La necesidad de orientación al mercado además del ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes está la posibilidad de trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial, alcanzando su fidelización. En este sentido, muchas organizaciones han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes.

(Mouratoglou, 2016) Se considera que la mejor manera de mantener a los clientes y asegurarse la venta de importantes proyectos es brindando un buen servicio para los Proyecto Integrador: Reestructuración en Metalúrgica MTR Argentina SRL 2 clientes. Es decir, lograr la satisfacción de estos, un principio básico de la Gestión de la Calidad. Ser una empresa de Calidad constituye una oportunidad de diferenciación.

(Idits, 2005) Este instrumento pretende a su vez actuar como un nuevo modelo de planificación y gestión basado en la apertura hacia la comunidad industrial y en un espíritu de innovación metodológica. Es por ello que se considera a la participación de la comunidad como un elemento prioritario, reconociendo -por lo tanto- que la planificación no debe ser una tarea exclusiva del Gobierno Provincial. Se pretende que el Plan Estratégico Metalmecánico se convierta en patrimonio del sector y de la comunidad industrial en su

conjunto, desde el cual sea posible orientar su futuro, basado en las premisas fundamentales de igualdad de oportunidades, posibilidades de mejora de la competitividad empresarial, sustentabilidad ambiental y crecimiento económico.

He aquí que es notable la necesaria creación de un departamento de Marketing, que actualmente no posee la empresa dentro de su estructura organizacional. El mismo les permitirá captar mayor cantidad de clientes y posicionarse en el mercado a través de estrategias específicas, corporativas, aportando valor agregado al desarrollo de la propuesta, utilizando matrices y herramientas de innovación.

Un plan de Marketing, correctamente confeccionado, le permitirá a MAN-SER S.R.L, diversificar sus clientes y atomizar riesgos ya que nos encontramos en un contexto político y económico fluctuante. Además, como tienen su cartera muy concentrada en pocos clientes, la pérdida de alguno de ellos, podría llegar a generarle una importante caída de sus ventas y por lo tanto bajas en su rentabilidad. Es por tal motivo, que logrando un desarrollo de Mercado sostenido, no sólo se evitará este escenario, sino que contribuirá al reposicionamiento como empresa líder.

Análisis de situación

La realización de un análisis de la situación resulta efectiva para la identificación de situaciones claves que debe atravesar una empresa. Permite obtener un abarcado cuadro de contexto, para justificar objetivos y estrategias basados en datos concretos de la realidad en cualquiera de las aristas por la que una organización encuadra su negocio. Los contextos pueden resultar favorables o desfavorables para las empresas y son plausibles al cambio por ello, los planes estratégicos, deben ser revisados periódicamente.

- *Análisis PESTEL*

De acuerdo a (Gutierrez Aragon, 2015), el análisis PESTEL permite un análisis en profundidad del macroentorno en el cual opera la industria, es decir los factores externos que condicionan su actividad siendo capaces de ejercer influencia en la empresa “MAN-SER SRL”, en sus acciones, decisiones y resultados.

- *Político*

Según los datos relevados por el Observatorio Metalúrgico de la CIMCC, aunque empieza a asomarse el repunte de la industria, la mayoría de sus actores desaprueban la gestión del Gobierno Nacional. Las dificultades para las importaciones y las expectativas inflacionarias, entre las principales causas de alarma

Según los datos recabados por la entidad en el primer cuatrimestre del año, solo el 2% de los empresarios metalúrgicos encuestados evalúa de manera positiva la gestión económica del Gobierno encabezado por el presidente Alberto Fernández. (Bossa, 2021).

✓ *Económico*

Una combinación de aumentos en los precios del acero en el mundo y de complicaciones en la provisión, propias de la economía argentina, le dio otro golpe a la rentabilidad de fabricantes pymes de componentes, tanto de maquinaria agrícola como de la industria automotriz.

El parate que atravesó la economía mundial por la pandemia del virus covid-19 contuvo el valor del acero durante el primer semestre del año pasado, pero cuando la actividad retornó, el salto en su valor sorprendió al mundo.

En octubre subió tres por ciento en dólares; a mediados de diciembre, sumó otro seis por ciento, y en febrero dio otro salto de seis por ciento, siempre en dólares (Dávila, 2021).

Sin embargo, según (El Economista, 2021), la actividad metalúrgica creció 51,8% .

Por su parte, el sector de Autopartes (+31,6%) mantiene un crecimiento interanual, pero registró una disminución si se compara con marzo de 2021; y los sectores de Maquinaria agrícola (+51,0%) y Carrocerías y remolques (+61,2%) continúan con una tendencia de crecimiento presentando fuertes incrementos interanuales.

✓ *Factores Sociales*

En los últimos tiempos se ha visto como todo tipo de empresas pymes e incluso las medianas y grandes están creando perfiles en las diferentes redes sociales. Quizás se debe a la “gratuidad” del medio de difusión de sus productos y servicios. Existen ya gran cantidad de FanPages en Facebook y recientemente en Instagram comienzan a aparecer gran cantidad de cuentas de empresas, productos y servicios, tanto de consumo masivo como del mercado industrial (Industria en la Web, 2021).

La imagen pública de una empresa y sus redes sociales influyen en el posicionamiento de manera positiva si se saben aprovechar éstas.

✓ *Tecnológicos*

El ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación, Roberto Salvarezza, y el secretario general de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), Antonio Caló, firmaron un convenio marco de colaboración entre ambas instituciones que tiene como finalidad la realización de actividades, el intercambio de información y conocimiento para contribuir al cumplimiento de sus respectivos objetivos.

Plantean el avance científico y la innovación incorporadas a la producción en las tecnologías de la denominada Industria 4.0 caracterizada, entre otras, por las tecnologías de Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial, la automatización de procesos y la robótica. (UOM, 2021)

✓ *Ecológico*

Un investigador de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) acaba de dar un primer paso en ese sentido. El colado del acero líquido, uno de los pasos claves de la siderurgia, podría llevarse adelante con compuestos menos contaminantes y más seguros para los trabajadores que los utilizados actualmente. (Agencia CyTA, 2019).

Dicho proceso del colado del acero líquido, al llevarse con compuestos menos contaminantes, favorecerían tanto al medio ambiente, como así también la seguridad de los trabajadores de la industria.

✓ *Factores Legales*

El secretario general de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), Antonio Caló, participó este lunes de la presentación del proyecto de Ley de Compra Argentino, desarrollo de Proveedores y Compras para la Innovación, y brindó un fuerte respaldo al Gobierno de Alberto Fernández al asegurar que "estamos junto al Estado, los empresarios y los trabajadores, codo a codo, para que esto vaya cada vez mejor".(Pagina 12, 2021).

El proyecto de ley, favorecería las inversiones, aumento de empleo, transferencias de tecnologías a favor de las empresas locales.

- *Análisis Micro-Entorno mediante las 5 Fuerzas de Michael Porter*

✓ *Rivalidad de Competidores*

En la industria, la rivalidad entre competidores es baja, ya que la demanda no es tan elevada, y además, los productos que elaboran son muy estandarizados como para poder hacer una potencial diferenciación.

Generalmente en la industria se compite por la cuota de mercado a ocupar por cada compañía, diferenciándose por calidad y servicio brindado al cliente, además de lograr precios competitivos en su cartera de productos.

En el caso del mercado de Man-Ser, si bien están ubicados en la Provincia de Córdoba, su participación de mercado se extiende a nivel país. Dicha competencia por el mercado, se disputa entre los siguientes oferentes:

- Transfil S. R. L: Extractores de viruta y cintas de transporte.

Servicios de corte por plasma y plegado de chapa de todo espesor. Construcción de estructuras metálicas, adornamientos, aberturas, enrejados, barandales, barandas, pérgolas, hornos, salamandras, mobiliario, carteles metálicos, portones de hierro, portones de chapa cortada en decorado y más.

Transportadores y elevadores de viruta para todo proceso productivo. Transporte de piezas para procesos de mecanizado y ensamble. (Trans-Fil, 2021).

- Eisaire S. R. L: Máquinas lavadoras.

Lavado y desengrase para todo tipo de aplicaciones y piezas industriales. Diseño y fabricación de lavadoras industriales. Las lavadoras son diseñadas y fabricadas a medida, las máquinas se adaptan a las piezas y las necesidades del cliente. (Eisaire, 2021).

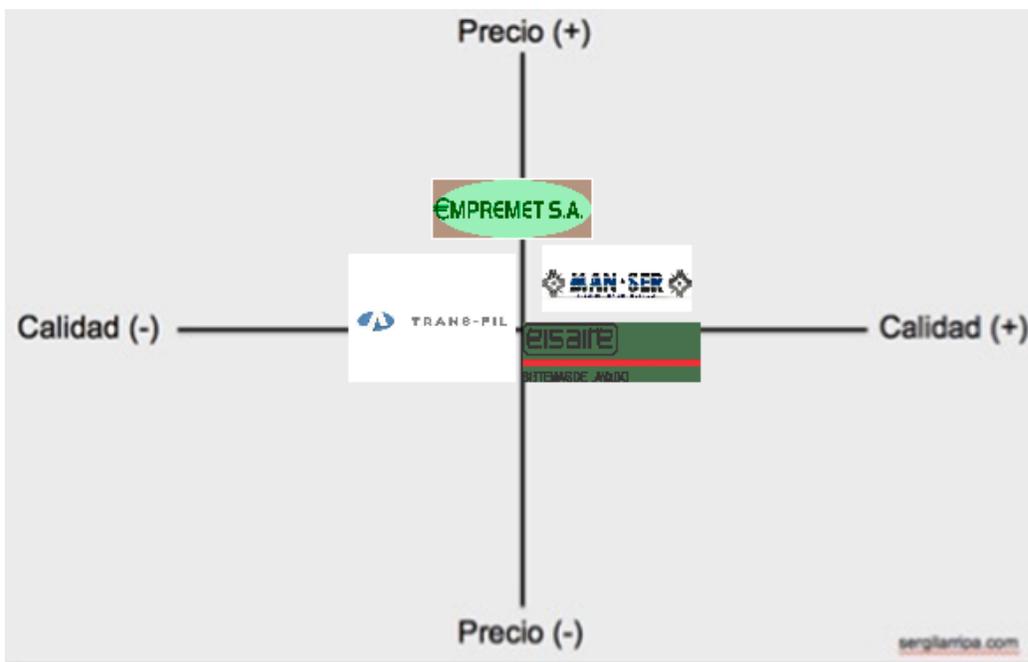
- Empremet S. R. L: Corte por plasma.

Provisión de Aceros en Barra, corte a medida, corte pantógrafos, por CNC, plasma y servicio de Corte Laser. Fabricación de Partes específicas para la Industria Minera, Agroindustria, Construcción y Automotrices. (Empremet, 2021).

- Varios talleres más pequeños: Plegado y punzonado.

En cuanto a protectores de bancada no posee competencia, ya que es el único proveedor, lo que le otorga un diferencial al ofrecer dicho producto.

MAN-SER se caracteriza por sobre sus competidores, por ser la única empresa que brinda tanto productos como así también servicios industriales. No existe otra empresa que brinde ambos productos, sino que todas las empresas o brindan servicios o productos por separado. Otro factor a tener en cuenta, es que en algunos casos, MAN-SER solicita colaboración a sus empresas competidoras para algún trabajo puntual, por lo que tiene una relación de cooperación en caso de necesitarlo.



Fuente: Elaboración propia (2021).

✓ *Productos sustitutos*

En esta industria no existen prácticamente sustitutos como se mencionó anteriormente debido a que los productos son muy específicos, se puede llegar a buscar los sustitutos mediante servicios ofrecidos, pero no es este el caso.

✓ *Fuerza competitiva del ingreso potencial*

En esta industria podemos encontrar barreras de ingreso/salida como por ejemplo los altos requerimientos de inversión en capital de trabajo, para mantener una posición competitiva en el mercado. La exclusividad de representación, juega un papel muy importante como barrera de ingreso, esto hace referencia a que, si una empresa posee el contrato de exclusividad por ley de franquicia u otra cuestión, se torna imposible para una nueva compañía, competir con las ya existentes.

Una de las barreras más particulares de la industria son las economías de escala, que presentan las compañías que han perdurado en la industria gracias al proceso de aprendizaje con el paso del tiempo, estas son necesarias para obtener compras en volumen y así poder ofrecer sólidas ventajas competitivas, para compañías que deseen adentrarse en esta industria deberán tener la capacidad financiera suficiente para aguantar y hacerse de ellas.

✓ *Poder de negociación de los proveedores*

Esta industria al ser tan sofisticada, se caracteriza por tener un bajo número de proveedores, lo que, en este caso, les da a los mismos un gran poder de negociación en cuanto a plazos de pago, volumen de compra, requisitos financieros. Visto desde el lado de los proveedores no hay muchos sustitutos, lo que lleva a que estos aún más incrementen el poder de negociación en el sector

✓ *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes, es relativamente alto, ya que generalmente, los mismos son compañías de gran capacidad productiva por lo que, para la empresa, significan gran parte de su facturación, debido a los volúmenes de compra que ejercen los mismos.

El mercado donde opera la empresa de estudio, forma parte de lo que se denomina “industria pesada”. Este tipo de industria, posee dos características centrales que la identifican:

- a) Desarrollo de productos muy específicos
- b) Los clientes son grandes empresas, que compran insumos y partes componentes para el desarrollo y comercialización de productos al consumidor final. Específicamente, los

principales clientes de Man-Ser SRL son cuatro, divididos en dos grandes rubros: materiales eléctricos y automotrices/autopartes:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes conocida como “Grupo Artech AIT”. Es el principal cliente de Man-Ser su demanda, representa el 35% de su capacidad productiva. Produce principalmente, transformadores de medida, de corriente y potencial; relés auxiliares y de protección; bancos de condensadores; celdas de MT; centros de control de motores; y reconectores automáticos. En el mundo opera en 13 países, donde se destacan Chile y Brasil en Latinoamérica, India y China entre otros países de Europa y América.
- Volkswagen Argentina: Para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total. es una de las automotrices más grandes de Argentina, que ocupa el podio número 3 en el ranking de ventas de autos (Lendoiro, 2021).
- Pertrak y Scania (Metalmecánica): Por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción. Pertrak es una empresa de la industria autopartista, líder en el mecanizado y armado de autopartes complejas. Posee clientes como Peugeot, Citroën; Renault, Volkswagen y Scania entre otras. Cuenta con tres unidades de negocio: Pertrak (mecanizado de piezas CNC), Motorline (autopartes), y Central Plaza (principal Plaza logística industrial de Córdoba). Scania: Automotriz, especializada en comercialización de vehículos pesados. Se ubicó quinto en el ranking de venta de camiones en 2021. (Parabrisas, 2021).
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte. Representa menos del 10% de los ingresos (dato, entrevista con Melina Mansilla, abril 2020).

○ *Perfil General de los Clientes:*

Características Demográficas: Clientes separados de los grupos empresariales de sexo masculino en un rango etario mayor a 40 años, ingresos de sectores gerenciales o personas de altos mandos jerárquicos, quienes toman la decisión de compra \$150.000 hacia arriba aproximadamente.

Geodemográficas: Influencias principalmente en las áreas geográficas de Córdoba, Santa Fé, Buenos Aires, San Luis y Tucumán. En principio serían éstas el tamaño de mercado, por ser los principales compradores que representan la mayor parte de la facturación, aunque se considera como mercado potencial a toda la Argentina. Valores basados en la personalización y calidad de atención, no sólo en la venta, sino en el post-venta, cliente que le guste sentirse atendido y las relaciones interpersonales a largo plazo.

Orientación al consumo: Clientes prácticos que buscan sobretodo confiabilidad, no una empresa con ejecutivos jerárquicos, sino cercanos, empresa con valores, familiar, con buen nombre y reputación, donde puedan tener incluso buenas referencias comerciales. Clientes interesados en innovaciones y avances tecnológicos, con altos niveles de recursos.

Nicho de mercado: En este momento la empresa se encuentra atendiendo dos segmentos de mercado que no presentan casi competencia, que es el de “Plegado y punzonado” y “Protectores de bancada”. Se detecta una fuerte aprobación por los productos y servicios ofrecidos allí por lo que potenciar la publicidad específica en estos sectores llevaría a posicionarse como únicos y fieles proveedores de estos insumos.

Influencias generacionales: Influencias de generación X y Ederly Seniors.

Ciclo y categoría: Son clientes frecuentes y permanentes, de acuerdo a la demanda de consumidores finales que los mismos tengan, ésta muchas veces va a estar influenciada por medidas políticas, económicas, y crisis.

Adaptación de mercado: Innovadores, que busquen experimentar con tecnologías de vanguardia, y satisfacción en cuanto a la calidad del producto, la atención y asistencia brindada.

- *Análisis interno de la organización.*

De la página principal de la compañía, fue posible conocer dichos aspectos que se describen a continuación.

- ✓ *Visión*

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

✓ *Misión*

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

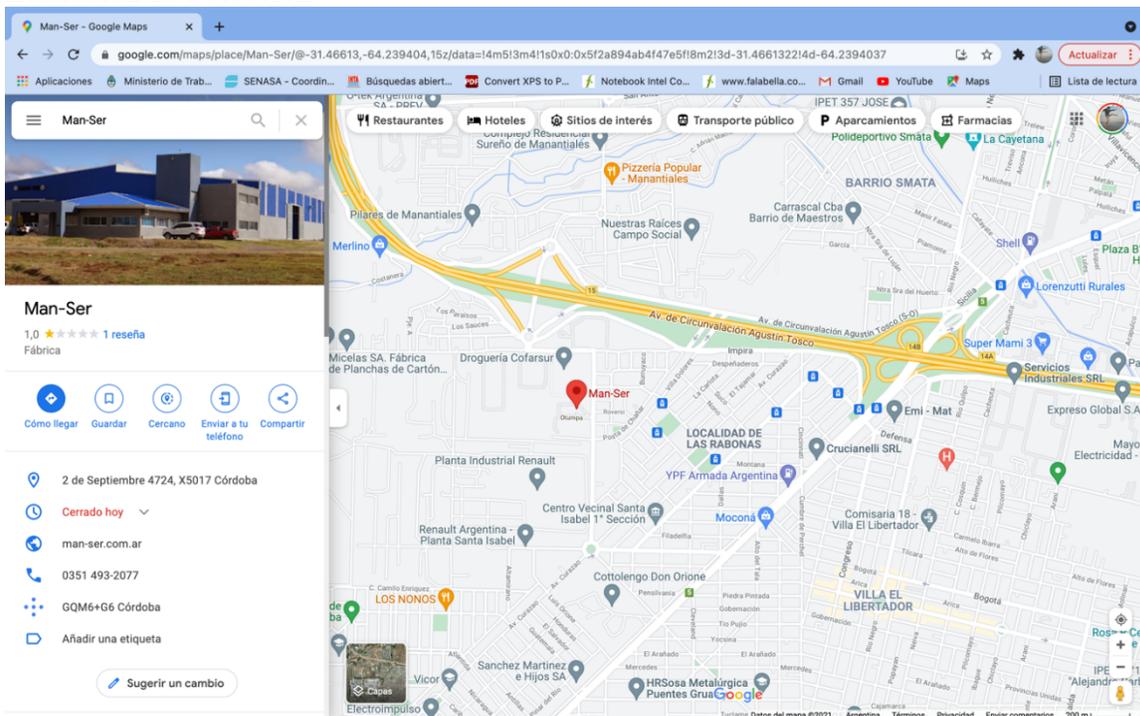
✓ *Valores*

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

✓ *Ubicación*

Dirección: 2 de Septiembre 4724, Código Postal 5017, Provincia de Córdoba

Ilustración 1: Ubicación



Fuente: Google Maps

✓ *Cadena de Valor de Michael Porter*

– Actividades de apoyo

- *Infraestructura de la empresa*

En el análisis de su infraestructura interna, se vislumbra una organización por áreas funcionales, los empleados no son participantes a la hora de la toma de decisiones, sin embargo, pueden aportar datos relevantes para la misma. La compañía en cuestión, no cuentan con sucursales, para ganar cuota de mercado en la industria, además de presentar una severa falta de delegación en el corto y mediano plazo.

- *Administración de recursos humanos*

El manejo del capital humano en la compañía presenta una serie de fallas que es importante tener en cuenta, ya que, por ejemplo, hay tareas muy descentralizadas, lo que impide tener un control preciso de los mismos, y además, las capacitaciones internas brindadas, no están dando el resultado esperado, ya que la empresa está presentando demoras, roturas y quejas de clientes, esto está generando cuellos de botella en el área, provocándose así el incumplimiento de los plazos de entrega pactados.

- *Desarrollo tecnológico*

La compañía en cuestión cuenta con una buena base tecnológica en su administración y producción, muchas de sus máquinas fueron importadas, y cuentan con sistemas entre otros, que facilitan el proceso productivo y además administrativo que lleva a cabo la compañía. Además de esto, según la compañía, su personal capacitado garantiza la calidad del producto a recibir.

- *Abastecimiento*

La empresa en sí, se caracteriza por la información brindada, por tener una buena relación con sus proveedores, esto le garantiza a la compañía suministrarse a bajos costos, presentando así los precios competitivos que muestra. Entre los principales insumos que adquiere MANSER S.R.L encontramos dos grupos en cuales podemos dividirlos en productivos y no productivos. Dentro de los productivos encontramos chapas, tubos, planchuelas, estos hacen al producto terminado que ofrece la empresa. En los no productivos, encontramos los elementos de protección para el personal como, por ejemplo, guantes, cascos, etc., además de la protección de la maquinaria, en este caso, lubricantes para las mismas.

- *Actividades primarias*

- *Logística interna*

El responsable del proceso es Julián Mansilla, para dar inicio al procedimiento se realiza un formulario por falta de mercadería, la empresa cuenta con un software para corroborar los faltantes. Además, cuenta con un responsable de la recepción de la mercadería quien está a cargo de controlar el estado de la mercadería, en el caso de haber roturas se emite una nota de no conformidad, la misma es enviada por e-mail al proveedor. Los remitos se envían al área de administración para su correcta recepción.

- *Operaciones*

El área de operaciones se encuentra dividida en cuatro sectores: corte, plegado y punzonado, y armado y soldadura.

El encargado de esta área, es Néstor Meggeto, quien tiene coordinación con el área de ventas y compras. Cada vez que sea necesario, se realizan reuniones para discutir cuestiones en lo que respecta el área. La producción se realiza mediante O.T (Orden de trabajo) que contienen los planos del producto a elaborar.

La compañía para el control de productos de compleja elaboración utiliza un listado de chequeo el cual incluye cada parte por separado del mismo, para mayor seguridad.

Una vez finalizado el proceso de producción, y el correspondiente control del producto elaborado, el encargado de producción confirma la finalización de la OT, y la documentación pertinente se envía al área de ventas, quien coordinara la entrega junto a un remito de recepción.

- *Logística externa*

Los productos terminados se almacenan en un sector designado dentro de la planta de producción, hasta el momento de ser retirados. Si el cliente presenta cercanía para con la sucursal, se realiza la entrega con flota propia de entrega. De lo contrario se terciaría el servicio por transporte externo.

- *Marketing y ventas*

Man-Ser, ha ido perdiendo posicionamiento en éste último año y medio, debido a la crisis mundial generada por el COVID 19, la industria metalúrgica fue una de las más perjudicadas, sobre todo en la provincia de Córdoba, sumado a que la compañía no cuenta con un plan de acción exhaustivo que explote su potencial en cuanto a las ventas, marketing y plan de posicionamiento en la mente del consumidor. Solamente utilizan métodos

estandarizados para las mismas, como su página web, no poseen sistema de ventas o CRM, lo que los lleva a perder eficiencia, incluyendo datos relevantes de los clientes lo que les permitiría incrementar sus ventas exponencialmente detectando necesidades.

También les falta a la empresa una estrategia clara y un plan o programas de acción que les permita posicionarse.

Poseen pocos clientes de los cuales 4 de ellos son grandes empresas, por lo que deberían crear acciones para fidelizarlos, y aumentar su participación en las mismas, además de captar nuevos clientes como pequeñas y medianas empresas (Pymes), que les permita a la Man-Ser posicionarse e incrementar su facturación.

Como toda organización, en su cadena de valor, posee puntos muy competitivos y puntos que le restan valor a la misma. En los primeros, podemos encontrar sus activos tangibles, como sus maquinarias, y su infraestructura de operaciones, esto le permite a la compañía coordinar de manera óptima y controlar su día a día, mediante dicha conexión entre áreas que se observa en ella. En su infraestructura interna, se observa un gran capital humano, que deberá ser optimizado para lograr la mejora continua en la organización.

Otro punto fuerte en la cadena de valor de Manser S.R.L es la diferenciación en su logística externa y servicios post venta principal diferenciador frente a la competencia, la empresa posee flota propia para distribución en cercanías.

Los puntos débiles en la cadena de valor de esta compañía se observan fácilmente en el manejo de sus recursos humanos, principalmente en las capacitaciones y satisfacción dentro del área laboral donde se desempeñan, principalmente durante las capacitaciones de las normas ISO 9001. Se observa la debilidad en el plan de marketing, posicionamiento, la empresa carece de un plan exhaustivo para abordar una correcta estrategia de ventas, este último proceso internamente está afectado por en gran medida por la escasa capacitación de los empleados.

Una de las técnicas mas relevantes de análisis, es el FODA. Dicho análisis, es una técnica de diagnóstico organizacional que se utiliza para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la organización brindando información para la toma de decisiones de manera acertada.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
I N T E R N A S	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se destacan por su servicio de postventa. - Gran trayectoria y posicionamiento en el mercado. - Innovación tecnológica constante, maquinaria importada, sistemas de gestión - Certificación en gestión de calidad de acuerdo a normas ISO 9001. - Ventaja competitiva en precios. - Gran infraestructura interna y maquinarias, lo que dificulta el acceso de nuevos competidores. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de una Estrategia de Posicionamiento. - No posee un sector de Marketing. - No posee página web actualizada, redes sociales, ni sistemas de e-commerce. - Concentración en pocos clientes, no atomizan riesgos - Falta de sucursales que abarquen mayor territorio - Falta de delegación de tareas.
E X T E R N A S	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Mercados Nacionales. - Buena relación con multinacionales para exportar. - Políticas de sustentabilidad y cuidado del medioambiente. - Nuevas tecnologías que permitan monitorear los procesos productivos, desde su computadora o celular. - Mejorar Capacitaciones e Implementación de normas ISO, que permitan lograr una calidad total. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del precio de los insumos por aumento del dólar. - Nuevo brote Covid 19, que obligue a retroceder de fase. - Bajo poder de negociación con proveedores y posibilidad de grandes pérdidas de facturación, si pierde alguno de sus principales clientes. - Medidas Económicas - Nuevos Competidores

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las estrategias, la competencia en sus precios y la capacitación de su capital humano han otorgado a la empresa una buena posición en el mercado, esto está influenciado en gran parte por su ubicación estratégica, siendo estas sus principales fortalezas. En Man-Ser S.R.L podemos ver un punto de oportunidad en la posibilidad de exportación, y la captación de clientes debido a la capacidad operativa de la misma, así como también, reforzar la

capacitación del personal, esto generaría un gran ahorro en costos, eficacia en las operaciones diarias, y directamente un aumento en la rentabilidad de la misma.

Como toda compañía presenta puntos débiles, en este caso se puede observar falencias en su organigrama, esto produce un riesgo de cuello de botella en la gestión debido a la falta de áreas clave. Dicho problema, acarrea también inconvenientes operativos incurriendo en pérdidas de eficacia en el día a día y costos innecesarios que fácilmente con las correspondientes estrategias, pueden optimizarse tanto sus procesos diarios y por consiguiente la rentabilidad de la compañía. Esto último deberá observarse muy detenidamente y tratarse prontamente, ya que hay varias amenazas se le presentan a Manser S.R.L Entre ellas encontramos otras compañías más innovadoras y las regulaciones por parte del Estado como se indicó en el PESTEL.

MARCO TEÓRICO

El presente plan de marketing delinearé el camino a seguir para la empresa MAN-SER SRL, para posicionarse efectivamente en la industria metalúrgica en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, San Luis, Tucumán y en provincias aledañas a éstas, a partir de una estrategia de posicionamiento que se llevará a cabo para los consumidores de la industria metalmecánica. Se pretende abordar la problemática del caso de estudio a través de diferentes teorías que aporten el contexto teórico.

(Kotler, 2007), el posicionamiento está necesariamente vinculado al bienestar del consumidor y de la sociedad, por lo que el marketing no solo deber ser parte de la estrategia de cualquier empresa, sino que debe ser el centro de la misma. El foco de las empresas debería estar más centrado en la satisfacción de los clientes y los beneficios de su producto, que en la distribución y el valor financiero.

El producto debe aproximarse lo más que se pueda a las necesidades de los consumidores.

(Armstrong, 2010), explica que el posicionamiento consiste en establecer la mejor forma de servir al público objetivo, significa insertar los beneficios únicos de la marca y su distinción, en la mente de los clientes.

Armstrong simplifica la tarea de posicionamiento en tres pasos:

- Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición partir de ellas.
- Elegir las ventajas competitivas correctas.
- Seleccionar una estrategia general de posicionamiento. La empresa debe oficializar la posición elegida hacia el mercado de una manera efectiva.

Ferrell y Hartline, afirman que para “crear una imagen positiva de un producto, una empresa puede elegir varias estrategias de posicionamiento, entre las que se incluyen fortalecer la posición actual, reposicionar o tratar de reposicionar la competencia.” (Hartline & Ferrell, 2006). Fortalecer la posición actual: Se lleva a cabo vigilando constantemente qué quieren los clientes meta y el grado en el que perciben que el producto satisface esos deseos.

De todo lo expuesto se toma en consideración la importancia del posicionamiento, la estrategia del mismo debe ser clara, enfocado en la satisfacción de los clientes, definida hacia un mercado meta e impactar en la mente de los consumidores con sus beneficios únicos.

Existen cuatro pasos principales para el diseño de una estrategia de marketing:

1) Segmentación: Implica dividir el mercado en grupos mas pequeños de consumidores con necesidades, características, o conductas diferentes, que podrán requerir estrategias o mezclas de marketing específicas.

2) Mercado Meta: Consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o mas segmentos para ingresar.

3) Diferenciación: implica en realidad diferencias las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes.

4) Posicionamiento: Consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Es importante destacar en este punto, que las estrategias de Marketing, poseen cuatro niveles:

- a) Nivel 1: Estrategias corporativas, referentes a la actividad
- b) Nivel 2: Estrategias de cartera, referentes a los productos/mercados
- c) Nivel 3: Estrategias de segmentación y posicionamiento
- d) Nivel 4: Estrategias funcionales, referentes al marketing mix (producto, precio, comunicación, distribución).

Para el caso de análisis, se aplicará especial énfasis, en las estrategias de nivel 2 y 3 es decir, estrategias de cartera hacia clientes actuales y potenciales, referentes a los mercados y avanzando de acuerdo a estrategias de segmentación y posicionamiento respecto al mercado meta.

Así mismo, autores como (Stanton, 2007) y (Lamb, 2017), coinciden en que para el crecimiento de una empresa es necesario considerar tanto sus mercados como sus productos, una matriz que combina ambas variables es la matriz de ANSOFF, de gran utilidad en aquellas empresas que persiguen objetivos de crecimiento y no tienen muy en claro la dirección que deben tomar. Son cuatro las estrategias fundamentales de crecimiento del mercado o producto.

- Penetración de mercado: Trata de incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales.
- Desarrollo de mercado: implica la expansión geográfica del mercado, la detección de nuevos segmentos o la captación de nuevos usuarios para los productos actuales.
- Desarrollo de productos: abarca la creación de nuevos productos para mercados actuales, busca una mayor participación en el mercado.

- Diversificación: es una estrategia para incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en mercados desconocidos, tiene aparejado un alto riesgo para el negocio.

En el caso de Man-Ser, se implementará como viable estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercado, ya que se trata de incrementar participación y posicionamiento de los clientes actuales así como la captación de nuevos.

Además otro concepto importante a desarrollar es el concepto de marca.

Según lo define (Kotler P. , 2002), ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios". Según (Lamb & McDaniel, MKTG. Marketing, 2002), una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia". Por lo que podemos decir que la marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, cuya finalidad es identificar, distinguir y transmitir la promesa de empresas, organizaciones, productos y/o grupo de proveedores.

(Ries & Trout, 2002), afirman que para llevar a cabo un buen plan de marketing es necesario aplicar las leyes de marketing. De destacan las siguientes que deberemos tener en cuenta al momento de abordar en MAN-SER.

1. Ley del liderazgo. Es mejor ser el primero que ser el mejor. Inicialmente Mans-Ser, fueron pioneros en el punzonado y mecanizado, lo cual les otorgó una ventaja competitiva, esto podría repetirse con nuevas tecnologías y practicas sustentables.

2. Ley de la categoría. Si no se puede ser el primero en una categoría, se debe crear algo nuevo en la que pueda serlo.

3. Ley de la percepción. El marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones. No se trata de tener el mejor producto, sino que las personas tengan la mejor percepción de las mismas.

(Aaker, 2007), propone cuatro niveles de notoriedad de marca:

- Marca dominante: el consumidor asigna el nombre de la marca a toda una categoría de productos.
- Top of mind: es la primera que reconoce el consumidor cuando se le pregunta acerca de un producto.
- Recuerdo espontáneo: marcas que el consumidor recuerda cuando se le pregunta sobre un producto o necesidad.
- Recuerdo inducido: el cliente recuerda la marca cuando la compara con sus competidoras.

Es importante que la marca de Man-Ser, sea reconocida y notable, y sea una marca posicionada en la mente de los consumidores frente a sus competidores, el objetivo es que sea top of mind.

Para concluir con el material teórico que le da sustento al presente trabajo, se pretende definir una estrategia de posicionamiento adecuada para cada segmento corporativo definido, en la toma de decisiones acertadas y mejorar la imagen que tienen los clientes y potenciales clientes acerca de la marca, éstas resultan claves para enfrentar este desafío. Es muy importante, crear valor para la empresa y satisfacer las necesidades del cliente, como también lograr que los consumidores conozcan la marca y sus servicios.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

- *Declaración del problema*

El análisis precedente pone de manifiesto la necesidad de posicionar a la empresa, a través de un encuadre que permita sobreponer, las ventajas competitivas de Man-Ser, sobre las desventajas, ya que ha ido perdiendo posicionamiento en época de pandemia, así como también, no ha logrado enfocarse en un segmento meta y en la mente de los consumidores a quienes desea llegar.

Para lograrlo es necesario avanzar con programas de acción, que le permitan llegar a su segmento meta elegido, dicho segmento en éste caso son grandes empresas, clientes con los que ya operan, a quienes deben fidelizar para aumentar su posicionamiento, así como también deberán captar nuevos clientes de pequeñas y medianas empresas (Pymes), que hoy juegan un rol muy importante en la economía y desarrollo del país, por lo que se trata de un mercado muy amplio para desarrollar y lograr posicionarse en éste.

También es importante, una estrategia clara y un plan de acción de marketing, para poder aumentar su cuota de participación en sus clientes actuales y darse a conocer a los potenciales.

Man-Ser, posee problemas de atomización de riesgos, ya que el 85% de su facturación está atomizada en 3 clientes principales, los cuales si por cualquier motivo perdiera a uno de ellos disminuiría considerablemente su facturación, por lo que resulta imprescindible ampliar su cartera de clientes.

La falta de un departamento de Marketing provoca que no pueda aprovechar su potencial al máximo para de ésta manera aumentar su rentabilidad, éstas falencias y grandes pérdidas de la rentabilidad se acentúan en épocas de crisis.

No tienen políticas de medio ambiente, y gestión de residuos, siendo que en el Siglo XXI, se le da prioridad a éstos y la imagen de una empresa sustentable, de otra que no lo es cambia considerablemente en la mente del consumidor.

- *Justificación del problema*

La empresa posee fortalezas propias de ser una organización con trayectoria y experiencia, con productos de alta calidad, habilidades técnicas y de gestión. Poseen ventajas

competitivas en precios, y una gran infraestructura interna y maquinarias, lo que dificulta el acceso de nuevos competidores. Además de tener certificación de calidad de acuerdo a normas ISO 9001. Pero a pesar de esto, necesitan explotar dichas ventajas competitivas para lograr posicionarse con respecto al resto de los oferentes e incrementar su rentabilidad.

En el año 2020 debido a la crisis mundial por el COVID 19, la industria metalúrgica sufrió una gran caída, sobre todo en la provincia de Córdoba.

Man-Ser, es una empresa que cuenta con una larga trayectoria en la provincia de Córdoba, en donde se destaca por su calidad y relación con sus clientes, pero ha ido perdiendo posicionamiento debido a la crisis expuesta anteriormente, la cual golpeó fuertemente a la empresa. También Man-Ser, sufrió grandes incrementos en los insumos, los cuales se venden en dólares y por ende disminuyó su capacidad de compra y stock. Al poseer su cartera concentrada y atomizada en 3 clientes principales, hace que su actividad y facturación sean endebles. Si bien en el último semestre, se notó que la empresa de a poco se fue recomponiendo gracias al crecimiento del agro y de las industrias automotrices del país, es notable la pérdida de posicionamiento y la necesidad de tomar medidas que ayuden a la empresa a estar más estables ante una posible nueva crisis y que puedan estar diversificados en cuanto a riesgos, con una mayor cantidad de clientes fidelizados.

- *Solución del problema*

Teniendo en cuenta la información antes descripta, la solución del problema, sería crear un plan de posicionamiento, el cual mediante un correcto análisis de potencial, pueda generar el desarrollo de sus actuales y nuevos mercados meta, logrando abarcar a aquellos mercados que actualmente no están siendo atendidos, a través de una estrategia de crecimiento y trabajando en un plan corporativo que incluya a toda la organización en sus diferentes departamentos y sectores.

Man-Ser, podría aprovechar la relación comercial actual con sus clientes la cual es muy buena gracias a su factor diferencial de post-venta, para trabajar con referidos ya que al ser grandes empresas, habitualmente trabajan con gran cantidad de Pymes y de ésta forma podrían continuar con su aumento de cuota de mercado.

Además, cabe destacar que en Argentina, la industria manufacturera de componentes eléctricos, está conformada por más de 2000 empresas distribuidas en todo el país, en donde con un correcto Plan de Marketing, podrían vincular una importante cantidad de clientes.

En cuanto al medio-ambiente, resulta indispensable posicionarse en la mente de los consumidores, como una empresa socialmente responsable, ya que en el contexto actual esto cobra gran relevancia y empuje a nivel mundial, como por ej a través de las ODS creadas por la ONU. De ésta forma diversificarían aún más la cartera, ya que captarían mayor cuota de mercado, en éste caso a quienes apoyan éste tipo de proyectos e iniciativas sustentables.

Es importante generar un plan de posicionamiento además, basado en herramientas de gestión o sistemas que permitan detectar oportunidades y penetrar en la mente de los consumidores, a través de campañas, difusiones, envío de mails, llamados telefónicos en los cuales puedan brindar una calidad total poniendo foco en las empresas/pymes, y priorizando la atención, calidez y relación con los clientes por sobre todas las cosas para lograr fidelizarlos y generar vínculos a largo plazo.

Estas acciones permitirán un crecimiento sostenido para Man-Ser SRL, aumentando la cuota y participación de mercado, obteniendo nuevos clientes, y su posterior fidelización, lo que decantará en una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento sobre sus competidores.

Plan De Implementación

- *Objetivo general*

Posicionar a MAN-SER SRL, para que sea percibida como una empresa líder, diferenciada por su calidad total respecto de sus competidores dentro de la industria metalúrgica, en el territorio nacional Argentino en el plazo de 12 meses.

- *Objetivos Específicos*

- Mejorar en un 100% la experiencia de sus clientes y potenciales clientes, al ofrecer una excelente calidad de atención y un soporte personalizado. En un período de 3 meses.
- Potenciar en un 100% la imagen de Man-Ser, como una empresa en pos de la sustentabilidad y del cuidado del ambiente en los próximos 12 meses.
- Incrementar en un 80 % la recordación de marca en los segmentos pymes y grandes empresas mediante presencias en ferias, eventos y convenios con bancos, en el plazo de 12 meses.
- *Alcance*
 - Alcance de contenido: Incrementar la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa MAN-SER SRL.
 - Alcance temporal: Periodo enero 2022- diciembre 2022.
 - Alcance en el ámbito geográfico: MAN-SER SRL en todo el territorio nacional.
- *Planes de Acción*

Programa 1: “Estrategia de calidad y diferenciación a través de un sistema CRM”

- Objetivo del programa:
Mejorar en un 100% la experiencia de sus clientes y potenciales clientes, al ofrecer una excelente calidad de atención y un soporte personalizado.
- Fundamentación del programa:
Los sistemas de CRM permiten recolectar datos de los actuales y los nuevos clientes por lo que sirven como mapa fundamental de promoción y comunicación. Los datos otorgados por el CRM otorgaran información valiosa sobre las preferencias e intereses de

cada cliente en particular y productos relacionados, esto datos nos servirán para poder persuadirlos ante una futura compra de su interés y también crosseliar a los clientes.

El cliente pasa a ser el elemento central en la empresa. De esta manera el cliente puede ser atendido de una manera personalizada, ajustando los servicios e incluso los productos a sus necesidades. Si el cliente es atendido conforme a sus gustos y necesidades le costará más irse a la competencia por razones de precio, ya que no recibirá el mismo servicio que en Man-Ser.

Nuevas ideas pueden surgir a partir de la comunicación constante con los clientes. Esto se debe a que se conocerán sus necesidades y dudas. Estas pueden dar lugar a nuevos productos o funcionalidades del producto.

El cliente pasa por el embudo de ventas y quedará registrado dentro del CRM en cada etapa. Por lo tanto, permite realizar un seguimiento sin importar la cantidad de clientes, lo que a su vez desemboca en mayor cantidad de ventas y finalmente en la fidelización de éstos.

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:
 - Desarrollar un sistema de gestión de clientes (CRM) con clientes tanto actuales como nuevos en donde se incorporen los siguientes datos:
 - Datos personales del cliente
 - Medios de contacto directos e indirectos
 - Historial de relación y gestiones realizadas con el cliente en cada contacto
 - Información sobre qué productos de nuestra cartera tiene interés
 - Productos/servicios relacionados con sus intereses (CrossSell)
 - Segmentarlos en campañas de acuerdo sus preferencias
 - Éste desarrollo estará a cargo de un programador, el cual implementará dicho CRM adaptándolo de acuerdo a lo expuesto anteriormente. Cargará en dicho sistema, a los clientes actuales de Man-Ser, a los prospectos con quienes tuvo contacto y aquellos a quienes realizaron trabajos esporádicos alguna vez.
 - Enviar a su segmento meta, videos y flyers, de acuerdo a las necesidades detectadas por dicho sistema CRM, con los productos y máquinas que les podrían interesar, además de los beneficios y descuentos en los mismos.

- Propuestas de medición o evaluación de acciones:

Se les enviará a los clientes encuestas de satisfacción, a través de mails, mensajes de textos y whats app, estos en principio se harán de manera genérica para poder tener un mapeo de como vienen trabajando en la actualidad, y luego se hará cada vez que se tome contacto con el cliente. Midiendo de ésta forma la evolución en % y números concretos en cuanto a la atención, satisfacción y calidad brindada.

- Responsables:

La responsable de llevar a cabo la acción y el control de la implementación será uno de sus socios, Melina Mansilla.

- Marco de tiempo para la implementación:

El marco de tiempo para la implementación será de 3 meses, desde enero a marzo 2022, luego habrá que hacer un seguimiento y control mensual para ver como impacta éste en la fidelización de los clientes y en la captación de nuevos.

- Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos):

- Ingeniero en sistemas, encargado de la implementación, adaptación, capacitación, mantenimiento, y actualizaciones del CRM. Se le pagará \$141.000 por única vez, (Glassdoor, 2021).

-Sistema de CRM a implementar, costo mensual USD 20, en pesos \$4000, aproximadamente. (Capterra, 2021)

- Productor grafico encargado de generar videos profesionales (20 en total): \$2.329 cada video, el mismo será el encargado de realizar los flyer personalizados de acuerdo al perfil de los clientes (30 en total), \$2892 cada uno. (Tarifario, 2021)

- Total inversión inicial: \$278.340

-Total Anual: \$322.340

Programa 2: “Convenio con 3C Construcciones”

- Objetivo del programa:

Potenciar en un 100% la imagen de Man-Ser, como una empresa en pos de la sustentabilidad y del cuidado del ambiente en los próximos 12 meses.

- Fundamentación del programa:

Realizar un convenio con la empresa 3C Construcciones de la provincia de Córdoba, esta es una empresa de construcción que tiene una particularidad, tiene una finalidad de triple impacto, esta tiene que ver con que construyen casas con bloques de 1 metro por un metro, de plásticos reciclados, principalmente botellas, tapitas etiquetas, de ésta forma solucionan el problema de la disposición final del plástico y de la contaminación de éstos, así como también se consideran energía limpia (no contaminan), y que limpian (utilizan residuos). Por el otro lado generan empleo para las comunidades vulnerables de escasos recursos, principalmente en villas que inclusive es donde instalan por obligación sus talleres, y por último, impactan positivamente en la necesidad de vivienda ya que son mucho más económicas que una vivienda tradicional y sobre todo son mas efectivas.

En éste convenio con ésta innovadora empresa, Man-Ser realizará los elementos de lavado de los talleres y las máquinas prensadoras necesarias para la fabricación de bloques, de ésta forma mejorará su imagen en pos de la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente y logrará posicionarse como una empresa socialmente responsable en la mente de sus consumidores.

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:

-Efectivizar la alianza con los socios de 3C Construcciones, quien por su compromiso con el medio-ambiente y la comunidad están muy abiertos a escuchar propuestas para trabajar por éstos y avanzar con el convenio.

-Man-ser deberá construir 4 máquinas lavadoras y 4 prensadoras que se utilizarán luego para la construcción de los bloques. Éstas se instalarán en 4 villas carenciadas de la provincia de Córdoba en la que se distribuirá una lavadora y una prensadora por villa. La empresa como aporte a la comunidad y en pos de dicha alianza, donará 2 de cada de éstas máquinas lavadoras/prensadoras, las otras 4 serán compradas por 3C a un valor subsidiado.

-Se contará con un empleado de Man-Ser quien capacitará y dará las especificaciones técnicas a los futuros trabajadores de los talleres, durante la primer semana de construcción. Luego asistirá de soporte en caso de ser necesario.

-Se difundirá dicha alianza a través de las ferias y eventos mencionados en las acciones anteriores, además de las páginas oficiales de ambas empresas, darán notas en diarios, revistas, diario, televisión, y aquellos sitios donde quieran saber más de éste proyecto a favor de mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad con un triple impacto.

Propuestas de medición o evaluación de acciones:

Las acciones se medirán enviando encuestas a los actuales clientes de Man-Ser, así como también a los potenciales, que hayan participado de los eventos y ferias mencionados anteriormente. En base a esto quedará demostrado si se vincula la imagen de Man-Ser como una empresa sustentable su preocupación para contribuir con la sociedad y el medio-ambiente.

- Responsables:

La responsable de ésta acción estará a cargo de Melina Mansilla, socia actual de la empresa.

- Marco de tiempo para la implementación:

El marco de implementación para el proyecto será de 12 meses.

Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos):

-Empleado de Man-Ser a quien se le pagará \$30.000 la capacitación por villa en un total de una semana, total de capacitaciones 4.

-Donación de 4 máquinas prensadoras de bloques a cargo de Man-Ser, valor de cada una \$162.500 aprox. (Mercado Libre, 2021)

- Total Anual: \$770.000

Programa 3: “Presentaciones Estratégicas”

- Objetivo del programa:

Incrementar en un 80 % la recordación de marca en los segmentos pymes y grandes empresas mediante presencias en ferias y eventos, en el plazo de 12 meses.

- Fundamentación del programa:

IncurSIONAR en los eventos de “Metal Expo Cordoba 2022”, “FIMAQH”, “Expima 2022”, “Feria automechanika”, a dichos eventos asisten diversas pymes y grandes empresas en busca de nuevas posibilidades de inversión, ya sea buscando innovación de tecnologías, precios o empresas sustentables algo que es cada vez más buscado. Ésta es una excelente posibilidad para Man-Ser de aumentar la recordación de marca en su segmento meta, captar nuevos clientes, además de posicionarse como empresa en la mente de los compradores. A dichos eventos asisten alrededor de 300 empresas dedicadas al rubro industrial metalmecánico, automotriz y agro, lo cual nos indica que la visibilidad es alta, así como también, las posibilidades de captar nuevos potenciales clientes. Además, habrá programas de televisión transmitiendo en vivo los eventos, y se publicarán notas en reconocidas revistas, por lo que la visibilidad aumentará aún más.

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:

Se armará un stand en cada uno de los eventos y ferias, los mismos contarán con 6 pantallas led de 65’ de manera sincronizadas de modo tal que parezcan una sola, tendrán un living donde los visitantes puedan sentirse cómodos mientras son asesorados, 1 máquina emblemática de la empresa que sea innovadora y capaz de llamar la atención, habrán dos promotoras, y estará presente el mejor comercial de la empresa, quien dará las presentaciones técnicas y charlas didácticas acompañadas de los videos institucionales que se proyectarán en las pantallas led. Así mismo se encargará de asesorar y captar a los potenciales clientes.

Las promotoras serán las encargadas de atraer la atención de los visitantes, a quienes les entregarán folletos de presentación con algunos de los productos más destacados, innovadores de Man-Ser, luego los invitarán a participar de la charla técnica que brindará el comercial encargado, y al finalizar ésta se les entregará una agenda y lapicera, ambas con

logo institucional. Por último tomarán datos de Nombre y Apellido, Empresa, Cargo, Rubro y Correo Electrónico.

- Propuestas de medición o evaluación de acciones:

Para medir el impacto y la evaluación de la acción, se pasarán todos los datos recolectados a una base de datos en el sistema de CRM, luego se enviarán encuestas a los correos electrónicos brindados, para poder recolectar mas información certera acerca de la experiencia en el stand, como ven a Man-Ser, como empresa dentro del segmento Metalmecánico y su marca respecto a sus competidores, si invertirían o recomendarían invertir, y por último se medirán las operaciones concretadas de empresas que decidieron invertir luego de su primer acercamiento a través de las ferias/eventos.

- Responsables:

El responsable de la acción será principalmente el Comercial Encargado, a su vez será monitoreada en cuanto a los resultados obtenidos, por su socio Julián Mansilla. Por último quien se encargará de la implementación de los sistemas CMR y encuestas enviadas será una de las empleadas administrativas.

- Marco de tiempo para la implementación:

Se realizarán las presentaciones e implementación de stands a lo largo de 12 meses desde enero 2022 a diciembre 2022, en distintos meses donde se realizan los eventos durante el plazo de 4 días cada uno.

- Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos):

- Inscripción: A confirmar según evento, stand estimación por m2 \$4.500, por 35 m2, \$157.500 por c/evento. (Perfil, 2021)

- Armado estructura de stand \$30.000.

- Diseñadora gráfica encargada del diseño del Box por 15 días: \$15.000, ya que la misma por 30 días, cobra \$30.000 promedio. (Layoutmag, 2021)

- La contratación de las 2 promotoras se hará por cada evento de 4 días por de 12 horas cada día, las mismas cobran \$361 por hora, \$4332 c/u por día, un total de \$34.656 por evento. (Glassdoor, 2021)

- Diseñador grafico Merchandising \$28.916 (Tarifario, 2021)

- Honorarios a Comercial a cargo del stand: cobra \$540 por hora, por 12 horas, por 4 días de evento \$25.920. En el caso de los nuevos clientes captados que inviertan comisionará en su sueldo un 1.5% de comisión del total de la operación. (Glassdoor, 2021)

- Flete de las maquinas a exhibir en las ferias: \$12.976 por 3 horas ida y 3 horas al finalizar, total por evento \$25.952. (Fletpak, 2021)

- Total Inversión Anual: \$1.050.028

Programa 4: “Convenios con Bancos del Sistema Financiero”

- Objetivo del programa:

Incrementar en un 80 % la recordación de marca en los segmentos pymes y grandes empresas mediante convenios con bancos, en el plazo de 12 meses.

- Fundamentación del programa:

Se realizarán convenios financieros exclusivos con distintas entidades bancarias tanto del ámbito público como privado, para poder financiar entre el 70% o el 100% de las máquinas que producen para el sector agrícola, así como también del sector automotriz. Esto permitirá a Man-Ser, aumentar la recordación de marca a través de las publicidades de dichos convenios y posicionarse sobre la competencia, en cuanto a costos y facilidades de pago, ya que debido a la crisis mundial del COVID 19, la capacidad de inversión de los clientes disminuyó considerablemente. Además al tratarse de máquinas de última tecnología y especificaciones técnicas, su costo es elevado.

Ésta estrategia financiera, le brindará a la empresa una mayor visibilidad de marca, que le permitirá fidelizar a sus clientes actuales, captar nuevos, y posicionarse sobre la competencia ya que tendrán una herramienta diferencial.

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:

-Realizar reuniones con gerentes de distintos bancos reconocidos Santander Río, Galicia, Francés, Banco Nación, Provincia y Córdoba, con quienes se desarrollarán convenios integrales de negocios para sus clientes del sector agro y automotriz. Estos Bancos además de ésta forma, no sólo lograrán colocar préstamos comerciales sino que a su vez captaran a estos nuevos clientes también.

-Negociar con cada banco las tasas a subsidiar, para avanzar con cada convenio, es necesario que el banco subsidie unos puntos de interés entre el 5% y el 10%, y a su vez Man-Ser absorberá la tasa en el mismo porcentaje para hacer más atractivo dicho convenio y darles un valor agregado a los clientes.

-Se necesitará hacer conocer dicho convenio a clientes y potenciales clientes, para esto se utilizarán los sistemas de CRM antes mencionados, enviando además los videos y banners creados específicos para ésta acción, resaltando los beneficios de este convenio con las entidades bancarias mencionadas.

-En las ferias de las cuales participará Man-Ser, además se harán banners y videos publicitando dichos convenios bancarios, lo que les dará mayor recordación de la marca y de los beneficios que tendrán con los mismos.

- Propuestas de medición o evaluación de acciones:

Para medir las acciones se harán encuestas por mail a compradores y potenciales compradores, para lograr medir la recordación de marca de Man-Ser, el posicionamiento del mismo frente a la competencia y la percepción de los beneficios de los convenios bancarios. Además se volcarán los datos de ventas de máquinas en el sistema de CRM, tanto de financiaciones a clientes actuales como nuevos, en los cuales se segmentará a su vez por el banco en que se hizo cada operación. De ésta forma, se podrán asegurar en qué porcentaje

Total Ventas del Ejercicio	328.857.647,78	460.400.706,89
-----------------------------------	-----------------------	-----------------------

PROGRAMA / INVERSIONES	COSTO TOTAL DEL PROGRAMA
Estrategia de calidad y diferenciación a través de un sistema CRM	\$322.340
Convenio con 3C Construcciones	\$770.000
Presentaciones Estratégicas	\$1.050.028
Convenios con Bancos del Sistema Financiero	\$219.288
Total Inversión	\$2.361.656

ROI = (Ingreso - Inversión) / Inversión = Para porcentaje multiplico * 100.

$$(460.400.706,89 - 2.361.656) / \$2.361.656 = 193,95 * 100 = 19.395\%$$

Obtenemos un retorno de la inversión altísimo ya que nos da 19.395%.

Conclusiones

Es importante destacar que Man-Ser, es una empresa con una gran trayectoria y referente en la Industria metalmeccánica. Dicha industria, en el ultimo tiempo debido a la crisis mundial reconocida por el COVID 19, sufrió una gran caída, y muchas de las empresas y pymes argentinas dedicadas a este rubro, tuvieron que despedir empleados y en algunos casos, que cerrar sus puertas, ya que no tuvieron espalda suficiente para sostener los gastos mensuales de estructura fija, en cuanto alquileres, impuestos, sueldos, etc.

Es por dicho motivo que se torna importante crear un correcto plan de posicionamiento, que brinde ventajas competitivas para la empresa, las cuales la destaquen firmemente de sus competidores, y de esta forma además asegurarse que ante una nueva eventual crisis ya sea de carácter regional, nacional o mundial, puedan sostenerse sin perder mercado, rentabilidad y lo más importante, manteniendo los puestos de trabajo.

En los últimos meses, el sector metalmeccánico, disminuyó notablemente su facturación, debido a la caída del consumo y el aumento de los insumos, especialmente del acero, por el aumento del dólar. Man-Ser no fue la excepción, por lo que el posicionamiento de la empresa también disminuyó considerablemente, así como también su cuota de participación de mercado.

La empresa posee 3 competidores directos, los cuales tienen características de facturación y estructura similares, además poseen una oferta estandarizada, por lo que se torna imprescindible contar con un diferenciador, que los destaque por sobre sus competidores y que posicione a la empresa. Con respecto a los clientes, su cartera está concentrada en 4 principales clientes, por lo que el poder de negociación de los mismos es alto y al estar tan atomizada la misma, conlleva un gran riesgo para la empresa, ya que en el caso de que alguna quebrara o decidiera concluir el vinculo comercial, disminuiría considerablemente la facturación de Man-Ser.

El objetivo del presente reporte de caso es lograr posicionar a Man-Ser, sobre sus competidores como empresa líder dentro de la industria metalúrgica y aumentar la recordación de marca en la mente de su segmento meta, lo que les permitirá fidelizar a sus

clientes actuales, así como también, lograr vincular nuevos, ya sean pymes o grandes empresas del sector metalmecánico, automotriz u agro.

Por el objetivo descrito anteriormente para el presente reporte, es que se decidió implementar planes de acción o programas para alcanzarlo. Uno de los planes de acción se orientó en mejorar la experiencia de los clientes y potenciales clientes, brindando una excelente atención, en este caso a través de la implementación de un sistema de CRM, que además de mejorar los aspectos antes mencionados, permita identificar necesidades y crear estrategias específicas para aumentar la cuota de mercado y fidelización.

Otro de los planes fue dirigido en pos de estrategias de sustentabilidad y del cuidado del medio ambiente, cada vez es mayor el calentamiento global debido a la contaminación, por dicho motivo, se decidió orientar un programa basado en la construcción de viviendas sustentables, en donde se gasta menos energía y agua, además de disminuir los desechos plásticos de la comunidad. Por lo expuesto anteriormente, decimos que este plan permite potenciar la imagen de la empresa positivamente.

Por último se orientaron planes de acción para aumentar la recordación de marca de la empresa, para ello se decidió realizar presencias estratégicas en ferias y eventos referentes de la industria, así como también convenios con los bancos mas importantes del país, tanto de la banca publica como privada. Dichos planes están orientados a pymes y grandes empresas del sector metalmecánico, automotriz y agro los cuales pertenecen al segmento delimitado.

Para finalizar, el desarrollo de todas estas acciones o planes, se efectúan con el objetivo de posicionar a Man-Ser, dotándolo de visibilidad, diferenciándolo de la competencia a través de la atención, servicio y calidad total a sus clientes, y principalmente, proporcionando valor a su propuesta de marca, así como también, aumentando la recordación de la misma.

Recomendaciones

En base a lo analizado, se recomienda a Man-Ser:

- Continuar con los procesos de capacitación, y motivación para dotar a todo el

personal de servicio de técnicas para mejorar la producción, así como la calidad de atención y el servicio de post-venta. Para ello importante seguir profundizando en las normas ISO.

- Dirigir a la empresa hacia tecnologías de la industria 4.0, dando prioridad a la inversión tecnológica en los procesos de producción.
- Apoyados en una planificación estratégica y planes de acción, se sugiere aprovechar la buena relación con mercados internacionales para exportar, sus productos y abarcar nuevos mercados.
- Es importante mantener motivados a los empleados de la empresa, mediante un buen clima laboral e incentivos, ya que mas que recursos o un simple numero, son personas y como tal, tienen sentimientos, por lo que si se tienen en cuenta sus intereses, dichos colaboradores rinden mejor y maximizan resultados.
- Como recomendación final de aplicación, transcurridos los doce meses establecidos en los programas, y una vez que los mismos hayan alcanzado su cuota de éxito, se recomienda evaluar el cumplimiento de las acciones y volver a replantear nuevos programas de acción, que permitan a Man-Ser SRL potenciar su mercado, y encontrarse flexible ante nuevos cambios, asegurando su continuidad en el futuro.

Bibliografía

- PERFIL. (01 de 02 de 2021). *PERFIL*. Obtenido de PERFIL:
<https://www.perfil.com/noticias/economia/la-actividad-metalurgica-cerro-el-2020-con-fuertes-caidas.phtml#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20%C3%BAltimo,contrajo%20un%2020%2C5%25>
- Gutierrez Aragon, O. (2015). *Fundamentos de administracion de empresas*. Madrid: Piramide.
- AMBITO. (ABRIL de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/ley/la-etiquetado-alimentos-es-saludable-y-economicamente-sustentable-n5188213>
- AMBITO. (ABRIL de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/ley/la-etiquetado-alimentos-es-saludable-y-economicamente-sustentable-n5188213>
- UNIDAS, N. (2021). Obtenido de NACIONES UNIDAS:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/food-systems-summit-2021/>
- Bossa, F. (17 de JUNIO de 2021). *INFO NEGOCIOS*. Obtenido de INFO NEGOCIOS:
<https://infonegocios.info/plus/la-paradoja-metalurgica-crece-la-confianza-en-el-sector-pero-los-empresarios-cuestionan-las-politicas-estatales>
- Dávila, D. (20 de FEBRERO de 2021). *LA VOZ*. Obtenido de LAVOZ.COM.AR:
<https://www.lavoz.com.ar/negocios/acero-aumenta-en-dolares-escasea-y-complica-a-varias-metalurgicas/>
- Industria en la Web. (20 de AGOSTO de 2021). *INDUSTRIA EN LA WEB*. Obtenido de INDUSTRIA EN LA WEB: <https://industriaenlaweb.com.ar/iw/las-empresas-industriales-y-las-redes-sociales>
- Agencia CyTA. (23 de Enero de 2019). *Agencia Cyta*. Obtenido de Agencia Cyta:
<https://www.agenciacyta.org.ar/2019/01/investigador-argentino-propone-una-alternativa-para-reducir-el-impacto-ambiental-de-la-fabricacion-del-acero/>
- Pagina 12. (13 de Septiembre de 2021). *Pagina12*. Obtenido de Pagina12.com:
<https://www.pagina12.com.ar/368128-fuerte-respaldo-de-la-uom-al-proyecto-de-ley-compre-nacional>
- Man-Ser. (2 de Octubre de 2021). *Man-Ser*. Obtenido de Mans-ser.com.ar:
<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Dávila, D. (20 de Febrero de 2021). *La Voz*. Obtenido de lavoz.com.ar:
<https://www.lavoz.com.ar/negocios/acero-aumenta-en-dolares-escasea-y-complica-a-varias-metalurgicas/>
- VEGA, G. (MARZO de 2021). *The Food Tech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/como-han-impulsado-la-demanda-y-los-nuevos-habitos-de-consumo-la-produccion-sustentable-de-alimentos/>
- Trans-Fil. (2 de octubre de 2021). *Trans-fil*. Obtenido de trans-fil.com.ar:
<https://www.trans-fil.com.ar/>
- Eisaire. (2 de octubre de 2021). *EISAIRE*. Obtenido de eisaire.com:
<https://eisaire.com/nuestros-servicios/>
- Empremet. (2 de octubre de 2021). *Empremet*. Obtenido de empremet.com.ar:
<http://www.empremet.com.ar/>

- Lendoiro, F. (1 de Junio de 2021). *Apertura*. Obtenido de Cronista.com/apertura: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/pick-ups-y-nacionales-coparon-el-podio-de-0-km-mas-vendidos-porque-y-cuanto-cuestan/>
- Parabrisas. (13 de Mayo de 2021). *Parabrisas*. Obtenido de parabrisas.perfil: <https://parabrisas.perfil.com/noticias/mercado/los-15-camiones-mas-vendidos-de-argentina-en-abril-2021.phtml>
- Trout, J. (2002). *Posicionamiento*.
- El Economista. (6 de junio de 2021). *El Economista*. Obtenido de eleconomista.com.ar: <https://eleconomista.com.ar/economia/industria-metalurgica-518-interanual-efecto-pandemia-pero-baja-frente-marzo-n43937>
- UOM. (03 de 08 de 2021). *UOM ORG*. Obtenido de uom.org.ar: <https://www.uom.org.ar/site/noticias/convenio-entre-el-mincyt-y-la-union-obrera-metalurgica/>
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Addison-Wesley.
- Armstrong, G. (2010). *Principios del Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: CENGAGE LEARNING.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: MCGRAW-HILL.
- Lamb, C. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Kotler, P. (2002). *Marketing*. Estados Unidos: Pearson.
- Lamb, C., & McDaniel, C. (2002). *MKTG. Marketing*. México: Cengage Learning.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento*. McGraw-Hill Education.
- Aaker, D. (2007). *CONSTRUIR MARCAS PODEROSAS*. Barcelona: Free Press.
- Dutto, R. V. (12 de DICIEMBRE de 2019). *UTN.EDU*. Obtenido de UTN: https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4140/Aplicacion%20de%20endomarketing%20en%20una%20empresa%20metalurgica%20de%20la%20ciudad%20de%20VM_Dutto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mouratoglou, A. (2 de febrero de 2016). *Users*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba: <file:///Users/matiasojeda/Downloads/PI%20Andres%20Mouratoglou.pdf>
- Idits. (15 de diciembre de 2005). *Idits*. Obtenido de Idits.org.ar: http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMetalmeccanico/Plan_estrategico_sector_metalmeccanico-IDITS.pdf
- Glassdoor. (17 de Noviembre de 2021). *GLASSDOOR*. Obtenido de glassdoor.com.ar: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ingeniero-en-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,21.htm
- Capterra. (02 de Octubre de 2021). *Capterra*. Obtenido de capterra.com.ar: <https://www.capterra.com.ar/software/155928/zoho-crm>
- Tarifario. (8 de Agosto de 2021). *Tarifario*. Obtenido de tarifario.org: <https://tarifario.org/>
- Mercado Libre. (17 de noviembre de 2021). *Mercado Libre*. Obtenido de mercadolibre.com.ar: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-703977461-maquina-bloquera-6-bloques-20x20x40-_JM?matt_tool=14065579&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14508409190&matt_ad_group_id=124055975182&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creat

Perfil. (9 de JUNIO de 2021). *Perfil*. Obtenido de parabrisas.perfil.com:

<https://parabrisas.perfil.com/noticias/salones/2017-06-09-cuanto-cuesta-armar-un-stand.phtml>

Layoutmag. (7 de julio de 2021). *Layoutmag*. Obtenido de layoutmag.com:

<https://layoutmag.com/cuanto-gana-un-disenador-grafico-en-argentina/>

Glassdoor. (5 de Noviembre de 2021). *Glasdoor*. Obtenido de glassdoor.com.ar:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/promotora-en-tienda-sueldo-SRCH_KO0,19.htm

Glassdoor. (2021 de Noviembre de 2021). *Glasdoor*. Obtenido de glassdoor.com.ar:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/comercial-sueldo-SRCH_KO0,9.htm

Fletpak. (19 de Noviembre de 2021). *Fletpak*. Obtenido de fletpak.com.ar:

<http://www.fletpack.com.ar/precios.html>