

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado**

**Reporte de caso**

**Cómo posicionar estratégicamente una empresa metalmecánica en el sector  
industrial argentino**

**Licenciatura en Comercialización**

**Ana Cecilia Coronel**

**DNI: 27.910.979**

**Legajo: VMKT03860**

**Tutor: Javier Romero**

**Jujuy, junio de 2021**

## Índice de contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Introducción.....	4
2. Análisis de situación.....	6
<i>Análisis del mercado</i> .....	6
<i>Análisis de los competidores</i> .....	10
<i>Análisis del contexto externo</i> .....	12
<i>Análisis interno</i> .....	14
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	18
3. Marco teórico.....	22
4. Diagnóstico y discusión.....	25
5. Plan de implementación.....	27
6. Conclusiones y recomendaciones.....	37
7. Bibliografía.....	39

## Índice de Gráficos

Gráfico N°1: Nivel de producción y UCI metalúrgico.....	8
Gráfico N°2: Evolución productiva interanual por provincias.....	9
Gráfico N°3: Distribución de las ventas por cliente de Man-Ser.....	14
Gráfico N°4: Posicionamiento de Man-Ser.....	16
Gráfico N°5: Ejemplo de mapa de percepción.....	24
Gráfico N°6: Cronograma de trabajo: Diagrama de Gantt.....	35

## Índice de tablas

Tabla N°1: Principales competidores.....	10
Tabla N°2: Evaluación de los competidores.....	12
Tabla N°3: Matriz Foda: Oportunidades.....	20
Tabla N°4: Matriz Foda: Amenazas.....	21
Tabla N°5: Matriz Foda: Fortalezas.....	21
Tabla N°6: Matriz Foda: Debilidades.....	21

## Resumen

En el presente plan de marketing se desarrolla de manera estratégica el reposicionamiento de Man-Ser S.R.L., una empresa metalmecánica de la provincia de Córdoba dedicada a ofrecer productos y servicios industriales. Mediante un profundo análisis de su situación se confeccionará un diagnóstico organizacional, exponiendo puntos fuertes y débiles de la empresa y cómo éstos definen su imagen frente a los clientes en el entorno actual de la industria.

Con base en esta información se plantearán objetivos destinados a mejorar su posicionamiento actual y para alcanzarlos se elaborará un plan de acción cuyo eje principal será la comunicación de una nueva identidad empresarial fundamentada en una propuesta original y diseñada para ser percibida como única y distintiva de Man-Ser.

*Palabras clave:* posicionamiento, marketing industrial, identidad de marca, omnicanalidad, metalmecánica.

## Abstract

In this marketing plan, the repositioning of Man-Ser S.R.L., a metalworking company in the province of Córdoba dedicated to offering industrial products and services, is strategically developed. Through a deep analysis of your situation, an organizational diagnosis will be made, exposing the company's strengths and weaknesses and how they define its image in front of customers in the current environment of the industry.

Based on this information, objectives will be set to improve its current positioning and to achieve them an action plan will be drawn up whose main axis will be the communication of a new business identity based on an original proposal and designed to be perceived as unique and distinctive of Man-Ser.

*keywords:* positioning, industrial marketing, brand identity, omnichannel, metalworking.

## 1. Introducción

Man-Ser S.R.L. es una empresa perteneciente al sector metalúrgico argentino que ofrece productos y servicios específicos para el cuidado de equipos y recursos. Dentro de dicha oferta se encuentra un amplio espectro de servicios que posibilitan el desarrollo de proyectos integrales del sector industrial. Entre sus clientes se encuentran automotrices, empresas agroindustriales y del sector energético. Actualmente opera en el mercado nacional en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe, a través de una estructura centralizada carente de filiales. Cuenta con una planta de 30 empleados distribuidos en siete departamentos de los cuales ninguno está destinado a realizar tareas específicas de marketing.

Desde sus inicios, Man-Ser ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO 9001, lo cual le ha permitido tener entre sus clientes a empresas de gran tamaño y trayectoria en el mercado tales como Volkswagen Argentina, Metalmecánica Petrak y Scania. Mediante el presente trabajo se prevé en un principio, realizar un análisis objetivo de la organización y de la situación en la que se encuentra inmersa, teniendo en cuenta prioritariamente aquellos factores que influyen de manera directa tanto en el desempeño comercial como en el funcionamiento interno de la organización. De esta manera, se pretende elaborar un diagnóstico integral de la empresa con base en la información extraída de dicho análisis, que nos permita llegar al conocimiento necesario para realizar acciones pertinentes y eficaces a posteriori.

Por lo general, las empresas proveedoras de productos y servicios industriales de mediana envergadura como Man-Ser se limitan a la venta generada a través de la recepción de pedidos, cuyo origen se da en su mayoría en el boca a boca de la industria. Con la velocidad de los avances tecnológicos y científicos la complejidad de este sector va en aumento, cuya demanda es cada vez más especializada y segmentada. Algunas empresas han caído en el error de no captar dichos cambios y las nuevas maneras que adoptan los compradores de buscar y obtener lo que necesitan. Se apartan del foco en la venta propiamente dicha y por ende se alejan de la meta de desarrollar y mantener ventajas

competitivas que agreguen valor a la oferta. Este contexto ha provocado un estancamiento en el aumento sostenido de la prospección de clientes, factor clave en la generación de relaciones que dan lugar a oportunidades de nuevas transacciones.

El presente trabajo corresponde a la elaboración de un reporte de caso cuya línea temática seleccionada es *Plan de marketing para reposicionar un producto-mercado* y la organización ámbito de análisis y aplicación será Man-Ser. Si bien se espera que para obtener resultados favorables de los cambios a implementar en la operativa empresarial se encuentren involucrados todos los sectores de la organización, existen departamentos que se verían afectados en mayor grado que otros a dichas modificaciones, tal es el caso del área de Marketing, Comunicación y Ventas; incluso en la actualidad algunas de éstas áreas se encuentran inexistentes. Del análisis inicial se espera poder extraer información que fundamente la aplicación de conceptos teóricos como propuesta de valor, ventaja competitiva, imagen y posicionamiento, orientación al mercado y enfoque en el cliente; sobre la propuesta a presentar.

El caso de la empresa Sigma presentado por Ferrell, O. (2011) en su libro *Estrategia de marketing*, puede sentar un antecedente para el presente trabajo ya que se trata sobre las características de la transición de una pequeña empresa familiar proveedora local de servicios de impresión a actuar en el mercado global. Si bien se trata de un sector industrial diferente a Man Ser, el caso presenta a una organización orientada a la producción que supo aprender sobre el mercado para adaptar su estrategia y cambiar su enfoque a través del marketing. En su momento contaba con las ventajas de calidad y servicio pero éstas no eran suficientes para incrementar su presencia. Una simple herramienta promocional y no un producto especial se convirtió en punto de partida para diferenciar la empresa y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. El diseño de una estrategia con objetivos claros y la importancia de la obtención de información sobre los clientes fueron claves para la evolución de la marca.

La elaboración del presente Plan de Marketing tiene como línea temática elegida Reposicionamiento de producto/mercado. El proceso técnico que implica el proyecto en combinación con la naturaleza y filosofía industrial de la organización en la cual será aplicada, resultan en un verdadero desafío profesional para las personas involucradas y de

la misma manera, un caso de interés para el Marketing como disciplina. Esto debido a que en el imaginario común de las personas existe la percepción de que el marketing está asociado de manera exclusiva a las empresas que se dirigen al consumidor. Incluso, según Mesonero y Alcaide (2012), dicha percepción se hace extensiva entre los directivos y profesionales industriales.

Esta realidad generalmente, es propia de las Pymes industriales. Mantienen al margen del funcionamiento básico de la empresa la aplicación de disciplinas como el marketing, ya sea por considerar que sus actividades no constituyen un área básica de la operatoria comercial o por falta de presupuesto. Sin embargo, dentro de las organizaciones industriales, cuyos clientes son otras empresas, existe actividad de marketing dispersa por toda la organización desempeñada por diversas personas o departamentos dentro de las mismas. (Mesonero y Alcaide, 2012). En este contexto, el presente trabajo representa un aporte a la industria metalúrgica nacional ya que debe ser considerado como una herramienta para mejorar el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el sector.

Los responsables de Man-Ser deben concebir al Plan de Marketing como un instrumento cuya correcta aplicación y ejecución generan múltiples beneficios, tanto de carácter institucional como económico y que no se alejan del propósito general de la empresa en sí misma, el cual es generar rentabilidad al menor costo posible.

## **2. Análisis de situación**

### *Análisis del mercado*

La demanda de productos y servicios de las empresas metalmecánicas se encuentra en mayor o menor medida distribuida en la gran parte de las actividades económicas del país. Según el informe sobre la actividad metalmecánica en Argentina publicado por el Consejo Federal de Inversiones en 2016, la misma provee de maquinarias e insumos claves para su producción al resto de las actividades productivas. Por tal motivo la demanda es altamente derivada, y en consecuencia menos elástica que la demanda de los mercados de consumo.

El sector metalmecánico se encuentra distribuido en sub-sectores donde en cada uno casi el 70% de las plantas productivas fabrican productos elaborados del metal, para uso estructural, partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, motores y carrocerías y producción de maquinaria y equipos de uso general. Existen subsectores que cuentan con gran cantidad de establecimientos productivos que no atienden directamente a la industria automotriz o de maquinaria agrícola, orientados a la demanda de productos diferenciados.

En muchos casos como el de Man-Ser, las firmas forman parte de esta cadena articulándose en torno a grandes empresas. Sin embargo, cuando las empresas alcanzan una escala y nivel de tecnología suficientes, pueden evitar quedar asociadas a un solo cliente y contar con demandas de productos diferenciados en otros sectores del mercado. De esta manera, en el sector coexisten empresas altamente especializadas en todos los eslabones, con otras que atienden solo a aquellas etapas que consideran esenciales para el desarrollo de sus negocios.

#### *Comportamiento de compra*

Es un proceso complejo que implica la participación de varias personas de diferentes áreas agrupadas en lo que se denomina *Centro de Compras*. En los últimos años, surge la necesidad de incremento de fuentes de abastecimiento exclusivas que ofrecen una solución integral y las decisiones de compra se realizan en equipos de ambas entidades, dejando de ser un proceso de negociación, sino de colaboración. Ferrel (2011). Dando lugar a una interdependencia entre los actores debido a la complejidad de la compra de productos específicos y una mayor importancia del servicio.

#### *Tamaño del mercado*

En el país, la industria reúne alrededor de 23000 establecimientos productivos distribuidos principalmente en la zona central. Buenos aires, Córdoba y Santa Fe concentran el 90% de empresas del sector. Casi en su totalidad se trata de Pymes de entre 10 y 20 empleados en promedio. Sin embargo, también operan en el sector empresas de mayor envergadura con más de 150 empleados. El sector representa casi el 20% del empleo industrial, implicando a más de 250.000 ocupados en forma directa. Esto la convierte en la

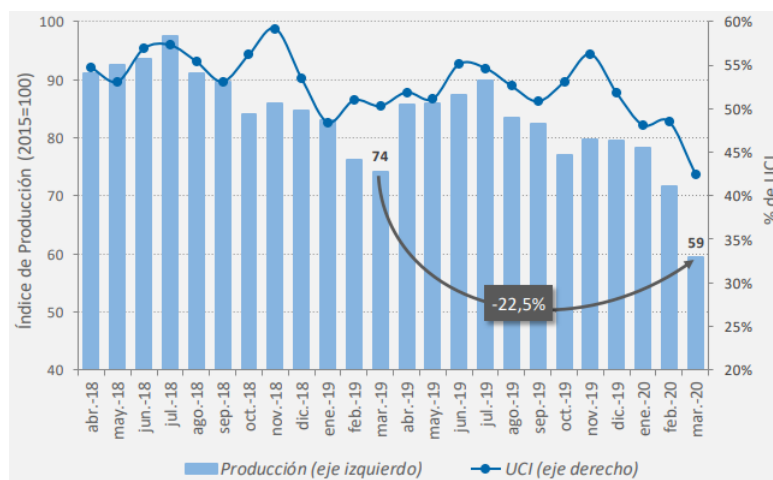
industria más generadora de mano de obra, con dimensiones similares a la industria textil y de cuero juntas, típicamente considerados sectores intensos en mano de obra.

La industria metalmecánica produce bienes por un valor cercano a los 65.000 millones de pesos, aportándole al PBI industrial más de 150.000 millones. Esto representa casi el 13% del mismo, constituyendo la actividad industrial con mayor valor agregado en términos relativos y la segunda en valores absolutos, luego de la industria alimenticia y de bebidas.

### *Tendencias*

Según datos publicados en el Boletín de actividad metalúrgica en marzo de 2020 por el Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA, la producción de la industria cayó 22,5% (variación interanual), indicando un acumulado en lo que va del año de 11,4% y el nivel de utilización de capacidad instalada se ubicó en un 42,5%, sufriendo una caída del 15,8% en la variación interanual:

Gráfico N° 1: Nivel de producción y UCI metalúrgico



Fuente: Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA. 2020

La crisis económica debido a la pandemia de covid-19 ocasiona múltiples dificultades para las empresas a nivel global. El difícil panorama productivo trae consecuentes medidas de contracción en el ámbito laboral, según datos publicados en el mencionado boletín de ADIMRA, el 56% los empresarios indicaron que redujeron horas



extras, un 35% señaló una reducción de la jornada laboral y el 22% de las empresas solicitaron el proceso preventivo de crisis durante el mes de marzo. Del mismo estudio se desprende que para los empresarios metalúrgicos en particular, la mayor preocupación se encuentra en hacer frente a los compromisos salariales e impositivos, seguidas de la falta de capital de trabajo que deriva en la incapacidad de cumplir con las entregas al mercado, entre otras.

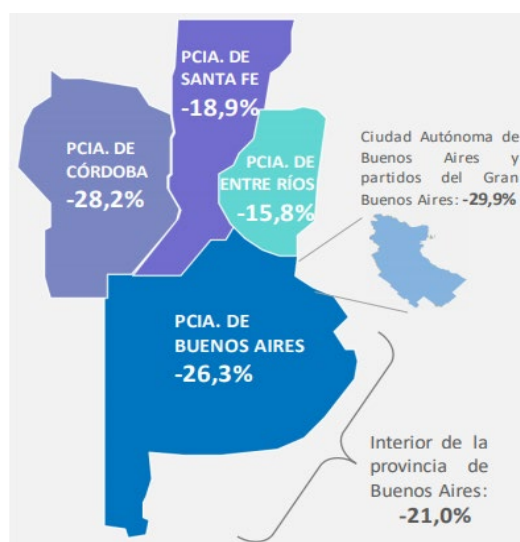
### *Expectativas del sector metalúrgico*

Según datos de ADIMRA de la encuesta sobre expectativas de producción para el sector metalúrgico, éstas se agravaron de manera notable en el contexto de crisis económica profundizada por la pandemia de covid-19. El 75% de los empresarios prevé una caída en su producción. En cuanto a la región, Córdoba fue la más pesimista, donde el 81% prevé una fuerte disminución en la actividad.

### *Análisis por regiones*

Si bien la caída de los niveles de producción se da en forma general en la región, la provincia más afectada fue Córdoba registrando una caída del 28,2% interanual.

Gráfico N°2: Evolución productiva interanual por provincias



Fuente: Boletín de actividad metalúrgica. Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA. Marzo de 2020.

Man-Ser actualmente apunta a la demanda interna concentrándose en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Si bien entre estas provincias se encuentra el mayor nivel de actividad metalúrgica nacional, existen numerosas plantas y establecimientos productivos pertenecientes a diferentes sectores industriales ubicados en otras regiones (noroeste, nordeste y patagónica) dentro del territorio nacional que integran de diversas maneras la cadena de valor de la industria de metales.

### *Análisis de los competidores*

Los principales competidores de Man-Ser se encuentran dentro de la provincia de Córdoba. En la siguiente tabla se enuncian características de cada uno:

Tabla N°1: Principales competidores

	<b>Transfil S.R.L.</b>	<b>Eisaire S.R.L.</b>	<b>Empremet S.R.L.</b>	<b>Man-Ser S.R.L.</b>
<b>Ubicación geográfica</b>	Av. Circunvalación 3043	Av. Padre Claret 6025	Av O'Higgins 5970	2 de Septiembre 4724
<b>Productos que comercializa</b>	Sistemas de transporte Sistemas de lavado Sistemas de filtración Hornos especiales Elevadores de forja Backs de transferencia Metalúrgica en general.	Sistemas de lavado Sistemas de secado Sistemas de filtrado y separación de aceite	Chapas, tubos y perfiles Chapas antidesgaste Aceros especiales y trefilados a medida Plegado y rolado Estructuras de traslación Rodillos y tambores cinta Malla zaranda Herramientas para petróleo y perforación	Máquinas lavadoras Protectores telescópicos Extractores de viruta Cintas transportadoras
<b>Principal producto competitivo</b>	Extractores de viruta y cintas de transporte	Máquinas lavadoras	Corte por plasma	Protectores de bancada (único proveedor)
<b>Clientes/Industria</b>	Siderúrgica Automotriz Petróleo Electrodomésticos Máquinas herramientas	Automotriz Metalmecánica Alimenticia Farmacéutica	Minera Agroindustria Construcción Automotriz	Automotriz Eléctrica Metalmecánica
<b>Seguidores en redes sociales</b>	Facebook: 142 IG: 3617	Facebook:2862 YouTube: 8	No posee	Linkedin (sin enlace en página web): 24

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de páginas web de cada empresa mencionada. Abril de 2019.

En el cuadro se observa una ausencia de diferenciación y apuntan a iguales necesidades de la industria en general. En la mayoría de los casos los canales de venta utilizados son las páginas web y las líneas telefónicas.

Con el sector transitando la etapa de madurez, la concentración de la oferta se encuentra en pocos clientes y la ausencia de diferenciación de los productos industriales hace que los clientes analicen sus decisiones de compra sobre el precio, la calidad de la producción y del servicio. Además, valoran en la oferta la rapidez de contacto y plantean la necesidad de acceso a la misma por múltiples y variados canales.

En el análisis por producto, Man-Ser es el único proveedor local de protectores de bancada. Aunque la fabricación de dicho producto le signifique a la empresa una ventaja competitiva clave, se debe considerar obtener una mejor posición en el mercado mediante estrategias que actúen sobre otros factores, ya que existen altas probabilidades de que en el futuro el resto de las empresas los incorporen en su cartera. La industria metalúrgica permite por su heterogeneidad, la diferenciación en la oferta mediante nuevos tipos de servicio o propuestas innovadoras a diferentes públicos. De esta manera, se puede atenuar el impacto de la competencia concentrando los esfuerzos de venta en segmentos de más rápido crecimiento, eludiendo así la reducción de precios como factor competitivo. En este sentido, la iniciativa de Man-Ser del proyecto de las viviendas modulares, según información extraída de la entrevista a Mariano Mansilla, copropietario de la firma, representa un cambio estratégico sobre la oferta, diversificando operaciones hacia otros segmentos que no necesariamente implican innovación tecnológica.

Este tipo de acciones resultan oportunas en la industria metalúrgica ya que los compradores poseen un importante poder de negociación que puede forzar la baja de precios. Además, presentan una seria amenaza de integración hacia atrás con una evidente posibilidad de automanufactura. Este tipo de clientes de gran estructura, posee también flujo de información sobre el mercado y del ámbito tecnológico que les permite tener una mejor posición de negociación con la que muchos oferentes se enfrentan sin previa preparación.

Las empresas medianas metalmecánicas poseen una importante orientación a la producción, como consecuencia de esto, cuentan con capacidad estratégica deficiente y

carecen de información interna valiosa de los segmentos target y del mercado en general, incluida de los competidores dentro del sector.

Para ubicar a Man-Ser en una posición competitiva actual se presenta la siguiente tabla:

Tabla N°2: Evaluación de los competidores

	Transfil S.R.L.	Eisare S.R.L.	Empremet S.R.L.	<b>Man- Ser S.R.L.</b>	Importancias relativas
<b>Atributos</b>					
Precio	5	6	8	<b>6</b>	15%
Calidad del servicio	9	5	6	<b>8</b>	15%
Rapidez de Contacto	7	4	5	<b>5</b>	9%
Asesoramiento técnico	7	5	5	<b>7</b>	12%
Atención Personal	6	4	4	<b>4</b>	12%
Diseño de productos	8	4	4	<b>6</b>	10%
Soluciones Integrales	2	1	2	<b>1</b>	12%
Tecnología disponible	9	6	5	<b>8</b>	15%
<b>Coefficiente de compatibilización</b>	6.68	4.51	5.02	<b>5.79</b>	100%

Fuente: Elaboración propia según investigación comercial y Vicente, M. (2009)

La posición competitiva de Man Ser no es desfavorable. Sin embargo, del análisis surgen categorías relativamente importantes para el mercado que incluyen exigencias que no estarían siendo atendidas. Estos requerimientos tienen que ver con necesidad de un acompañamiento sistemático e integral a medida del ritmo industrial, en el cual las situaciones técnicas imprevistas se dan de manera continua y los tiempos productivos ejercen un rol fundamental. En este sentido, las empresas en general no han logrado transmitir estratégicamente su capacidad, en caso de tenerla, de hacer frente a esta nueva realidad de la demanda.

#### *Análisis del contexto externo*

##### *Entorno político-económico*

Según datos del Indec correspondientes a Agosto del 2020, la inflación aumentó 2,7% registrando una variación interanual de 40,7%.

Según el Centro de Estudios de la UIA en su Informe Industrial N°3, la actividad industrial en enero de 2020 había mostrado una mejora relativa con una suba del 0,4% interanual y de 5,8% mensual, indicando leves signos de desaceleración de las caídas interanuales registradas en los últimos 20 meses. Sin embargo, el inicio de la pandemia de covid-19 y las medidas de cuarentena total tomadas por el gobierno nacional impactaron fuertemente en la economía generando un panorama sumamente complejo en todas las ramas de la industria que se agravaría en los próximos meses. Una encuesta realizada por dicho centro de estudios arroja como resultado una fuerte caída en la demanda general de todas las actividades, en el 72% de las empresas encuestadas supera el 60% de contracción.

#### *Entorno tecnológico*

El uso de nuevas tecnologías y la aparición de las redes sociales han dado lugar a un nuevo tipo de cliente que en su búsqueda de información se siente más atraído por las conversaciones en las redes, iniciadas por el mismo mediante consultas y comentarios, que por las acciones publicitarias. Las considera más creíbles superando incluso a sus preferencias personales. De esta comunicación espera respuestas instantáneas, personalizadas y en todo momento, y es considerada más transparente ya que todos pueden ver las respuestas. Este cliente se caracteriza además por fluctuar constantemente de un canal en línea a otro fuera de línea, y se percibe como merecedor de una experiencia conforme a este comportamiento, sin desconexión entre ambos canales. Kotler (2017). En este sentido, el autor señala tres principales tendencias: el uso del dispositivo móvil, la inclusión de *webrooming* a canales sin conexión y de *showrooming* a canales en línea.

De cara al escenario actual resulta imperativo que las empresas reevalúen sus estrategias para adaptarse a lo que los medios llaman la *nueva normalidad*. La misma incluye por un lado, un notable aumento en el uso de nuevas tecnologías de comunicación; y por el otro las consecuencias de la intensa crisis económica. El contexto es global, sin embargo en Argentina se ven profundizados estos efectos por la incidencia de la inflación que lejos de detenerse se acentúa cada vez más.

### *Análisis interno*

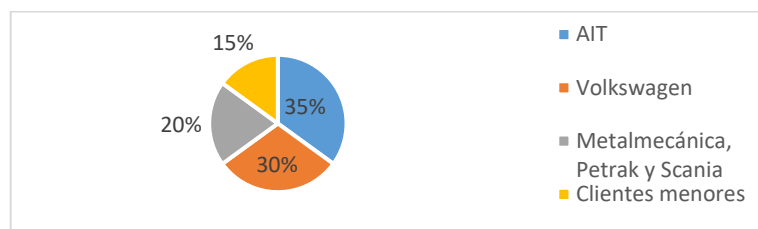
#### *Estructura organizacional*

La empresa cuenta con un total de 30 empleados en su planta ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Está distribuida por áreas, dividida en departamentos en función de la tarea que desempeña cada uno: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. A priori se detecta la ausencia del departamento de marketing, área de atención al cliente y de comunicación.

#### *Criterios de segmentación*

Hasta el momento, Man-Ser no lleva a cabo ninguna estrategia de segmentación, los clientes se clasifican según las características de los pedidos que realizan. Se dividen entre grandes y los que no lo son en función de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos. Según información extraída de la entrevista a Melina Mansilla, copropietaria de Man-Ser, la empresa mantuvo desde sus inicios la producción orientada principalmente a importantes compañías automotrices y agroindustriales a través de la producción seriada y en menor medida a distintos clientes distribuidos de la siguiente manera: AIT: Realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes. Volkswagen Argentina: Para lavadores y protectores. Metalmecánica, Petrak y Scania: Por la compra de lavadoras y protectores. El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores por carrocerías, punzonado y corte ubicados en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Gráfico N°3: Distribución de las ventas por cliente de Man-Ser



Fuente: elaboración propia mediante información extraída de entrevista a propietaria de MAN-SER. Abril de 2020.

La segmentación de clientes actuales y potenciales por parte de Man-Ser no se encuentra definida claramente dada la interrelación que se construye entre la empresa y el

comprador luego de la venta. El papel del servicio en dicho vínculo con el cliente pasa a ser prioritario debido a la baja rotación del producto.

#### *Contacto con el mercado*

Según Mariano Mansilla, copropietario, el principal medio por el cual los clientes llegan a la empresa es a través del boca a boca en la industria, también por una línea telefónica y una casilla de mail. El gerente de ventas realiza la búsqueda de clientes en internet según nombre, tamaño, facturación estimada y luego concreta una reunión de presentación de productos. En cuanto al manejo de información en su área, manifiesta no contar con registro ni presupuestos a seguir. Del mismo modo, en cuanto al manejo de información sobre los clientes, la empresa no cuenta con herramientas para tales fines ni con métodos de recolección de datos. La ausencia de herramientas como SIM y CRM, resultan en una pérdida de oportunidades comerciales significativas y presentan un aspecto a mejorar de manera urgente.

#### *Imagen y marca*

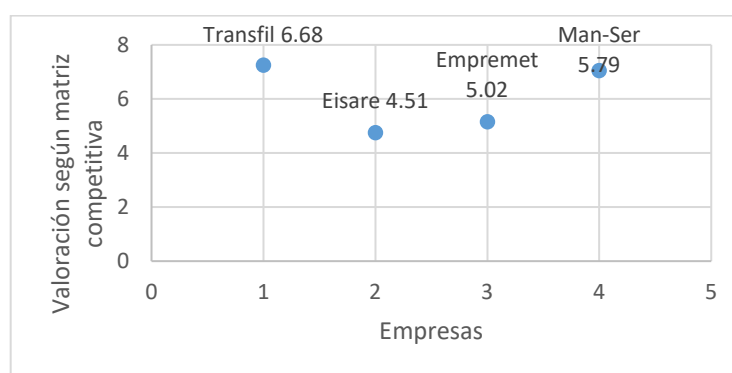
Man-Ser intenta transmitir al mercado una imagen de empresa fuerte mediante la oferta de productos y servicios de calidad y cumplimiento de plazos de entrega acordados. Otros factores que contribuyen a mantener esta imagen es el grado de innovación tecnológica en los procesos de producción y un excelente servicio postventa. Sin embargo, la marca no se encuentra plenamente asociada a los atributos: soluciones integrales, atención personalizada y rapidez de contacto; los cuales son considerados claves en la categoría de servicios industriales y muy valorados por los clientes en la actualidad.

#### *Posicionamiento*

En el ámbito industrial los principales atributos valorados por los clientes son: precio, calidad, tiempo y servicio. Conceptos relacionados a su vez con el tipo de compra racional de la industria. Mariano Mansilla, especifica que uno de los motivos por el cual son elegidos es el alto grado de acompañamiento a la hora de brindar el servicio postventa. Según le fue manifestado por los mismos clientes.

Un factor clave que influye en el posicionamiento es la comunicación de la ventaja que se quiere explotar, en este sentido Man-Ser presenta un aspecto a mejorar ya que no posee una estrategia definida. Existen necesidades puntuales planteadas por los clientes que la empresa no está identificando y que pueden ser atendidas. Comunicar las capacidades es clave para un mejor posicionamiento general de la marca, se presenta el siguiente mapa basado en la información correspondiente a la matriz incluida en el análisis competitivo.

Gráfico N°4: Posicionamiento Man-Ser



Fuente: Elaboración propia según cuadro de análisis competitivo y S. Mestre (2012)

Atributos considerados: Precio, calidad del servicio, rapidez de contacto, asesoramiento técnico, atención personal, diseño de productos, soluciones integrales y tecnología disponible. Valoración de cada uno especificada en la matriz competitiva.

#### *Mezcla de marketing*

##### *Producto*

Esta variable es utilizada estratégicamente para captar nuevos clientes introduciendo constantemente mejoras e innovaciones. Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente. Los productos y servicios que ofrece constituyen un punto fuerte de la empresa ya que cuentan con una calidad y tecnología excelentes para la media del mercado.

##### *Precio*



Considerando la posición de seguidor del mercado, el nivel de precios de los productos y servicios de Man-Ser en general es más bajo que el de los principales competidores. Los precios se asignan de esta manera con el objetivo de maximizar el nivel de ventas y lograr una mayor cobertura del mercado, de la misma manera, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

#### *Promoción (comunicación)*

Los únicos medios de promoción utilizados por la empresa son dos páginas web: [www.man-ser.com.ar](http://www.man-ser.com.ar), en la cual se presenta información acerca de los productos y servicios, y cuenta con una opción de contacto del posible cliente con un vendedor. Y publicidad en [www.relacind.com.ar](http://www.relacind.com.ar) donde se ofrecen máquinas y equipos para la industria en general. No se realiza ninguna otra clase de comunicación. No cuenta con personal a cargo de herramientas digitales, dentro o fuera de la empresa

A esta variable debemos prestar especial atención ya que se encuentra estrechamente ligada a los objetivos de posicionamiento que se plantearán más adelante.

En los mercados industriales existe poco énfasis en la publicidad que persigue la persuasión, ya que por las características del comportamiento y situación de compra, la venta resulta en una negociación. Por tal motivo se utiliza como instrumento fundamental del proceso de comunicación la venta personal. Si bien la empresa cuenta con personal de ventas capacitado técnicamente, es necesario implementar métodos estratégicos de detección de oportunidades y el uso de herramientas para obtener y transmitir información, lo cual resulta fundamental para proyectar acciones futuras.

El uso de redes sociales constituye una herramienta básica para la ejecución de una estrategia de posicionamiento. Resulta útil tanto para el contacto con clientes actuales y potenciales como para la producción y distribución de contenido. Del mismo modo, para obtener información del mercado por medio de opiniones y comentarios provenientes de diferentes comunidades relativas al sector industrial y al ambiente profesional en el cual se desenvuelve la empresa. En este contexto, Man-Ser presenta un déficit comunicacional importante, ya que no cuenta con presencia en las principales plataformas digitales.

#### *Fuerza de Ventas*

Man-Ser no posee estructura de fuerza de ventas. Las tareas de recepción de pedidos son realizadas por personal capacitado para evacuar cualquier consulta acerca de los productos. Las tareas relativas a la venta son realizadas por los dueños de la firma, quienes a su vez se encargan de todo lo relacionado con la toma de decisiones, esto provoca una sobrecarga de tareas debido a la falta de delegación. Es importante especificar que la fuerza de ventas en este ámbito representa el principal factor de comunicación de la empresa con sus clientes y un instrumento fundamental de recolección de información sobre el mercado y la competencia. Webster (1994). En este sentido, el área ventas debe formar parte inherentemente de la estrategia de posicionamiento en los que se basarán los programas más adelante.

#### *Diagnóstico Organizacional*

Existen varios factores que contribuyen al crecimiento continuo de Man-Ser. Sin embargo, como sucede históricamente, los escenarios se van modificando generando cambios significativos en las conductas y percepciones de los clientes. Man-Ser no solo debería adaptarse a estos cambios sino también adelantarse a ellos y para esto el manejo de la información es una tarea clave. Las relaciones con los clientes se limitan a cuestiones técnicas que no permiten la evolución hacia un nivel de fidelización consecuente con un beneficio mutuo.

La promoción presenta un déficit significativo tanto en el diseño estratégico como en los medios que se utilizan para la transmisión de un mensaje que incluya ventajas competitivas diferenciadas y una propuesta de valor diseñada en base a la calidad de la oferta que posee Man-Ser. Si bien el aspecto productivo ocupa un lugar prioritario, es fundamental no perder la perspectiva a largo plazo del negocio. Para ello, será necesario construir un posicionamiento sólido mediante acciones que logren asociar la marca a lo que efectivamente necesitan los clientes actualmente: soluciones integrales y presencia continua. Las áreas que se ven implicadas en la gestión de marketing son principalmente comunicación y ventas, ambas constituyen instrumentos fundamentales en el ámbito industrial para la implementación de una estrategia de diferenciación y posicionamiento de marca.

#### *Análisis FODA*

### *Fortalezas según grado de importancia*

1. La empresa Man-Ser S.R.L. ofrece productos y servicios de alta calidad, que componen una oferta que cuenta con el respaldo de años de trayectoria en el sector metalúrgico de Córdoba y de la región central del país.

2. El grado de innovación tecnológica mantenido y actualizado a través del tiempo en las áreas de diseño y producción le han permitido mantener y fidelizar clientes importantes con altos estándares de calidad en su demanda.

3. La empresa cuenta con una importante solvencia económica alcanzada mediante la evolución de las ventas a lo largo del tiempo.

4. La calidad de sus productos y el cumplimiento de los plazos de entrega acordados han contribuido a lograr una imagen favorable frente a los clientes.

5. Mediante importantes inversiones Man-Ser ha ampliado su capacidad productiva inaugurando una nueva planta industrial.

6. La empresa es poseedora de certificaciones de normas de calidad internacionales lo que le permite ampliar su cartera de clientes en cuanto a calidad de los mismos de manera significativa

7. Man-Ser S.R.L. se encuentra en la provincia de Córdoba, centro del país. Se trata de una excelente ubicación estratégica-comercial.

8. La empresa es una Pyme que constituye un proyecto familiar, esto contribuye a una baja conflictividad laboral y a la existencia de vínculos más estrechos entre todos los integrantes que forman la organización. Es un factor que constituye una ventaja relativa frente a las grandes empresas.

### *Oportunidades según probabilidad de ocurrencia y grado de impacto*

1. La industria metalúrgica ofrece numerosas posibilidades de expansión ya que en su mayoría, el resto de las industrias requiere productos y servicios derivados del metal para diversas actividades en sus cadenas de valor.

2. La devaluación del peso argentino provoca interés en empresas del exterior por los productos nacionales por los bajos costos de adquisición.

3. El actual ámbito digital y el uso de internet representan una oportunidad de encuentro con nuevos clientes que no requiere grandes inversiones y permiten un seguimiento de los mismos.

*Amenazas según probabilidad de ocurrencia y grado de impacto*

1. La fuerte crisis económica desacelera los niveles de crecimiento de las empresas afectando principalmente la demanda de los mercados de consumo.

2. El inicio de la pandemia global de covid-19 ha afectado profundamente y de manera general el comportamiento de los consumidores y por lo tanto de las empresas influyendo de manera negativa en las economías del mundo.

*Debilidades según grado de importancia*

1. Man-Ser no cuenta hasta el momento con procedimientos de recolección y gestión de información sobre las acciones de la competencia.

2. Del mismo modo, la información sobre los clientes actuales, aquellas empresas que fueron clientes alguna vez y de compradores potenciales constituye un recurso clave para el crecimiento comercial.

3. El poco énfasis en comunicación de la oferta de la empresa constituye una pérdida importante de oportunidades en el mercado actual y en otros sectores industriales.

4. El área de ventas se encuentra enfocada en los clientes actuales y la búsqueda de nuevos clientes se limita a procedimientos básicos bajo criterios personales del gerente.

5. Man-Ser hasta el momento no realiza acciones de marketing digital, el cual constituye una herramienta fundamental de gestión en las empresas actuales, tanto para los oferentes como para los clientes que realizan búsquedas destinadas a la compra.

Tabla N°3: Matriz FODA- Oportunidades

Oportunidades	Probabilidad de ocurrencia			Grado de impacto		
	Con total seguridad	Muy probablemente	Posiblemente	Fuerte	Mediano	Bajo
Amplia variedad de aplicaciones de la industria	X			X		
Crecimiento del uso de internet para búsqueda de soluciones	X			X		
Tasa de cambio favorable para clientes del exterior		X				X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4: Matriz FODA- Amenazas

Amenazas	Probabilidad de ocurrencia			Grado de impacto		
	Con total seguridad	Muy posiblemente	Posiblemente	Fuerte	Mediano	Bajo
Disminución de la tasa de crecimiento del mercado		X			X	
Crisis económica provocada por pandemia de Covid-19		X		X		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5: Matriz FODA- Fortalezas

Fortalezas	Importancia		
	Alta	Mediana	Baja
Alta calidad del servicio y del producto	x		
Alta tecnología en diseño y fabricación de productos	x		
Buena situación económico-financiera	x		
Buen posicionamiento en el mercado		x	
Espacio físico y capacidad productiva suficiente		x	
Poseedor de certificaciones ISO		x	
Ubicación comercial estratégica		x	
Recursos humanos calificados y de baja conflictividad entre sí.	x		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°6: Matriz FODA- Debilidades

Debilidades	Importancia		
	Alta	Mediana	Baja
Sistemas de manejo de información sobre la competencia inexistentes	x		
Sistemas de manejo de información sobre los clientes inexistente	x		
Bajo nivel de comunicación y exposición de la marca Man-Ser	x		
Poco énfasis en la búsqueda de clientes potenciales		x	
Bajo nivel de manejo de marketing digital	x		

Fuente: Elaboración propia.

Para la revisión de antecedentes sobre el caso se realizó una investigación exploratoria de fuentes secundarias, publicaciones y libros impresos especificados en la bibliografía del trabajo.

El total de información obtenida sobre la organización Man-Ser fue provista por los propietarios de la firma y por diferentes entrevistas en profundidad, principalmente a los propietarios: Melina Mansilla y Mariano Mansilla. Utilizando la misma técnica se entrevistaron a las siguientes personas quienes desempeñaron diferentes funciones en empresas del ámbito Industrial:

Técnico Mecánico Juan Diego Coronel, encargado del sector compras y posteriormente en el área de Trapiche en Ingenio Tabacal, Orán, Salta.

Ingeniero Electrónico Miguel Duarte, gerente de Planta Sullair en Libertador Gral San Martín, Jujuy.

Ingeniero Electrónico Leandro Santiápichi, jefe de abastecimiento en Ingenio Ledesma, Ldor Gral San Martín, Jujuy.

Técnico electromecánico Juan H. Coronel, ex empleado de TecNor SRL Montajes Industriales.

Para el análisis de situación se realizó una investigación sobre fuentes secundarias mediante exploración de páginas web y publicaciones no impresas. Para graficar el posicionamiento de marca de Man-Ser se utilizó el mapa de posicionamiento, teniendo en cuenta los atributos considerados más relevantes por los clientes mediante investigación previa. Para la presentación de resultados del análisis del entorno se utilizó la herramienta PESTEL, involucrando los sectores que presentan un grado más alto de influencia sobre la organización en función del propósito del proyecto a realizar sobre la misma.

La matriz FODA es la herramienta para presentar la información de la empresa relacionando los factores externos que influyen en ella y los aspectos internos de la organización que favorecen o condicionan su accionar.

### **3. Marco teórico**

Para contextualizar el marco teórico que se considera para el presente trabajo, es necesario especificar que Man-Ser se encuentra inserta dentro del campo de acción de

marketing denominado B2B (*business to business*), en el cual ambas partes del negocio son organizaciones. Lambin (2008).

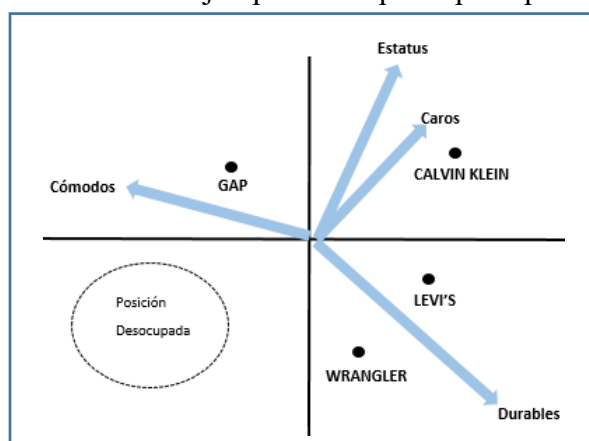
De hecho, el concepto de posicionamiento tiene sus orígenes en el ámbito industrial en un artículo publicado en 1969, y fue desarrollado para describir el proceso de lidiar con la posición que ocupa en la mente de los clientes un competidor que puede considerarse líder. Ries y Trout (2002). En un enfoque más práctico, Lambin (2008) habla de posicionamiento como la decisión que debe tomar la empresa sobre los beneficios que debe presentar para distinguirse en el mercado luego de haberlo segmentado correctamente. Se trata de materializar la estrategia de diferenciación por medio de un beneficio que debe considerarse distintivo y capaz de ser comunicado clara y efectivamente. Para esto es necesario distinguir los conceptos de imagen, identidad y posicionamiento de marca: La imagen es la representación mental *actual* de la marca, fundada en sus atributos y de cómo éstos se perciben abarcando múltiples dimensiones. La identidad surge cuando existe un aspecto de la marca que la diferencia del resto haciéndola única y es donde debe aspirar llegar y permanecer. El posicionamiento es la identidad con relación a otras marcas. Santesmases Mestre (2012).

Por un lado, Lambin (2008) plantea que el posicionamiento y la identidad son el resultado de acciones creadas por el fabricante, mientras que la imagen es la percepción de la identidad en la mente de los clientes. Por lo tanto, resulta útil para el análisis distinguir entre imagen percibida, real y deseada (identidad). En este sentido, surge el concepto de *personalidad de marca* que contribuye al desarrollo del valor de la misma y se da cuando es asociada a características humanas. De esta manera, los clientes se sienten identificados con la marca siendo parte integral del posicionamiento. Vicente (2009).

Existen diferentes formas de medir el posicionamiento, una herramienta es la llamada “mapa perceptual”. Consiste en principio, en realizar un análisis para saber cuáles son los atributos más valorados por los clientes sobre una categoría de productos o marcas para obtener las dimensiones del gráfico, en éste se sitúa cada marca según la información obtenida. De esta manera se obtiene una vista de la mentalidad actual del mercado en función de sus preferencias o necesidades y de dónde pueden existir vacíos si alguna de éstas no está satisfecha, lo cual puede significar una oportunidad de obtener una posición

favorable para la empresa si logra explotar sus capacidades estratégicamente. Armario (1997).

Gráfico N°5: Ejemplo de mapa de percepción



Fuente: Stanton, J; Etzel, J. y Walker J. (2007)

Por otro lado Capriotti Peri (2009) realiza un análisis comparativo del concepto enfrentando dos enfoques diferentes: el posicionamiento como constructo de Emisión (expuesto anteriormente) y como constructo de Recepción. Desde el segundo punto de vista, el concepto fue creado como instrumento de *visualización* de la realidad. Aquí, el posicionamiento es generado por el mercado de manera activa y la empresa sólo puede intervenir *a posteriori* tratando de convertirlo y decidir un (re) posicionamiento. Tomaremos este segundo enfoque como punto de partida para plantear las acciones posteriores.

Un programa de reposicionamiento debe enfocarse en restarle fuerza a un concepto o producto que ya existe. Es decir, vender una idea nueva invalidando aquella preconcebida sin caer en comparaciones, sino alejarnos de las mismas. Ries y Trout (2002). En este marco, la propuesta de Man-Ser debe plantear un cambio de orientación desde su cultura rompiendo con el paradigma que incompatibiliza la efectividad de la comunicación de marketing con el mercado industrial y enfocarse en la frontera entre la empresa y los clientes; dimensión donde se construye la identidad de la marca. El nuevo modelo de gestión *solución al cliente* propone establecer una asociación interfuncional con el cliente y ubicarse como *proveedor de solución* mediante una combinación de productos y servicios. La idea es avanzar poniendo énfasis en la integración y la personalización que



podrá visualizarse en resultados con un nivel de especialización más valorado. Lambin (2008).

Una vez identificada la ventaja competitiva que se explotará, la estrategia de posicionamiento será el modo operacional de implantar la estrategia corporativa de *diferenciación*. Porter (1988). Los modelos estratégicos a seguir serán el *reposicionamiento*, el cual implica realizar un cambio en algunas de las variables del mix, puntualmente en la comunicación. Ferrel (2011) Y el posicionamiento de *ventajas* planteado por Vicente (2009). En el mismo nivel situaremos la estrategia de *Branding* que nos direcciona tácticamente hacia la promoción para crear un vínculo entre Man-Ser y su público con la notoriedad y personalidad como ideas principales. Mesonero (2012). La tecnología debe ser un recurso principal para explotar la comunicación de autenticidad de la oferta de la empresa como elemento de diferenciación mediante el marketing *omnicanal*. Kotler (2017).

El objetivo debe ser crear una diferencia basada en la necesidad concreta del mercado, capaz de ser percibida por los clientes como una habilidad única de Man-Ser y comunicarla claramente como *solución*, mediante una *declaración de posicionamiento* que incluya: el mercado destino, el marco competitivo de referencia y el beneficio exclusivo. Webster (1994). Debe apoyarse en la fuerza de ventas como principal instrumento de promoción, creando programas de contacto y asistencia únicos en la industria y mejorar la comunicación en los diferentes puntos donde éste no puede actuar.

#### **4. Diagnóstico y discusión**

A partir del análisis realizado sobre Man-Ser y su entorno, se pueden extraer los siguientes puntos considerados más relevantes:

- La empresa no presenta una estrategia definida; no existen planteamientos sobre a quién dirigir su oferta, cómo hacerlo ni en qué momento. Esto se observa principalmente en el proyecto de las viviendas modulares.

- No considera la importancia del manejo de la información tanto de los clientes como de la competencia y el valor que ésta aporta al negocio.

- La operatoria comercial de Man-Ser se mantiene al margen del desarrollo en el uso de nuevas tecnologías de comunicación y promoción para conectarse con los clientes actuales y potenciales. Principalmente con estos últimos.

- Por las características de la industria, el mercado presenta escasas posibilidades de diferenciación mediante los recursos tradicionales de marketing.

Estos factores contribuyen a que el problema a enfrentar sea que Man-Ser no logra un posicionamiento bien definido, expresado como *subposicionamiento*. Kotler y Keller. (2006). Aunque la marca cuenta con una gran trayectoria y una buena imagen, no logra diferenciarse de los competidores. La empresa posee gran parte de los atributos valorados en la industria: capacidad productiva y técnica, buen nivel de calidad de productos y servicios. Sin embargo, el problema de subposicionamiento radica en la incapacidad estratégica de transmitir el mensaje de esta oferta al mercado para que los clientes puedan identificarla como única y propia de Man-Ser.

El problema de posicionamiento débil o difuso y la necesidad de reposicionar una marca que actúa en el mercado *B2B*, puede extenderse a gran parte de las empresas de este ámbito. Sin embargo, en la búsqueda de antecedentes sobre el tema no se ha logrado identificar ningún caso práctico de aplicación de estrategias de reposicionamiento a empresas insertas específicamente en la industria metalúrgica o metalmecánica. Aunque pertenece a un sector diferente, el caso de la empresa Sigma expuesto por Ferrel y Hartline (2011) presenta algunas similitudes en su situación inicial: Estrategia orientada a la producción, ventajas sólo en calidad y servicio y la inexistencia de seguimiento ni estrategias de ventas. Se identificaron los siguientes elementos aplicados con el paso del tiempo que pueden contribuir a resolver el problema de Man-Ser:

- Cambio de la estrategia hacia un enfoque en el marketing que incluía publicidad directa a mercados específicos mediante un tipo de promoción por correo directo considerada nueva para la época.

- Inversión en recursos para mejorar la imagen con énfasis en crear su reputación construyendo un mercado nuevo con un mix que hacía hincapié en la calidad del producto y la publicidad con personal de ventas interno.

- Investigación y seguimiento de clientes con foco en cuentas individuales que parecían tener potencial.

- Determinación de cada responsable de especificar y autorizar las compras, contacto y seguimiento para confirmar el interés y proporcionar información adicional.

- Esfuerzo en comunicar la satisfacción de necesidades puntuales: “1) Flexibilidad, 2) Producto adaptado al cliente y sus objetivos, 3) Servicio personal y atención de principio a fin, 4) Precios justos y 5) Cumplimiento oportuno y eficiente.” (Ferrell y Hartline, 2011, p. 452)

- Asignación de un miembro del personal a cada cliente dedicado a personalizar sus servicios según sus requerimientos.

- Enfoque en el *Paquete de servicio total* ante demandas más especializadas. Los programas desplazaron a segundo plano las ventas iniciales de productos.

- Internet: Comercio electrónico, promoción de productos y capacidad de realizar pedidos en línea. Implementación de red de comunicaciones para manejar cada cuenta.

Gracias al esfuerzo por alejarse de sus competidores, la imagen de Sigma, como elemento fundamental para el posicionamiento, se reforzó por las referencias y testimonios de una base sólida de clientes gracias a la flexibilidad y creatividad de su personal. Ferrell y Hartline (2011).

Teniendo en cuenta lo especificado y considerando que en los antecedentes presentados, si bien se realizaron acciones comunicativas que mejoraron la reputación y la imagen de la empresa, no se encontraron evidencias de que el problema relativo al posicionamiento haya sido resuelto. Para el caso Man-Ser se planteará una solución mediante una propuesta para reposicionar la marca adoptando un enfoque desde afuera hacia adentro de la empresa y trabajando sobre las percepciones de los clientes. Se esperan lograr como resultados una imagen renovada que transmita una propuesta coherente con las necesidades actuales del mercado: acompañamiento integral en todas las etapas del proceso de compra, contribuyendo de esta manera al logro de *sus* objetivos. La implementación de los programas del plan brindarán las herramientas para cumplir con las expectativas planteadas.

## **5. Plan de implementación**

*Aspectos vinculados a la viabilidad del proyecto*

Factores críticos de éxito: Para el logro de los objetivos será necesario dar a conocer la estrategia planteada a todos los integrantes de la organización, incluso a las áreas que no se encuentran afectadas a su ejecución. El propósito es generar en el personal un clima de predisposición a colaborar con el proyecto y promover el sentido de pertenencia a la empresa al incorporar los conceptos de identidad y personalidad de marca.

### *Objetivos*

Objetivo general: Lograr una mejora en el posicionamiento de la marca Man-Ser enfocado en la vinculación con la categoría *soluciones integrales* y con el atributo *omnicanalidad*, en el plazo de 12 meses.

Objetivos específicos:

1. Lograr que un 50% (25 clientes) del mercado meta seleccionado alcance un nivel óptimo de recordación de la marca Man-Ser relacionada con el nuevo eslogan *Soluciones Integrales* en el plazo de 6 meses.
2. Lograr una mejora inicial de 1000 seguidores en medios digitales en el posicionamiento relativo al atributo omnicanalidad, en el plazo de 8 meses.
3. Confeccionar un prospecto de 30 clientes que hayan acordado implementar el sistema de asistencia integral de Man-Ser que incluye la especificación de la oferta actual, en el plazo de 10 meses.

### *Alcance*

- *Alcance interno*: Las áreas afectadas a la operativa del plan serán principalmente aquellas que inician y mantienen contacto con los clientes: Ventas y Diseño. A manera de soporte participan las áreas de Producción, Recursos Humanos y Calidad.

- *Límite temporal*: La ejecución, seguimiento y control del plan tienen como plazo máximo de tiempo un año a partir de Enero de 2021.

- *Segmentación y selección del mercado meta*:

Se implementaron los siguientes criterios de macrosegmentación para identificar los segmentos existentes en el mercado:

Geográfico: Localización de las plantas productivas en el territorio nacional que requieran productos y/o servicios metalmecánicos para sus procesos productivos independientemente del sector industrial al que pertenezcan. Segmentos:

- Zona norte: Jujuy, Salta, Formosa, Chaco, Tucumán, Catamarca, Stgo. Del Estero, La Rioja, Corrientes y Misiones.

- Zona centro: San Juan, Mendoza, San Luis, Córdoba, Sta. Fe, Entre Ríos, Buenos Aires y La Pampa.

- Zona sur: Neuquén, Río Negro, Chubut y Santa Cruz.

Demográfico: Características de la organización en función de su facturación anual de ventas (en millones de pesos) y cantidad de empleados. Segmentos:

- Grandes: Ventas superiores a 6.000/ 1.000 o más empleados
- Medianas: Ventas superiores a 1.000/ 500 o más empleados
- Pequeñas: Ventas inferiores a 1.000/ menos de 500 empleados

Sobre la base de estos criterios, el mercado meta seleccionado es: Empresas grandes con ventas anuales superiores a 1.000 millones de pesos y más de 1000 empleados pertenecientes a la zona centro del país. A los fines del proyecto se prevé que el segmento esté constituido mínimamente por 100 empresas aproximadamente, incluidos clientes actuales y/o potenciales.

El mismo ha sido determinado teniendo en cuenta los objetivos relativos a posicionamiento de marca y no a la cobertura de ventas de Man-Ser. La desestimación de los segmentos excluidos responde a una cuestión estratégica: un posicionamiento de marca sólido frente a las grandes empresas, constituye un factor favorable a percibir por las empresas pertenecientes al resto de los segmentos.

- *Posicionamiento buscado*: La nueva propuesta de marca Man-Ser se encuentra explícita en la siguiente declaración de posicionamiento: *Man-Ser: Soluciones Integrales de la industria del metal*. Una frase simple y concreta concebida desde la perspectiva del cliente industrial y coherente con lo que se espera de la marca: practicidad, rapidez y profesionalismo para llevar a sus procesos. Webster (1994).

- *Recursos involucrados*

El presupuesto del plan es de 1.500.00 pesos distribuidos de la siguiente manera:

Plan de acción 1: Identidad visual de man-Ser	\$91.200
Plan de acción 2: Medios digitales	\$327.500
Plan de acción 3: Equipo de contacto	\$664.195
Medición	\$225.000
Honorarios	\$192.000
<b>Total plan de implementación</b>	<b>\$1.499.895</b>

*Acciones concretas a desarrollar*

Para el cumplimiento del objetivo N° 1 se plantea el siguiente plan de acción:

*Identidad Visual de Man-Ser*

*Acción 1:* Se realizará un isologo con el objetivo de diferenciar la marca de la competencia manteniendo coherencia con los conceptos integral, industrial, profesionalismo y seriedad. Para ello se tendrán en cuenta las siguientes especificaciones:

- Tipo de letra que transmita sensación de solidez, sobriedad y seguridad.
- Color negro mate con un detalle en gris oscuro alusivo al metal.
- La parte *iso* estará integrada al texto Man-Ser a modo de láminas metálicas.
- Se contratará el servicio de un diseñador gráfico, asesorado por el diseñador industrial de la empresa.

La imagen deberá ser utilizada en todas las comunicaciones escritas internas y especialmente externas.

*Acción 2:* Esta acción está destinada a la meta de motivar a los integrantes a incorporar y llevar a la práctica el concepto de personalidad de marca. Los representantes de ventas deberán usar una camisa a modo de uniforme con las siguientes especificaciones:

- Color negro con el nuevo isologo bordado en el pecho del lado izquierdo y la leyenda *Soluciones Integrales* del lado derecho, ambos detalles en letras blancas manteniendo el estilo de letra original.
- Para el gerente y el personal jerárquico se confeccionarán pines metálicos, de estilo elegante y sobrio con detalle de isologo destinados a ser usados en reuniones con clientes.

*Acción 3:* Se colocarán un *banner* exterior en la entrada a recepción y uno interior con el isologo de la empresa destacado y la leyenda *Soluciones Integrales de la Industria del Metal* en segundo plano. Deben incluir los símbolos de presencia en redes sociales destacando *Linkedin* del resto.

*Acción 4:* Se realizará una campaña de anuncios en LinkedIn con el objetivo de aumentar la recordación de marca asociada a la categoría: *soluciones integrales de la industria del metal*. Estarán dirigidos estratégicamente al público objetivo: personas que desempeñan diferentes funciones en los centros de compra de las empresas del segmento meta especificado. El contenido debe seguir los lineamientos conceptuales de la acción 1 relativas al isologo y mantener un enfoque en transmitir la sensación de seguridad y cobertura de contingencias en la industria metalmecánica. Deberá desarrollarse durante 3 semanas, dos veces al día dependiendo de las mediciones preliminares. Como soporte de esta acción se contratará una agencia de marketing digital.

- Tiempo de ejecución: Desde 04/01/2021 hasta 13/02/2021
- Responsables: Rollano Adolfo y Mansilla Melina

<b>Presupuesto de plan: Identidad Visual</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Pesos</b>
Diseñador gráfico		\$8.500
Camisas	6 (seis)	\$17.400
Pines metálicos	5 (cinco)	\$6.800
Banners	4 (cuatro)	\$13.500
Agencia de marketing digital		\$45.000
<b>Total</b>		<b>\$91.200</b>

- *Medición:* Se evaluará la efectividad de las acciones del plan mediante una encuesta dirigida al mercado meta en la plataforma LinkedIn, utilizando la escala Likert para identificar y evaluar las asociaciones de la marca con la categoría *Soluciones Integrales* que se pretende comunicar.

- *Indicadores:* Calidad percibida y notoriedad de marca. El nivel óptimo de recordación según lo establecido como objetivo, corresponde al cuarto nivel de reconocimiento o notoriedad de marca: *Top of mind*. Aaker (1991).

Para el cumplimiento del objetivo N° 2 se plantea el siguiente plan de acción:

#### *Medios Digitales*

Objetivo de comunicación: Construir la percepción de una nueva propuesta basada en la presencia continua de Man-Ser en cada etapa que le toca recorrer a un cliente en sus procesos productivos relacionados a la industria metalmecánica.

Público objetivo: Integrantes de los centros de compra de empresas identificadas como grandes según criterios de segmentación especificados.

Diseño del mensaje: Debe materializar el concepto de *integral* mediante contenido referido a: previsión de problemas, presencia *prediseño*, entrenamiento del cliente, rapidez de respuesta, atención de urgencias, asesoramiento preventa y servicio postventa. Tener en cuenta que el objetivo está definido hacia individuos y no hacia las organizaciones en abstracto, para esto será importante personalizar la fuente con nombre y apellido de un integrante del personal de Man-Ser, capacitado y con experiencia comprobable en la industria.

Canales: Página web y redes sociales con énfasis en *Linkedin*, las características de esta red nos permiten identificar y conectar con los integrantes del público objetivo en un entorno profesional, dando lugar a la microsegmentación natural por categorías *seniority*, por cargo, sector industrial y dentro de cada empresa, aptitudes e intereses.

*Acción 1:* Optimizar el sitio web de la empresa con el propósito de promover el contacto generando un entorno más atractivo y funcional para el visitante. Para ello será necesario:

- Actualización de la estética visual logrando coherencia con el nuevo isologo.
- Exponer contenido útil para la industria: Resultados de estudios pertinentes y novedades tecnológicas.
- Impulsar las suscripciones mediante cupones de registro para recibir contenido personalizado e interactivo.
- En el área de descripción de los productos y servicios agregar información haciendo énfasis en los beneficios que proporciona cada uno.
- Destacar los botones de enlace con redes sociales al principio de la página. En primer lugar irá *Linkedin*, en segundo lugar *Facebook* y por último *Instagram*.

Como soporte para concretar las acciones se contratará un diseñador web.

*Acción 2:* Se confeccionará un perfil activo de Man-Ser en la red social *Linkedin* y se utilizarán los siguientes recursos durante tres meses:

- Etiquetado de contactos en fotos y videos con contenido adaptado a la función de cada uno, tres veces por semana.



- Publicación de videos *e-learning* que aporten valor a la industria y al desempeño personal de cada contacto dentro de su organización, una vez al día.

- Creación de un grupo privado con el nombre *Metalmecánica Man-Ser* donde los contactos puedan registrar dudas y comentar experiencias sobre tareas específicas. El responsable del manejo de la comunidad deberá prestar atención de manera constante a las notificaciones para responder lo antes posible a las interacciones.

*Acción 3:* Se confeccionarán perfiles en *Facebook* e *Instagram*, continuando con el tono de comunicación de tipo profesional. Se definirá un calendario de publicaciones una vez por semana durante 3 meses con contenido novedoso en tecnología y datos de interés para la industria, definición de palabras claves relativas al contenido y siempre incluir: *ManSer, Soluciones Integrales, industria metalmecánica* y *metalúrgica*.

Se contratará el servicio de un *community manager* sólo para asesorar al personal de Man-Ser que generará el contenido y responderá las consultas y opiniones que vayan surgiendo en la comunidad debido a la necesidad de conocimientos técnicos para la tarea.

- Tiempo de ejecución: Desde 15/02/2021 hasta 22/05/2021
- Responsables: Rollano Adolfo, Almada Pablo y Mansilla Melina

<b>Presupuesto de plan: Medios Digitales</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>pesos</b>
Servicio de diseñador <i>web</i>		\$48.000
Servicio de <i>CM</i>		\$37.000
Horas extras del personal	Estimadas según duración de la tarea	\$242.500
<b>Total</b>		<b>\$327.500</b>

- *Medición:* Para evaluar la efectividad del plan se realizará por una parte, un análisis de posicionamiento en medios digitales mediante el monitoreo de la cantidad de seguidores de cada plataforma y por otro lado, el seguimiento del tráfico en la página web.

- *Indicadores:* Número total de seguidores en redes sociales y CTR 0,5 % o superior.

Para cumplir con el objetivo N°3 se plantea el siguiente plan de acción, el cual utiliza como principal herramienta de comunicación la venta personal:

*Equipo de contacto*

*Acción 1:* Constitución de un gabinete interfuncional entre el área de Ventas y de Diseño para realizar una investigación en base a fuentes secundarias con el objetivo de confeccionar un padrón de 50 empresas aproximadamente integrantes del segmento meta con las siguientes especificaciones: Razón social, dirección, provincia y rama industrial. Se marcarán como prioritarias aquellas situadas en la provincia de Córdoba. Cruzar información con la red *LinkedIn* explorando perfiles. Aplicando filtros de búsqueda se agruparán aquellos coincidentes con las empresas del padrón. Una vez separados los grupos, continuar filtrando para identificar los perfiles vinculados a los centros de compra, sectores de mantenimiento de planta, producción y afines. Se realizará una investigación para determinar las características distintivas de cada centro de compras y del proceso de toma de decisiones en relación a la oferta de Man-Ser y armar un perfil conciso de cada organización.

*Acción 2:* se adaptará a cada contacto un modelo formal de solicitud de una breve reunión con el objetivo exponer un programa de visitas frecuentes cuyas características se ajustarán a las necesidades de cada organización. Se enviará vía *inbox*, adjunto se mostrará el detalle de un *kit* obsequio a modo de agradecimiento en caso de concretar el encuentro. El *kit* incluye: una taza, una lapicera, un llavero y una chomba de pique bordada, todos con la imagen y eslogan de Man-Ser, manteniendo un estilo serio y elegante.

*Acción 3:* Una vez identificados los contactos que accedieron, se programa la reunión. El objetivo de los encuentros es presentar el rol proactivo que mantendrá la empresa como elemento de diferenciación frente a la competencia. Se expondrán conceptos como: ahorro, calidad, costos, rapidez, experiencia y la relación con la omnicanalidad de la propuesta de valor de la marca. El vendedor deberá capacitarse en habilidades comunicativas y reforzar su preparación técnica sobre la oferta y cada cliente. Recomendación: Además de ser diferentes, es más importante para este objetivo *parecer diferentes*. Se realizará la compra de una Tablet para soporte audiovisual.

- Tiempo de ejecución: Desde 24/05 hasta 29/10
- Responsables: Mansilla Julián y Mansilla Melina.

<b>Presupuesto de plan: Equipo de contacto</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	pesos
Horas extras del personal	Estimada según duración de la tarea	\$384.300
Kits obsequio	30 (treinta)	\$197.395
Tablet	3 (tres)	\$82.500
<b>Total</b>		<b>\$664.195</b>

- Medición: Para evaluar la efectividad del plan se realizará una encuesta dirigida a los contactos representantes de cada empresa que hayan acordado implementar la propuesta para conocer y evaluar su percepción actual sobre la marca. Para evaluar la omnicanalidad de la marca se realizará una comparación de la cantidad de clientes y las ventas de cada uno, antes y después de la implementación de las acciones.

- Indicadores: Retención de clientes y NPS entre 50 y 70

*Marco de tiempo representado mediante el diagrama de Gantt*



## 6. Conclusiones

A partir del análisis profundo realizado sobre la realidad interna y externa de Man-Ser se ha llegado a conocer que el problema detectado tiene origen en el área de concurrencia de ambas realidades. Allí donde se encuentran las fronteras de la empresa y los clientes, quienes se encargan de concebir la oferta según sus percepciones relativas a todas las propuestas que tienen a su alcance y donde la comunicación desempeña un papel fundamental. Por esta razón, el plan de acción está planteado para modificar los aspectos relacionados a la realidad comunicativa de Man-Ser y transformarla en un instrumento que proyecte las múltiples ventajas y beneficios que propone la empresa, y además que el mercado no sólo los incorpore a su abanico de opciones, sino también que ocupen un lugar diferente frente a la competencia.

Por lo anterior, el marco teórico que define los lineamientos del proyecto se basa en el concepto de posicionamiento y nos plantea la importancia de proveer de identidad y de personalidad a la marca para que ésta logre conectarse genuinamente con sus clientes actuales y seducir a los potenciales, para ello el uso de recursos tecnológicos debe ser uno de los principales pilares. En este sentido, la puesta en marcha de las estrategias de *branding*, bajo un enfoque de *solución al cliente*, nos guían las acciones que una vez implementadas nos permitirán reposicionar a la empresa en el mercado como una organización con una nueva imagen que transmite un mayor nivel de compromiso y un alto grado de especialización para ofrecer a sus clientes.

La elaboración del presente trabajo representa un valioso aporte tanto para la realidad de Man-Ser como para las pymes del sector industrial ya que nos permite concluir que las acciones que influyen en el posicionamiento no son exclusivas para los mercados de consumo, de la misma manera, resultan especialmente importantes para las empresas industriales ya que se desenvuelven en entornos donde la diferenciación se construye con ventajas técnicas concretas para los clientes. De esta manera, resulta clave el concepto de omnicanalidad, materializado en acciones concretas que unifican el mensaje de atención integral y por el medio que el cliente prefiera, ya sea *on line* o con una visita en persona programada, según los requerimientos de cada uno.

## Recomendaciones

Se recomienda a los responsables de la implementación de las acciones mantener la frecuencia acordada de contacto con los clientes del programa planteado, aún en los casos en los que de los encuentros no deriven ventas inmediatas. Esto promueve una imagen de acompañamiento constante, generando una sensación de socios en el negocio y no solamente proveedores de la industria. Mantener también en el tiempo el equilibrio en la fluctuación entre los canales físicos y los medios *on line*, sobre todo no perder de vista las últimas tendencias en tecnología y comunicacionales, esto resulta fundamental para cumplir con la estrategia omnicanal.

Durante la puesta en acción del plan, se recomienda a Man-Ser realizar mediciones intermedias del resultado de las acciones con el fin de evaluar la efectividad de las mismas, de esta manera se debe considerar la implementación de alguna modificación en los procedimientos indicados. Finalizada la etapa de implementación del proyecto, se recomienda a la empresa realizar tareas de gestión de la información reunida sobre los clientes. Es importante resaltar que todo el conocimiento obtenido del mercado y de cada organización en particular representa una fuente de gran valor para el diseño de futuras acciones. No sólo para aquellas relativas al posicionamiento, sino también para impulsar tareas destinadas a concretar metas de corto plazo, como por ejemplo objetivos de venta. Para ello se sugiere el uso de herramientas como CRM (Gestión de relaciones con el cliente) y KAM (Gestión de Cuentas Claves). El buen diseño de un sistema de información de marketing (SIM) manteniendo una base de datos actualizada de los clientes y de los procesos de compra de cada uno, representa una serie de ventajas en términos de ahorro de recursos y de tiempo.

Por otro lado, la organización sistemática de la información permitirá mantener la mirada hacia afuera de la empresa y de esta manera poder anticiparse a los cambios en el mercado que con seguridad vendrán a corto o largo plazo.

Por último, se recomienda a la empresa, una vez evaluadas las acciones implementadas, replicarlas hacia otras regiones industriales del país iniciando por las más cercanas y adaptándolas a las características de cada organización.

## Bibliografía

### *Libros impresos:*

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of the Brand Name*. New York: Free Pass.
- Armario, E. M. (1997). *Marketing*. Ariel.
- Baack, D. y Clow, K. E. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing* (4° Edición). México: Pearson Educación.
- Capriotti Pieri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Cariola, O. H. (2001). *Marketing industrial* (1° Edición). Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.
- Domínguez Doncel, A. y Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing* (2° Edición). Madrid, España: Esic Editorial.
- Ferrel, O. C. y Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de Marketing* (5° Edición). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- García Gómez, B. y Gutierrez Arranz, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Garnica, C. H. y Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing* (1° Edición). México: Pearson Educación.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller (2006). *Dirección de Marketing* (12° Edición). México: Pearson Educación.
- Lamb, CH. W; Hair, J. F. y McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11° Edición). United States of America: South-Western, Cengage Learning.

- Lambin, J. (2008). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*, México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Levy, A. (1998). *Marketing avanzado*. Granica.
- Lovelock, CH. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y estrategia*. (6° Edición). México: Pearson Educación.
- Mesonero, M. y Alcaide, J.C. (2012). *Marketing industrial* (1° Edición). Madrid, España: Esic Editorial.
- Páramo Morales, D., Ramírez Plazas, E. y Rodríguez Ramírez, A. (2011). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (9° Edición). Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.
- Reichheld, F. (2012). *La pregunta decisiva 2.0*. España: Lid.
- Ries, A. y Trout J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El Plan de Marketing en la Práctica* (20° Edición). Madrid, España: Esic Editorial.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias* (6° Edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Stanton, M. J; Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14° Edición). D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades* (1° Edición). Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.
- Villaseca Morales, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Madrid, España: Esic Editorial



- Webster, F.E. (1994). *Estrategia de marketing industrial*, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

*Publicaciones periódicas:*

- Bello Acebrón, L., Gómez Arias, J. T. (1997). Interacciones entre marketing industrial y marketing de relaciones. *Revista Asturiana de Economía*, 9 (RAE N°9), 7-23.
- Vargas Barraza, J. A., Mayorga Salamanca, P. I., Espinoza Mercado, O. A. (2015). Factores clave de marketing que impulsan la competitividad. Industrias Metal-mecánica y Plásticos Guadalajara. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (noviembre de 2015) 40-54.

*Tesis:*

- Bonano Rojas, C. (2011) *Estrategias innovativas y competitividad de las firmas del sector metalmecánico del Partido de General Pueyrredón, en el período post-convertibilidad*. Tesis de grado no publicada. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Botache Hurtado, H. y Hernández González, J. (2016). *Plan de negocio para la creación de una empresa metalmecánica*. Bogotá, Colombia. Universidad Santo Tomás.
- Hurtado Botache, H., Hernández González, J. D. (2016). *Plan de negocio para la creación de una empresa metalmecánica*. Tesis de grado no publicada. División de Ingenierías, Facultad de Ingeniería Mecánica, Universidad Santo Tomás.
- Juan García, L. (2016) *Medición del Valor de Marca mediante el modelo de Aaker: el caso de Paco & Lola*. Trabajo de fin de grado. Facultade de Economía e Empresa, Universidade da Coruña.

*Consultas en sitios web:*

- [www.adimra.org.ar/](http://www.adimra.org.ar/) *ADIMRA Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina*/ Recuperado en junio de 2021.
- [www.eisaire.com/](http://www.eisaire.com/) *esaire Sistemas de lavado/ Dam Squad y Devel*/ Recuperado en junio de 2021.
- [www.empremet.com.ar/](http://www.empremet.com.ar/) *Empremet S.A. Transformación de aceros/ Panóptica Visión*/ Recuperado en junio de 2021.
- [www.indec.gob.ar/](http://www.indec.gob.ar/) *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina*/ Recuperado en junio de 2021.
- [www.man-ser.com.ar/](http://www.man-ser.com.ar/) *Man-Ser Productos y Servicios industriales*/ Recuperado en junio de 2021
- [www.uia.org.ar/](http://www.uia.org.ar/) *Unión Industrial Argentina*/ Recuperado en junio de 2021
- [www.sigmamktg.com/](http://www.sigmamktg.com/) *Sigma Marketing/ Colorlib*/ Recuperado en junio de 2021.