



Carrera: Licenciatura en Comercialización

Materia: Seminario final de Comercialización

Trabajo Final de Grado: Reporte de caso - MAN-SER Productos y servicios industriales

Tema: “La efectividad del marketing de relaciones para con las empresas, en un mercado existente.”

Alumna: Jaqueline Ruloff

Legajo: VMKT06685

Fecha de entrega: 20/06/2023

Tutora: María del Pilar González

Índice

1- Resumen.....	p 4
2- Abstract.....	p 5
3- Palabras clave.....	p 6
4- Introducción.....	p 6
5- Análisis situacional.....	p 8
5.1- Análisis externo.....	p 8
5.1.a- Macroentorno/ Análisis PESTEL	p 8
5.1.b- Análisis de sector.....	p 11
5.2- Análisis interno.....	p 12
5.2.a- Microentorno.....	p 12
5.2.b- 5 Fuerzas de Porter.....	p 14
5.2.c- 4ps de Kotler	p 15
5.3- Análisis FODA	p 16
6- Marco teórico.....	p 18
6.1- Observaciones.....	p 18
6.2- Teorías.....	p 19
6.3 Herramientas.....	p 21
6.4- Estudios anteriores correspondientes a casos similares.....	p 22
7- Diagnóstico.....	p 27
8- Plan de implementación.....	p 28
8.1- Objetivos.....	p 28
8.2- Benchmark.....	p 29
8.3 - Alcance.....	p 35
8.4- Programas de acción	p 35

8.5- Recursos.....	p 40
8.6- Diagrama de Gantt	p 41
8.7- Retorno de la inversión.....	p 41
9- Conclusiones y recomendaciones.....	p 42
9.1- Recomendaciones.....	p 42
9.2- Conclusiones.....	p 43
10- Bibliografía.....	p 45

Índice de gráficos

1- Presión Impositiva sobre Empresas.....	p 9
2- Aumento en la venta de automotores.....	p 13
3- Producción de automotores.....	p 14

1. Resumen

El propósito de este trabajo final es desarrollar una propuesta de un plan de marketing para reposicionar la empresa MAN-SER en un mercado existente, haciendo uso del marketing de relaciones con los clientes como estrategia principal. Esta propuesta abordará las problemáticas generales a las que se enfrenta la empresa hoy en día, y proporcionará recomendaciones concretas para superar estos desafíos.

Contexto de la empresa: MAN-SER es una empresa con una trayectoria sólida en la industria metalúrgica, que se encuentra en una posición destacada en el mercado. No obstante, enfrenta desafíos con respecto a la disminución de la cuota de mercado.

Este trabajo comenzará examinando el entorno actual en el que se encuentra la empresa, y los desafíos a los que se enfrenta MAN-SER; luego establecerá los objetivos, y explorará diversas estrategias disponibles para alcanzarlo, centrándose en la importancia de gestionar eficazmente las relaciones con los clientes, y utilizar la investigación de mercado para identificar y dirigirse a potenciales clientes en mercados existentes.

Objetivos: Los objetivos incluyen implementar una estrategia eficaz de marketing de relaciones con los clientes, desarrollar un sistema propio de CRM y aumentar la retención de clientes en un 15% durante los próximos 12 meses.

A continuación, se explorarán diversas estrategias disponibles para alcanzar estos objetivos. Esto incluirá el uso de la investigación de mercado para identificar y dirigirse a potenciales clientes en los mercados existentes y la creación de un plan de comunicación interna para involucrar al equipo y atraer clientes.

Finalmente, se presentará una propuesta de un plan de marketing que integra los elementos clave para desarrollar ventaja competitiva sustentable. El plan se enfocará en la utilización del marketing de relaciones con los clientes (Relationship marketing), la importancia en el establecimiento de relaciones de clientes de largo plazo, el desarrollo de una fuerte identidad de marca, y la promoción específica de productos.

Los recursos necesarios para la ejecución de este plan serán personal capacitado, tecnología de vanguardia y un presupuesto adecuado. Asimismo, se definirán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito del plan. Esto va a incluir métricas como el aumento de las ventas, la mejora en la satisfacción del cliente y el crecimiento de la cuota de mercado. También, se va a establecer un cronograma que indique cuándo se implementarán las diferentes etapas del plan de marketing, desde el comienzo hasta la evaluación de los resultados. Dicho eso, se llevará a cabo un seguimiento continuo del progreso del plan, y se tomarán medidas proactivas para realizar los ajustes necesarios, asegurando la efectividad a largo plazo.

2. Abstract

The purpose of this final project is to develop a marketing plan proposal to reposition the company MAN-SER in an existing market, using customer relationship marketing as the primary strategy. This proposal will address the general challenges that the company faces today and provide specific recommendations to overcome these challenges.

Company Context: MAN-SER is a company with a strong history in the metallurgical industry and holds a prominent position in the market. However, it faces challenges related to a declining market share.

This work will begin by examining the current environment in which the company operates and the challenges that MAN-SER faces. It will then establish objectives and explore various available strategies to achieve them, focusing on the importance of effectively managing customer relationships and using market research to identify and target potential customers in existing markets.

Objectives: The objectives include implementing an effective customer relationship marketing strategy, developing an in-house CRM system, and increasing customer retention by 15% over the next 12 months.

Next, various strategies will be explored to achieve these objectives. This will include using market research to identify and target potential customers in existing markets and creating an internal communication plan to engage the team and attract customers.

Finally, a marketing plan proposal will be presented that integrates key elements to develop a sustainable competitive advantage. The plan will focus on the use of customer relationship marketing, the importance of establishing long-term customer relationships, the development of a strong brand identity, and the specific promotion of products.

The necessary resources for the execution of this plan will include trained personnel, cutting-edge technology, and an appropriate budget. Key performance indicators (KPIs) will also be defined to measure the success of the plan. This will include metrics such as increased sales, improved customer satisfaction, and market share growth. Additionally, a schedule will be established indicating when the different stages of the marketing plan will be implemented, from inception to result evaluation. With that said, continuous progress monitoring will be carried out, and proactive measures will be taken to make necessary adjustments, ensuring long-term effectiveness.

3. Palabras clave

Marketing - Marketing de relaciones con los clientes - Reposicionamiento en mercados existentes - Ventaja competitiva sustentable - Identidad de marca - Promoción de productos - Relaciones de clientes - Plan de marketing

4. Introducción

MAN-SER es una empresa fundada en Córdoba, en 1995, por Luis Mansilla, quien por esos años se desempeñaba como empleado en una empresa que fabricaba tornos y centros de mecanizado, y a su vez, trabajaba de forma particular realizando trabajos de herrería.

Si bien la empresa tuvo sus inicios realizando trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas para la empresa de donde salió su fundador, con los años fueron

introduciendo maquinaria más avanzada, lo que les permitió ampliar la cartera de productos y servicios, y por así expandir su cartera de clientes, siendo estos importantes compañías automotrices y agroindustriales como Artech, Pertrak, Scania y Volkswagen Argentina, entre otros.

MAN-SER provee productos y servicios especializados en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria y en el cuidado de equipos y recursos. Los principales productos son protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocería de máquinas, y equipos de transporte y sistemas de lavado.

A pesar de que sigue siendo una empresa familiar como en sus comienzos, hoy cuenta con 30 empleados, y junto a la ayuda de los hijos del fundador, recientemente han ampliado su planta industrial, duplicando la superficie de producción que tenían previamente. (MAN-SER :: Productos Y Servicios Industriales, 2014.)

Unas de las formas en las que se ocuparon de restringir la entrada de competidores locales y extranjeros en el mercado, fue adoptando nuevas tecnologías, y aumentando los estándares de calidad (norma ISO 9001).

Este trabajo se va a centrar en cómo la correcta utilización y optimización de las relaciones con los clientes puede aumentar la cantidad de ventas de una empresa en un mercado existente.

Hoy en día la sobreabundancia de oferta crea que, muchas veces, el consumidor elija primero pensando en lo económico, y que aparte, pruebe varias opciones antes de quedarse con una. Explotar al máximo los clientes existentes, aumentará la lealtad y tendrá como consecuencia un aumento en las ganancias de la empresa.

5. Análisis situacional

5.1. Análisis externo

5.1.a. Macroentorno / Análisis PESTEL

Políticos y Legales

El ambiente político en Argentina es conocido por su inestabilidad, y cambios frecuentes, lo que genera constantes desafíos para las empresas. Estos son algunos de los macroentornos a los que la política afecta de forma directa:

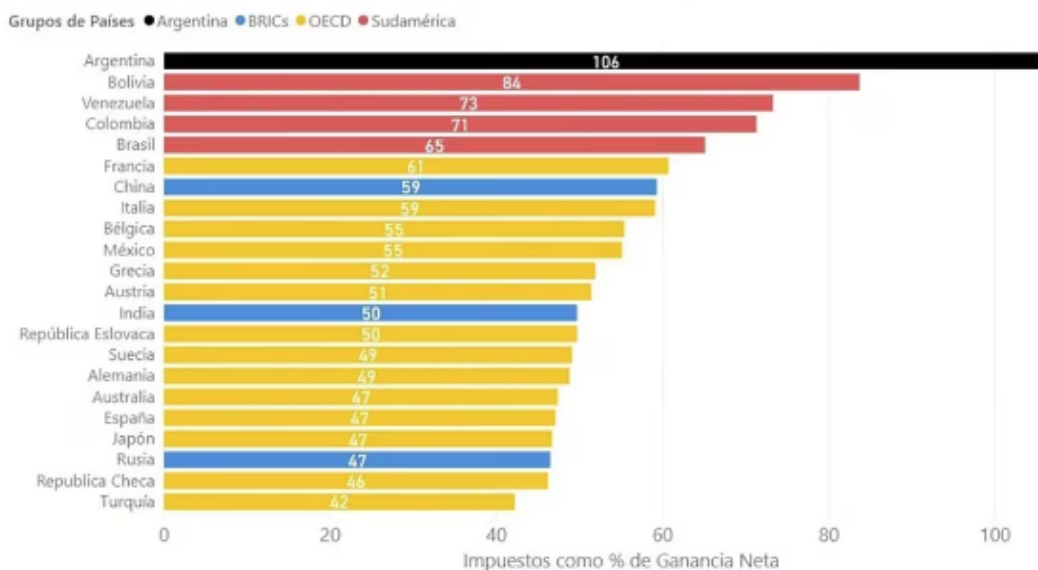
Inflación: La economía inflacionaria a la que se le atribuye a Argentina, produce una baja en el poder adquisitivo de las personas, y por consecuencia, una baja en la demanda. En los últimos 4 años, hemos sufrido una inflación anual que ha ido aumentando sin freno desde el 53,8% en el 2019, una bajada en el 2020, siendo esta de 36,1%, en el 2021 la misma alcanzó un valor de 50,9% y en 2022 superó el 94%. En el primer trimestre del 2023, la inflación acumulada es del 32%, lo que indica que, con mucha probabilidad, superemos la inflación del año pasado. (INDEC. Censo Económico, n.d.)

Políticas económicas: Existen muchas formas en las que las políticas económicas afectan directamente a las empresas. Por ejemplo, impuestos como el IVA y el impuesto a las ganancias, más los tributos provinciales. Según un estudio privado en base a los datos juntados por el Banco Mundial, en el 2021, una PyME que pagaba todos los impuestos, iba a pérdida, ya que el total de los mismos era del 106% sobre sus ganancias. (Narosky, 2022)

Gráfico 1

Presión Impositiva sobre Empresas

(Impuestos y Contribuciones como % de la Ganancia Neta)



Fuente: Banco Mundial

Inestabilidad política: En un país en el que la política está estrechamente ligada a la economía, como lo es Argentina, esta inestabilidad genera incertidumbre y agitación en el ambiente empresarial, haciendo que muchos se encuentren inciertos de qué pasos seguir, y qué opciones son las mejores. Esto mismo afecta a los consumidores.

Económicos

A lo largo de los últimos años, Argentina ha experimentado un clima económico volátil, con una alta tasa de inflación, fluctuaciones en la divisa e incertidumbre política. Todos estos factores repercuten en las pequeñas y medianas empresas nacionales de forma directa, afectando la capacidad de operar y crecer.

Un problema grave que empresas como MAN-SER enfrentan, es la dificultad de obtener financiación. Con las altas tasas de inflación, las tasas de interés también suelen ser altas, haciendo más difícil recibir préstamos o créditos. Esto limita su habilidad de invertir en nuevos proyectos, o aumentar su capacidad de producción.

Adicionalmente, las divisas fluctuantes tienen un efecto sumamente negativo en las empresas argentinas. Si el peso argentino se deprecia frente a otras divisas, le resultará más difícil importar (en caso de necesitar importar materia prima o maquinarias específicas). Esto aumenta los costos de producción y limita los márgenes de ganancia.

En el caso de MAN-SER, al ofrecer productos y servicios específicos, se apunta a empresas con un gran poder adquisitivo. Según el INDEC, en el 2022 Argentina vivió una inflación del 94,8% y un incremento salarial acumulado del 89,3%, lo que significa que el argentino promedio perdió poder adquisitivo a causa de la inflación, y para intentar contrarrestar esto, se sumaron nuevos impuestos que afectan directamente a las PyMEs. (INDEC)

Sociales y Demográficos

Población: Argentina tiene una población de aproximadamente 45 millones de personas.

Distribución etaria: esto influencia en los tipos de productos y servicios que están en demanda. Según un censo del 2021 (INDEC), esta es la distribución:

0-14 años	15-29 años	30-64 años	> 64 años
23,36%	23,15%	41,67%	11,82%

En este caso, se puede ver que hay una gran oportunidad para hacer crecer la cartera de clientes según el rango etario, ya que la mayoría de sus clientes se encuentran entre los 30 y 64 años; obviamente este no es un factor definitorio, ya que depende de las ocupaciones y sus necesidades.

Tecnológicos

Estas son algunas de las formas en las que los avances tecnológicos afectan a empresas como MAN-SER:

Disponibilidad de tecnología: si bien Argentina cuenta con un nivel alto de tecnología en relación a otros países de Latinoamérica, no se puede competir con lo que algunos países asiáticos o europeos tienen, lo que puede afectar la demanda y los costos en caso de querer importarla.

Ecológicos

Argentina es un país con diversos recursos naturales, incluyendo depósitos minerales y reservas de petróleo, dos elementos que MAN-SER utiliza no sólo para su funcionamiento, sino que para los productos y servicios que ofrece. Claro está que la explotación de estos recursos están sujetos a estrictas regulaciones.

Además, en los últimos años, Argentina se ha enfrentado a varios desafíos medioambientales, como deforestación, contaminación y cambio climático, lo que ha creado un ambiente de agitación por parte de los ambientalistas, resultando en protestas, con el fin de minimizar la contaminación y el uso de recursos naturales en exceso, de hacer responsables a quienes producen dicha contaminación, y también de generar nuevas políticas y restricciones. Esto ha resultado en una alerta para los diputados y senadores, debiendo crear políticas que cuiden el ambiente. Algunos ejemplos son la Ley 17.319 (Ley de Hidrocarburos), Ley 1.919 (Código de Minería), y Ley 20.284 (Plan de prevención de situaciones críticas de contaminación atmosféricas.), entre otras. Por supuesto, algunas empresas se vieron más afectadas que otras, pero todas tuvieron que ajustar la forma en la que trabajan y utilizan recursos, ya que si no, resultaría en penalizaciones, afectando la estructura de costos de las empresas.

5.1.b- Análisis de sector

Como se mencionó anteriormente, MAN-SER se desarrolla tanto en el sector metalúrgico como en el automotriz, siendo AIT s.a. y Volkswagen unos de sus mayores clientes.

En el siguiente punto se realizará un desarrollo de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el atractivo del sector metalúrgico y automotriz. Esto permitirá detectar las

oportunidades y amenazas, y por consecuencia, poder determinar la rentabilidad dentro del mercado existente.

5.2 - Análisis Interno

5.2.a- Microentorno

Infraestructura: Si bien la estructura organizacional de MAN-SER está bien organizada, cuenta con problemas a la hora de delegar dentro de la alta jerarquía, ya que en su mayoría son miembros de la familia del fundador. La toma de decisiones siempre queda dentro de la alta jerarquía. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

En cuanto a la infraestructura física, en el 2021 ampliaron su planta principal, duplicando la capacidad de producción y haciendo lugar para los sectores administrativos.

La planta cuenta con tres inmuebles intercomunicados, divididos en cuatro áreas:

- una de corte, plegado y punzado de chapa, y stock de materia prima.
- una de mecanizado.
- una de trabajos especiales
- dos de los sectores son de oficinas, uno administrativo y otro de diseño.

La empresa no tiene un departamento de marketing ni de cuidado ambiental.

Competencia: Algunas de las empresas que venden productos similares en Argentina, consideradas competencia directa, son las siguientes:

Magido: esta empresa nace en 1986, y con los años y la experiencia, logró convertirse en una de las marcas de referencia en las maquinarias para lavado de partes metálicas. Se distingue por el cuidado y la calidad con la que elaboran sus productos. (Magido, 2014)

Eisaire: fundada en 1988, con conocimiento del sector industrial y sus necesidades, surge esta empresa que desarrolla nuevas tecnologías en el tratamiento de superficies. (Eisaire, s.f.)

Unikon: Con más de 50 años en el mercado, es una empresa que diseña, produce y suministra maquinarias de limpieza industrial metalúrgica desde el 68. (Unikon, 2023)

Analizando la competencia, y los productos y servicios que ofrecen, se puede llegar a la conclusión de que MAN-SER tiene una cartera de productos y servicios más amplia que los demás.

Demanda: Según un análisis de la información encontrada acerca de los clientes de MAN-SER, se puede llegar a la conclusión de que genera sus mayores ingresos por medio de sus clientes en el sector automotriz.

En el siguiente gráfico se puede observar el aumento en ventas de automotores, comparando marzo 2022 con marzo 2023, que en el caso de ventas a concesionarios es del 12,6% y y ventas a concesionarios nacionales es del 45%

Gráfico 2

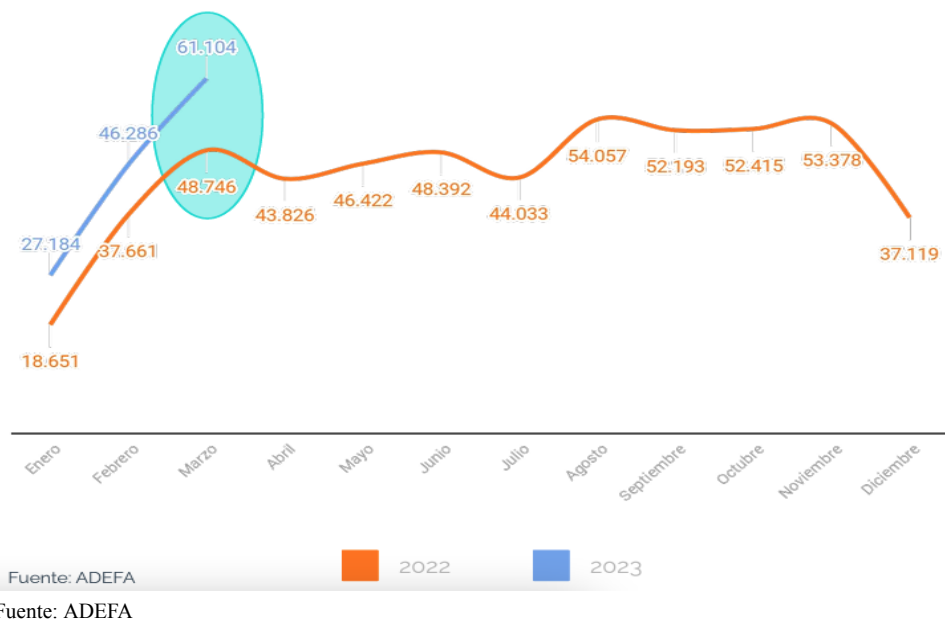
Aumento en la venta de automotores

	Feb 2023	Mar 2023	Var. %	Mar 2022	Var. %	Acumulado 2022	Acumulado 2023	Var. %
Producción Nacional	46.286	61.104	32,0%	48.746	25,4%	105.058	134.574	28,1%
Exportaciones	23.960	32.420	35,3%	24.623	31,7%	53.945	67.738	25,6%
Ventas a Concesionarios	30.125	38.087	26,4%	33.827	12,6%	79.406	90.324	13,7%
Ventas a Conc. Veh. Nac.	20.024	25.023	25,0%	17.259	45,0%	43.008	59.298	37,9%

Fuente: ADEFA

En otro reporte de ADEFA, se registró un aumento del 28,1% de producción comparando el primer trimestre del año 2023 con el primer trimestre del año anterior, con una producción total de 134.574 unidades (Enero a Marzo). (ADEFA, 2023)

Gráfico 3
Producción de automotores



Aparte, Volkswagen, uno de los principales clientes de MAN-SER, realizó una inversión de \$1000 millones de dólares en plantas en Pacheco, Fátima, y Córdoba, siendo esta última uno de los 8 centros industriales de Volkswagen Group, que es considerada una de las plantas más importantes fuera de Europa. (Volkswagen, 2022)

Otro gran cliente es AIT s.a., una empresa parte del grupo Arteche, que se dedica a la producción de transformadores de medidas, tanto para la demanda nacional como para la exportación.

5.2.b- 5 fuerzas de Porter

Poder negociador del cliente: según los clientes de MAN-SER se puede decir que son de tipo detallistas, que son organizados, meticulosos y con requisitos específicos, y de tipo racionales, que buscan información previamente, piensan críticamente y consideran múltiples opciones. Esto hace que puedan negociar los estándares de entrega y de calidad.

Amenaza de los nuevos competidores: en este tipo de industria, para entrar en el mercado, se requiere de una gran inversión, tanto para el volumen de materia prima, como de tecnología e infraestructura, para poder competir en cuestión de costos y rentabilidad. También existen barreras como licencias, que crean dificultad de acceso.

Poder de negociación de los proveedores: en el caso de los proveedores de MAN-SER, tienen gran ventaja de negociación, ya que no tienen muchos sustitutos, y se diferencian en la calidad de sus productos y servicios. A eso le podemos sumar la experiencia con la que cuentan.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: teniendo en cuenta el estado de madurez en el que se encuentra la empresa, y la baja cantidad de competidores existentes, se puede decir que la amenaza es muy baja. Además, en MAN-SER se tiene en cuenta las necesidades de cada cliente, trabajando de forma personalizada

Rivalidad entre los competidores existentes: no existe mucha competencia directa, ya que son pocas las empresas que proveen los mismos productos y servicios; y con la trayectoria y experiencia con la que cuenta MAN-SER, que se encuentra en la etapa de madurez, produce que las barreras de ingreso sean mayores, disminuyendo la amenaza de potenciales competidores

5.2.c- 4 Ps de Kotler

Según Kotler, las 4 Ps representan los pilares o elementos básicos de una estrategia de mercadeo. (Kotler, 2016). Estos elementos son:

Producto: comercializan bienes industriales en etapa de crecimiento, y realizan cada etapa de un proyecto. Si bien cada producto se adapta a las necesidades específicas del cliente, cuentan con productos estandarizados como lavadoras autónomas, con sistema centralizado, horizontales tipo túnel, verticales, rotativas, tipo cabina, con sistema de transporte paletizado, para piezas a granel, con piezas de posición, con transporte aéreo, continuas de 1,2, 3 o más vías, de ciclo intermitente, y lavadoras de árboles, engranajes, carcasas, bandejas, tubos, pallets, etc. También producen protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras. Respecto a los servicios que ofrecen, son servicios de corte, plegado y punzado, armado y soldadura, mecanizado, diseño y adaptación para fábricas, reparación, mantenimiento y retrofitting de lavadoras.

Precio: una de las características de MAN-SER, es que ofrecen precios por debajo de la competencia, para maximizar ventas, lograr mayor cobertura de mercado, ganar en el volúmen, fidelizar y tener ventaja competitiva.

Plaza: Su única planta se encuentra en Córdoba, y no tiene sucursales. Tampoco hay planes de expandirse nuevamente. No hay intermediarios entre la planta productora y los clientes, ya que la misma empresa se ocupa de la distribución/transporte e instalación de las máquinas. Hoy en día tienen más alcance en la provincia de Córdoba, pero también llegan a provincias como Buenos Aires, San Luis, Santa Fé y Tucumán. Si bien ellos no exportan, clientes de ellos sí lo hacen; esto es una oportunidad que por el momento no están aprovechando.

Promoción: Por el momento, el único medio de promoción que están usando es su página web. No cuentan con asesores externos ni sector interno de marketing o publicidad.

5.3- Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
-Expertise en metalúrgica. -Mano de obra calificada. -Relaciones estrechas con sus clientes.	-Diversificación. -Expansión Internacional. -Asociaciones estratégicas	-Capacidad de producción limitada -Recursos de Marketing limitados. -Dependencia de materia prima con políticas restrictivas.	-Competencia. -Inestabilidad económica. -Políticas ambientales

Fortalezas

Expertise en metalúrgica: con casi 30 años en el rubro, el trayecto y experiencia es una gran fortaleza frente a otros competidores.

Mano de obra calificada: Si bien entrenar y capacitar a los empleados es un costo extra, tiene muchas ventajas. Algunas de estas son:

- Aumento en la productividad
- Seguridad de calidad
- Reducción de costos por eficiencia.
- Retención de empleados

Oportunidades

Diversificación: Sumar nuevos productos y servicios a la cartera, lo que atraerá nuevos clientes, y aumentará los flujos de ingresos.

Expansión Internacional: Alcanzar mercados en los países limítrofes como Chile, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Asociaciones estratégicas: Podrán expandir los productos y servicios que ofrecen, sin invertir en infraestructura, si se asocian con otras empresas del rubro.

Debilidades

Capacidad de producción limitada: si bien con la ampliación de la planta en el 2012 aumentaron la capacidad de producción, a menos que no vuelvan a ampliar o adquirir otra planta, la capacidad de producción quedará limitada. Puede ser una debilidad si se piensa en aumentar la cartera de clientes, y por consecuencia aumentar el volumen de ventas.

Recursos de Marketing limitados: al no contar con un equipo propio de marketing, los esfuerzos que puedan llegar a aplicar por cuenta propia serán limitados por sus capacidades y conocimientos.

Dependencia de materia prima con políticas restrictivas: hoy en día no existen muchas políticas sobre la materia prima que utilizan, pero con los movimientos ambientalistas, y el crecimiento en la concientización sobre la contaminación y el cuidado del medioambiente, se tienen que preparar para el incremento de la formación de leyes y políticas que puedan amenazar la producción como hoy en día.

Amenazas

Competencia: El mercado metalúrgico y automotriz como en el que se encuentra MAN-SER, es altamente competitivo, ya que la audiencia meta no sobreabunda y hay mucha competencia tanto local como internacional.

Inestabilidad económica: afecta en el poder adquisitivo de los consumidores, y crea incertidumbre al momento de tener precios de referencia.

Políticas ambientales: pueden resultar en barreras para el uso de materia prima como en la actualidad, haciendo más difícil y más costosa la producción.

6. Marco Teórico

6.1- Observaciones

El principal objetivo del marco teórico es establecer un marco conceptual, que integra teorías relevantes, modelos y autores, proporcionando una base estructurada para la investigación y asegurando que haya coherencia en la aplicación de los conceptos a lo largo del trabajo. Este mismo ayudará en la comprensión del problema investigado, en la formulación de las preguntas correctas, y en la interpretación de los descubrimientos en el contexto adecuado.

Este trabajo de investigación se estructura alrededor de una exposición basada en los conceptos fundamentales del libro “*Relationship Marketing.*” (Palmatier, 2008). Su principal propósito es proporcionar un plan de marketing enfocado en la eficiencia del marketing de relaciones para crear beneficios económicos en medianas empresas, sin la necesidad de expandirse en nuevos mercados, haciendo hincapié en el efecto de la lealtad en sus clientes, y su importancia a largo plazo. Además, se utilizarán conceptos de marketing basados en el libro “*Marketing 4.0*” de Philip Kotler. (Kotler, 2016)

6.2- teorías

El marketing, según la Asociación Americana de Marketing, es una función organizacional, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores, y para administrar las relaciones con ellos de manera que puedan beneficiar a la organización y a las partes interesadas. (AMA, 2017)

Otra definición de marketing es la de Kotler, quien lo define como “un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor”. (Kotler, 2016)

El marketing de relaciones, según Palmatier, es el proceso de identificar, desarrollar y mantener intercambios de relaciones, tanto B2B (empresa-empresa) como B2C (empresa-clientes), con el propósito de aumentar su rendimiento, maximizar la confianza y el conocimiento de la marca. El creciente aumento en la competencia global y de la tasa de abandono de clientes, hizo que el rol del marketing de relaciones fuera crítico para las empresas. Otras definiciones encontradas en “Relationship marketing” (Palmatier, 2008), del marketing de relaciones son:

- Actividades de participación en las etapas del ciclo de vida de la relación. Las actividades de marketing y las características de intercambio varían sistemáticamente en un proceso dinámico a lo largo del tiempo (Dwyer et al., 1987).
- Objetivo o alcance de las actividades de marketing relacional. Algunas definiciones se centran en las relaciones con los clientes; otros incluyen enlaces a cualquier componente (por ejemplo, departamentos internos, competidores, clientes, proveedores).
- Lugar geométrico de los beneficios derivados de las actividades del marketing de relaciones. Para tener éxito, deben ofrecer valor, tanto al vendedor, como al comprador.

Para Gregoire, las relaciones construidas en compromiso y confianza proveen asilo de las amenazas oportunistas, y facilita la cooperación, aumenta el rendimiento y otros resultados positivos, como la penetración de mercado. La confianza aumenta el rendimiento y el compromiso de manera directa (Hibbard et al., 2001; Mohr and Spekman, 1994).

En referencia al plan de marketing, podemos encontrar la definición según Vicuña, como pautas de actuación para que los directores de producto elaboren sus planes anuales de marketing, para sus líneas respectivas. Es un plan escrito, con un contenido concreto y con varias partes diferenciadas, que forma parte de la planificación empresarial, y que supone un instrumento de seguimiento y control al servicio del departamento comercial y de marketing. (Saenz de Vicuña, 2010).

El reposicionamiento de marca se entiende, según una investigación de Hernández-Gil, como la adaptación de una empresa, en torno al estilo de vida de sus consumidores, y así crear una nueva identidad corporativa más adecuada. Así las empresas crearían competitividad, sin importar su tamaño, tan solo su investigación constante en el mercado (Hernández-Gil, 2018). Una de las fuentes citadas por Hernández-Gil es el libro *El Posicionamiento* de Wohfeil y Whelan, “Los consumidores han cambiado sus hábitos en los últimos años volviéndose más y más volubles, impredecibles y cada vez más inmunes a las herramientas de comunicación de marketing tradicional” (Wohfeil y Whelan, 2005).

Otro concepto de reposicionamiento de marca es el de Ries y Trout, quienes afirman que “El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos” (Ries & Trout, 1986).

Según el diccionario económico, se puede decir que “una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.” (Hashimzade, N., Myles G., & Black J., 2017). En el caso de las empresas, estos atributos pueden ser el acceso a cierta calidad de recursos naturales, mano de obra calificada, posición geográfica ventajosa, barreras altas de entrada, entre muchos otros. En un mercado global altamente competitivo, estos atributos son difíciles de mantener en el largo plazo, por eso para lograr el objetivo de posicionarse mejor que sus competidores, las empresas deben ofrecerles a sus clientes, un valor extra a sus productos o servicios, de lo que se ocupa el marketing de relaciones con los clientes.

Otro término que se menciona en este trabajo es el de identidad de marca, que para un experto en el tema, como lo es David Aaker, hace referencia a “un conjunto de asociaciones que se pretende crear o mantener en la mente del consumidor a lo largo del tiempo, que representa la razón de ser de la marca, e implica una promesa de la organización hacia sus clientes”. (Aaker, 2008). Este término también se puede entender como la personalidad cultural de la empresa, la que responde a la problemática de contenido de dicha identidad; es el conjunto de rasgos básicos de identidad, como la forma de pensar, o las ideas.

6.3 - Herramientas

Una de las primeras herramientas que se usó en el análisis situacional de la empresa MAN-SER es la de PESTel. Creada en 1968 por Narayanan y Fahey, esta metodología permite examinar el impacto de los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en las empresas. Este instrumento evaluativo hace posible conocer el entorno del sector en el que participa la empresa, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas en el corto y mediano plazo, y basándose en eso, poder planear y adaptar las estrategias, y así evitar el impacto de las situaciones críticas. (Análisis PESTEL, 2021)

Otra herramienta de análisis utilizada son las 5 Fuerzas de Porter. Este es un análisis y medición de la competitividad. Michael Porter define las 5 fuerzas en su libro Estrategia Competitiva (Porter, 1980) , como:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación del proveedor
- Poder de negociación del cliente.

Otra herramienta es la de FODA, también conocida como DAFO o SWOT en inglés, cuyas siglas representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa analizada. Su origen se le atribuye a Albert Humphrey, un conocido consultor de Stanford en la década de los 60. Esta es una herramienta de planeación y toma de decisiones que ayuda a entender factores externos e internos de la situación en la que se encuentra una empresa, para poder mejorar, innovar o prevenir.

Asimismo se utilizó el Benchmark, que es un análisis profundo y estratégico de las prácticas que la competencia lleva a cabo. Esta herramienta, que surge a partir de la transformación digital y el aumento masivo de startups, lo que creó un escenario de alta competitividad, es esencial para corregir y perfeccionar tanto procesos como servicios y productos, y así lograr el mayor potencial posible.

Por último, se realizó una investigación secundaria, sobre estudios anteriores, recolectando y analizando información existente, para fundamentar o refutar, llegado el caso, la hipótesis de este trabajo. Esta investigación se desarrollará en el siguiente punto.

La elección de haber llevado a cabo una investigación secundaria, en vez de una primaria, se basa en varios factores, que respaldan la eficacia y relevancia de este enfoque, a propósito de este trabajo. A continuación, se hará mención de las razones de esta elección.

- a. Disponibilidad de datos: existen varios trabajos en el campo del marketing de relaciones, y como resultado, da lugar a una comprensión profunda de la industria, sin necesidad de recopilar nuevos datos.
- b. Eficiencia y recursos limitados: dado que este trabajo está sujeto a restricciones de tiempo y recursos, aprovechar la investigación existente permite la concentración en el análisis de datos.

6.4- Estudios anteriores correspondientes a casos similares

A continuación, se hará mención de los estudios utilizados como fundamento del punto principal de este trabajo, que abordan el rol del marketing de relaciones en las estrategias de reposicionamiento de las pequeñas y medianas empresas dentro de sus temas.

Para eso, se ha utilizado la recolección de información preexistente (investigación secundaria) de diversas fuentes, como bibliografía y trabajos de investigación, que serán mencionadas a continuación, y citadas en la sección de la bibliografía.

El primero es *“The unique role of relationship marketing in small businesses’ customer experience”* (El rol único del marketing de relaciones en la experiencia con los consumidores en pequeñas empresas) de Gilboa, S., Seger-Guttmann T., Mimran, O.

Algunos de los puntos que abarcan en este estudio son las dificultades a las que se enfrentan las pequeñas empresas en cuanto a:

- las pequeñas cuotas de mercado.
- los desafíos de supervivencia y competencia de empresas más grandes.
- reunir nuevos clientes.
- el concepto cambiante de la experiencia de los consumidores, y su subjetividad.
- el uso de avanzada tecnología por parte de las grandes empresas.
- la falta de recursos financieros y humanos.
- la falta de coherencia y consistencia en la implementación de estrategias de experiencias para el consumidor

Pero así como mencionan las dificultades, también mencionan las estrategias para superar dichas dificultades. Algunas de estas son:

- Enfocarse en las experiencias de los consumidores, priorizando la creación de una experiencia de compra/consumo tanto única y distintiva como competitiva. Así como las grandes empresas pueden apoyarse en tecnología avanzada para lograrlo, las pequeñas empresas pueden usar los contactos personalizados a su favor, para crear interacciones con efectos duraderos en el tiempo.
- Cultivar las relaciones sociales fuertes. Inculcar reciprocidad, empatía, seguridad, afección social y una atmósfera familiar. Estos factores contribuyen a la lealtad, referencias de boca-a-boca y disponibilidad de compra.
- Ofrecer servicios personalizados, flexibles y accesibles, superando las expectativas de los consumidores.

El segundo de los trabajos es “*The Role of Relationship Marketing in Small and Medium Enterprises*” (El rol del marketing de relaciones en pequeñas y medianas empresas), realizado por Tanti Handriana. Si bien es un estudio realizado en Indonesia, podemos rescatar algunos puntos generales, aplicables al caso de MAN-SER como:

- El marketing de relaciones es fundamental tanto para organizaciones sin fines de lucro, como las que sí lo son.

- El fin del marketing de relaciones es que las necesidades de ambas partes (compañía y clientes) sean satisfechas, a largo plazo, siempre y cuando sea rentable.
- El compromiso y la confianza son dos factores fundamentales para crear relaciones duraderas.
- El marketing transaccional no es capaz de crear lealtad a largo plazo.
- La comunicación afecta significativamente el compromiso de los clientes para con la empresa.
- La frecuencia de interacción crea confianza en los consumidores, aunque se tiene que ser precavido de no saturarlos con exceso de la misma.

En este estudio podemos entender que el efecto del marketing de relaciones ejecutado de forma exitosa, es positivo en todos los casos, en cualquier tipo de empresa, en cualquier parte del mundo.

El tercero es "*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*" (La Teoría del Compromiso-Confianza del Marketing de Relaciones), de los autores Robert M. Morgan y Shelby D. Hunt. En este estudio, los autores proponen un marco teórico para comprender cómo se desarrollan las relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes. Los puntos principales son:

- El compromiso, que se refiere a la disposición de ambas partes a mantener una relación a largo plazo.
- La confianza, que se refiere a la creencia de que la otra parte va a cumplir sus promesas y va a mantener la relación de manera ética y justa.

Para Morgan y Hunt el compromiso y la confianza son dos elementos fundamentales para el éxito del marketing de relaciones, ya que impulsan la lealtad del cliente y la retención a largo plazo. Ellos proponen que esos dos elementos están interconectados: el compromiso lleva a la confianza, y viceversa, y las dos son necesarias para mantener relaciones sólidas y duraderas.

El cuarto trabajo, "*The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*" (El Proceso del Marketing de Relaciones: Comunicación, Interacción,

Diálogo, Valor), de Christian Grönroos, examina el proceso del marketing de relaciones, y sus etapas clave. Algunos puntos que valen la pena resaltar son:

- La importancia de la comunicación efectiva entre la empresa y sus clientes, como punto de partida en el marketing de relaciones.
- Se resalta que una comunicación adecuada sienta las bases para el desarrollo de interacciones significativas entre ambas partes.
- El diálogo como fase fundamental del proceso del marketing de relaciones, implicando comunicación bidireccional y continua, donde la empresa escucha de forma activa a sus clientes, y responde a sus necesidades, preferencias y feedback.

El quinto y último trabajo analizado para esta investigación es “*Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality.*” (Comprendiendo los resultados del marketing de relaciones: una integración de beneficios relacionales y calidad de relación) de Thorsten Hennig-Thurau, Kevin P. Gwinner y Dwayne D. Gremler.

Este trabajo aborda la importancia de entender las consecuencias del marketing de relaciones en el contexto de las interacciones de las empresas y sus clientes. Se enfoca en:

- Los beneficios relacionales y la calidad de la relación, refiriéndose como beneficios a las recompensas percibidas por los clientes como resultado de mantener una relación a largo plazo con la empresa, como la lealtad, el compromiso, la satisfacción y la confianza; y refiriéndose a la calidad de la relación como la percepción del cliente, la empatía y la personalización.
- Los beneficios tanto como la calidad de la relación influyen en las consecuencias del marketing de relaciones, como la lealtad de los clientes, y su rendimiento a largo plazo.
- La integración de los dos conceptos mencionados, para comprender y cultivar relaciones sólidas con los clientes al proporcionar beneficios relacionales.

Fortalezas de la investigación respecto a los beneficios del marketing de relaciones	Las necesidades de los consumidores cambian constantemente. Las empresas deben adaptarse.
	La tecnología avanza, y las empresas deben hacer uso de la misma para lograr mejores resultados.
	La consistencia es clave. Como así el compromiso y la confianza.
	Las empresas deben crear nuevas (y mejores) experiencias de compra, servicios personalizados y flexibles para distinguirse de la competencia.
	Cualquier tipo de organización se beneficia del correcto uso del marketing de relaciones.
	La correcta comunicación, en especial el feedback, son clave en las relaciones de las empresas con los clientes.
	Las consecuencias del correcto uso del marketing de relaciones son beneficios como lealtad, compromiso, satisfacción y confianza, creando relaciones de calidad.

Limitaciones de la investigación respecto a los beneficios del marketing de relaciones	Contexto limitado por la especificidad de la industria en la que se encuentra MAN-SER.
	Datos limitados correspondientes a la empresa MAN-SER.
	Posible sesgo en la selección y presentación de datos y resultados
	Cambios en el tiempo. Los factores como la tecnología, la economía y las preferencias de los consumidores van evolucionando.
	No hay información clara acerca de los beneficios (o desventajas) en las relaciones a corto plazo.
	Los beneficios del marketing de relaciones pueden estar influenciados por factores culturales y sociales, que no siempre se mencionan en las investigaciones.

Teniendo en cuenta en los beneficios y limitaciones mencionadas previamente, se ha podido formular algunas recomendaciones generales:

- Es necesaria la adaptación continua a las necesidades del consumidor, dado que estas van evolucionando constantemente; se recomienda que la empresa se capacite y esté atenta a esos cambios, para adaptar sus estrategias al momento de satisfacer dichas necesidades.

- Aprovechar la tecnología disponible para tener un impacto efectivo y significativo en las relaciones con los clientes.
- Hacer énfasis en la consistencia, compromiso y confianza en la comunicación con los clientes para que las estrategias que se vayan a usar en cuanto a la aplicación del marketing de relaciones, creen beneficios en ambos lados, resultando en relaciones significativas y duraderas con sus clientes.
- Diferenciarse a través de experiencias de compra personalizadas, y que eso conduzca a beneficios como la lealtad, la satisfacción y la confianza de los clientes.

Con el fin de alcanzar los objetivos de posicionamiento, confianza, y lealtad de sus clientes, se usarán técnicas enfocadas en lograr relaciones más estables, seguras y duraderas con los clientes.

7. Diagnóstico

En el caso de la empresa MAN-SER, se puede observar, a través del análisis situacional realizado previamente, que si bien la empresa cuenta con grandes clientes y con ellos relaciones estrechas y personalizadas, adicionando un valor agregado a los productos y servicios con los que ya cuentan, podrán no solo conseguir nuevos clientes, sino aumentar su lealtad de marca, su posicionamiento y así crear más relaciones perdurables.

Algunos de los indicadores de falta de valor agregado son:

- ventas o ganancia en declive
- malas reseñas
- compras de una sola vez (sin retorno)
- tasa baja de retención de clientes
- falta de interacción con los clientes

Como se mencionó previamente, si bien cuentan con grandes clientes fijos de hace muchos años, un problema que se puede dar es la falta de “atención” a los pequeños clientes, que en su suma, pueden marcar la diferencia en cuestión de ventas y ganancia. Esto es importante, ya que los pocos grandes clientes cubren más del 60% de los ingresos de

MAN-SER. Esto significa que la caída de alguno de ellos provocará grandes pérdidas, posiblemente muy dañinas para la empresa. Si la base de pequeños clientes aumentara, estos serían responsables cada vez más de los ingresos de la empresa, haciendo más difícil salir perjudicado cuando desaparece algún cliente.

Claramente, lograr eso implicará no solo de inversión financiera, sino que también requerirá inversión de tiempo y de recursos físicos y humanos. Será clave crear un plan de marketing enfocado en las relaciones con los clientes, para poder seguir pasos de forma estructurada.

8. Plan de implementación

En base al análisis y diagnóstico de MAN.SER, se presentará un plan de marketing para fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes, con un marco de tiempo de dos años, que permitirá no sólo adquirir nuevos clientes, sino que lograr que estos sean leales a la empresa.

8.1- Objetivos

Objetivo estratégico

Implementar una estrategia eficaz de marketing de relaciones con los clientes, para comprender a fondo su influencia en la industria, los comportamientos que genera en los compradores, así como la forma en que esta estrategia moldea la percepción de la compañía y las decisiones de compra de los clientes. Se ajustará cada 6 meses por al menos 2 años.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un sistema propio de CRM (Customer Relationship Management), durante el próximo año. Esto no solo implica la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes, sino también comprender cómo este sistema influirá en la interacción de la empresa con los clientes, y en la personalización de la experiencia de compra.

2. Aumentar la retención de clientes en un 15% durante los próximos 12 meses. Además de establecer este objetivo, se buscará entender cómo las estrategias de retención impactan en la fidelidad de los clientes, y cómo se traducen en comportamientos repetitivos de compra.

3. Aumentar el valor de venta promedio en un 25% durante los próximos 12 meses. Este objetivo no solo se centrará en el aumento de las ventas, sino que también lo hará en cómo las estrategias del marketing de relaciones con los clientes, influyen en las decisiones de compra de los clientes, impulsando compras adicionales, y un mayor gasto promedio.

En resumen, estos objetivos no solo buscan alcanzar metas cuantitativas, sino que también buscan comprender en profundidad cómo estas estrategias generan comportamientos en los compradores, y dan forma a la percepción de la industria.

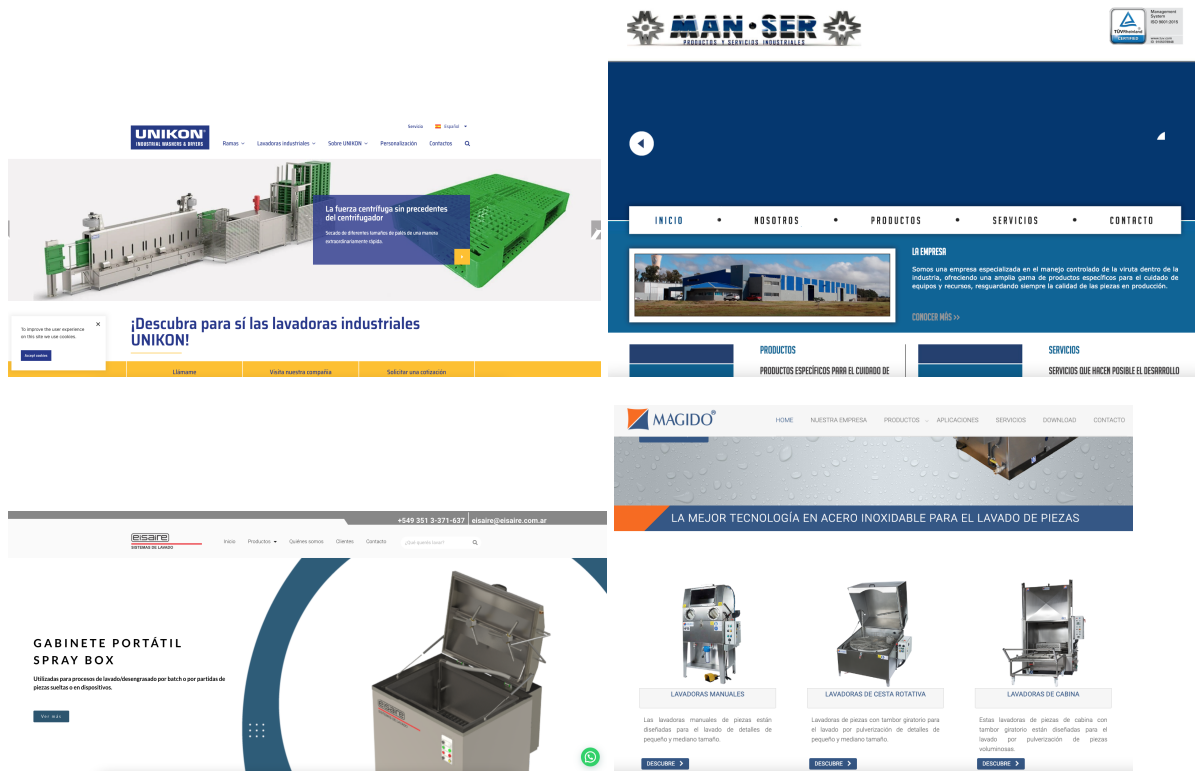
8.2- Benchmark

Para este trabajo se ha realizado un análisis de benchmark de los competidores directos previamente mencionados, analizando elementos de interés para el refuerzo del plan de marketing. Para eso, se seleccionaron elementos como: Página web, redes sociales, publicidad paga y los beneficios de los competidores, y se analizaron las fortalezas y debilidades de cada empresa en esas áreas, para entender qué aspectos puede mejorar MAN-SER respecto a su competencia.

Páginas web

Empresa	Página web			
	Diseño	Accesibilidad	Información de contacto	Beneficios para clientes
Magido	Simple, pero prolijo	Varios idiomas y menú completo de opciones	Completo	No
Eisaire	Sobrecargado, pero prolijo	Menú reducido	Completo	No
Unikon	Simple y moderno	Varios idiomas y menú completo de opciones	Completo	SI
MAN-SER	Anticuoado, exceso de información	Menú reducido	Completo	Si

Evaluación de la página web de MAN-SER: Durante la revisión de la presencia online de MAN-SER y su competencia, se pudo identificar aspectos que merecen una atención más profunda y detallada. En lo que respecta a la página web de MAN-SER, se observa que presenta un diseño anticuoado, que no resulta atractivo visualmente. Además, la accesibilidad de su landing page principal es limitada, lo que podría dificultar la navegación, la búsqueda de información, y el tiempo de los visitantes en la página. Por último, se ha notado que la página no comunica de manera efectiva los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes. Aunque la información de contacto está presente, existe un margen para la modernización, que mejore la experiencia del usuario.



Competencia: se ha identificado a Unikon como una empresa que destaca en cuanto a su presencia online; su página se distingue por su diseño moderno y atractivo. La información se presenta de manera clara y visible, lo que facilita la búsqueda y comprensión de sus servicios y beneficios. Además, su sección de contacto es amplia y accesible, lo que podría fomentar la comunicación efectiva con los visitantes. Unikon resalta la personalización como un beneficio, lo que puede influir de manera positiva en la percepción de los visitantes.

Queda claro que existe un espacio para mejorar significativamente la presencia online de MAN-SER, no sólo en términos de diseño y accesibilidad, sino que también en la comunicación de los beneficios que ofrece la empresa. Además, la competencia proporciona un ejemplo de cómo una página web puede ser una herramienta efectiva para atraer y retener a los clientes, comunicando sus ventajas competitivas.

Redes Sociales

	Redes Sociales			
Empresa	Redes	Diseño	Seguidores	Posteos mensuales
Magido	LinkedIn	-	67	-
Eisaire	Instagram, Facebook, LinkedIn	Ninguna de sus redes sociales está actualizada.	IG- 44 FB- 2.700 LI -19	No posee posteos mensuales
Unikon	LinkedIn	-	529	-
MAN-SER	LinkedIn	-	42	-

Al analizar la presencia en redes sociales de MAN-SER y sus competidores, queda constatado que los resultados previamente presentados, ofrecen una visión superficial de la situación. Estos resultados no permiten una comprensión exhaustiva de los desafíos planteados por el problema de los objetivos establecidos.

Dentro de la competencia, se ha observado que la única empresa que ha incursionado en redes sociales es Eisaire, aunque su actividad se ha mantenido en desuso durante los últimos años. No obstante, los competidores, incluido MAN-SER, cuentan con presencia en LinkedIn.

En el caso de MAN-SER, es importante destacar que la empresa actualmente no dispone de una presencia activa en redes sociales. Además de su perfil de LinkedIn, que no se encuentra actualizado, no tiene un número significativo de seguidores. Esta falta de presencia y actualización en redes sociales podría representar una oportunidad perdida para la empresa en términos de visibilidad, interacción con la audiencia y establecer conexiones profesionales.

Como consecuencia, la evaluación más detallada revela que MAN-SER se encuentra en desventaja con respecto a su competencia en lo que respecta a la presencia en redes

sociales, y su uso para fines profesionales. Para encarar estos desafíos, será necesario considerar estrategias específicas que fortalezcan la presencia en redes sociales, que puedan desempeñar un papel clave en la construcción de relaciones profesionales y la promoción de la marca.

Publicidad paga

	Publicidad Paga			
Empresa	Facebook/ Instagram	Google	Influencers	En Exteriores
Magido	NO	NO	NO	-
Eisaire	NO	NO	NO	-
Unikon	NO	NO	NO	-
MAN-SER	NO	NO	NO	-

Al analizar la estrategia de publicidad digital de MAN-SER y sus competidores, se ha notado que los resultados presentados anteriormente ofrecen una visión superficial de la situación. Estos resultados no permiten una comprensión completa de los desafíos planteados por el problema y los objetivos establecidos.

A través del examen de plataformas de redes sociales y Google, se ha comprobado que ninguna de las empresas, incluyendo MAN-SER y sus competidores, actualmente invierte en publicidad en redes sociales o Google. Sin embargo, esta falta de evidencia de publicidad digital no proporciona una imagen completa de las estrategias publicitarias de estas empresas.

En cuanto a la publicidad en exteriores, como vallas publicitarias en espacios públicos, en rutas, o en construcciones, no se ha podido confirmar su presencia en ninguna de las empresas evaluadas. Sin embargo, es importante destacar que ésta podría ser una opción

viable y efectiva dentro del rubro, dado que tiene el potencial de alcanzar a un público amplio y diverso.

En resumen, la evaluación más detallada revela que la falta de evidencia de inversión en publicidad digital y en exteriores, no proporciona una imagen completa de las estrategias publicitarias de MAN-SER y sus competidores. Además, la ausencia de este tipo de publicidad plantea la necesidad de explorar esta oportunidad en el ámbito de la industria. Para abordar adecuadamente estos desafíos, será esencial considerar estrategias específicas tanto en el sector digital como en el de exteriores, que se alineen con los objetivos de la empresa.

Beneficios para clientes

	Beneficios para clientes	
Empresa	Ofrece	Tipo
Magido	NO	-
Eisaire	NO	-
Unikon	SI	PERSONALIZACIÓN
MAN-SER	SI	PERSONALIZACIÓN

Tras una investigación más exhaustiva, se ha identificado que ni Magido ni Eisaire parecen ofrecer beneficios especiales para sus clientes, aunque no se descarta la posibilidad de que lo hagan de manera individualizada con cada cliente. Por otra parte, Unikon y MAN-SER se destacan por su capacidad para personalizar sus productos y servicios según las necesidades y requisitos específicos de cada cliente.

Según las perspectivas sobre las debilidades y oportunidades, este análisis ofrece nuevas perspectivas sobre las debilidades de MAN-SER en comparación con su competencia y los esfuerzos que deberá realizar para igualar e incluso superarlas. Una de las observaciones clave, es que ninguno de los competidores tiene una presencia activa en redes sociales. Esto sugiere que, en el contexto de la industria, las redes sociales no desempeñan un papel crucial

para sus consumidores, que generalmente son empresarios ocupados y, por ende, buscan proveedores a través de otros medios. Sin embargo, es importante destacar que el perfil de LinkedIn de MAN-SER está desactualizado, lo que puede representar una oportunidad perdida para establecer conexiones profesionales efectivas.

Además, se ha observado que ninguno de los competidores utiliza publicidad paga online, lo que representa una gran oportunidad para explorar y probar los resultados que esta estrategia podría ofrecer.

En resumen, este análisis de datos destaca varias áreas de mejora en las estrategias de marketing de MAN-SER. Para fortalecer su competitividad, se sugiere considerar las siguientes acciones a modo de prueba:

- Aumentar la presencia en las redes sociales
- Explorar la publicidad digital paga.

8.3- Alcance

- Alcance de tiempo: Agosto 2023 - Agosto 2025
- Alcance geográfico: Provincia de Córdoba
- Alcance de contenido: Consistirá en implementar una estrategia eficaz de marketing de relaciones con los clientes, con ajustes programados cada 6 meses por al menos 2 años. Esta estrategia se va a fundamentar en la sólida base teórica de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) y se va a relacionar directamente con los resultados obtenidos a lo largo de este período. La conexión entre la teoría y la práctica será esencial para evaluar el impacto y la efectividad de la estrategia.

8.4- Programas de acción

Los programas de acción que se van a llevar a cabo han sido desarrollados en función del análisis situacional, el diagnóstico desarrollados previamente en este trabajo, y la

investigación acerca de las prácticas de la competencia. Los valores salariales son considerados según el promedio en el mes de Agosto del 2023.

Acción 1: “Operación cliente feliz”

Objetivo general: Implementar una estrategia eficaz de marketing de relaciones con los clientes, ajustándola cada 6 meses por al menos 2 años.

Descripción: Trabajar en conjunto con una agencia de RRHH especializada en contratación de personas, para conseguir candidatos para los puestos de director de marketing, un estratega de marketing relacional y un asistente de marketing que se alineen con los valores de la empresa, y que entiendan los objetivos planteados.

Desarrollar estrategias viables para el alcance de dichos objetivos, creando un plan de marketing a aprobar por un responsable de MAN-SER, y empezar a testear, ajustándolo cada 6 meses (o menos de ser necesario).

Durante el primer mes, se realizará una evaluación de los clientes existentes, segmentándolos demográficamente, por comportamiento de compra y por patrones de interacción, para identificar a los clientes más valiosos, y segmentarlos en segmentos más pequeños. Se buscará comprender las tendencias del sector y las preferencias de los clientes.

Durante el segundo mes, con los objetivos definidos, se establecerán los indicadores claves para evaluar el éxito de la estrategia.

Del tercer al sexto mes se desarrollará la estrategia de marketing de relaciones, la que constará de la reacción de un programa de lealtad que recompense a los clientes y promueva la repetición de compras, y se lanzará. También se capacitará al equipo para brindar experiencias positivas y mantener relaciones sólidas.

En el sexto mes, se implementará un sistema de gestión de relaciones (CRM) el cual se desarrollará en la siguiente acción. Se personalizarán las comunicaciones y ofertas para cada uno de los segmentos, utilizando varios canales.

A partir del séptimo mes, y cada seis meses, se realizará un análisis de los datos recopilados durante los primeros seis meses, monitoreando y evaluando el rendimiento de las estrategias en función de los indicadores, y realizando los ajustes necesarios según la interpretación de los mismos.

Plazo	Responsables	Presupuesto	Indicadores
2 años (Agosto 2023 - Agosto 2025)	-Director de marketing	\$240.000 x mes	Mayor retención de clientes
	-Estratega de marketing relacional	\$130.000 x mes	Mayor retorno de compras
	-Asistente de	\$95.0000 x mes	% clientes recurrentes

	marketing digital; -Agencia RRHH	\$465.000 (un solo pago) ----- \$11.625.000 total	
--	-------------------------------------	--	--

Acción 2: “Operación desarrolladores de relaciones”

Objetivo específico 1: Desarrollar un sistema propio de CRM (Customer Relationship Management), durante el próximo año.

Descripción: se contratará un equipo de especialistas para desarrollar el software de CRM propio, utilizando páginas para proyectos específicos, como Fiverr, UpWork o Workana. Ese equipo consistirá de un desarrollador y un diseñador de softwares, y un programador.

Durante el primer mes, se evaluarán las necesidades específicas de la empresa y se establecerán objetivos claros y medibles para el sistema de CRM, cómo mejorar la satisfacción y retención de clientes.

Entre el segundo y tercer mes, se realizará la búsqueda de los profesionales que quedarán a cargo del desarrollo del sistema, evaluando experiencia y características, y seleccionando a los que mejor se ajusten a los requisitos y objetivos de MAN-SER.

Durante el cuarto y noveno mes, se establecerá el alcance del proyecto y se determinarán las funciones a implementar. Se diseñará el sistema, incluyendo interfaz de usuario y estructura de base de datos.

Entre el décimo mes y el doceavo, se capacitará a los empleados del área de atención al cliente, acerca de la utilización del sistema. También se realizarán pruebas para poder identificar errores y mejoras, recopilando feedback.

Durante todo el proceso, se harán reuniones quincenales junto a un representante de la empresa, el director de marketing, y el equipo de desarrollo, donde se les actualizará acerca del proceso, se medirán los indicadores, sobre las inconvenientes observados a lo largo de los avances, y demás observaciones.

Plazo	Responsables	Presupuesto	Indicadores
1 año (Enero 2024 - Diciembre 2024)	Project Manager	\$300.000 x mes	Miles de líneas de código (KLOG)
	Desarrollador de softwares	\$270.000 x mes	Tasa de éxito de la meta del sprint.
	Diseñador UX	\$180.0000 x mes	Rendimiento del software
	Diseñador UI	\$170.000 x mes	Defectos y seguridad Tiempo medio entre fallos y

		----- \$11.040.000 total	reparación Experiencia de usuario (UX)
--	--	------------------------------------	---

Acción 3: “Operación clientes se quedan”

Objetivo específico 2: Aumentar la retención de clientes en un 15% durante los próximos 12 meses.

Descripción: Para lograr este objetivo, se trabajará en conjunto con el equipo de ventas y el de marketing, para hacer un plan estratégico

Durante el primer mes, se evaluará la tasa de retención de clientes actual, y se intentará entender las razones detrás de las tasas de abandono. También se identificarán los segmentos más propensos a abandonar, y se analizarán sus patrones de comportamiento. También se realizará un análisis de la competencia, para entender cuáles son sus prácticas exitosas, y cómo aprovechar ese conocimiento.

Durante el segundo y tercer mes, el enfoque estará en evaluar y mejorar los puntos de contacto clave, como el teléfono, o el sitio web, para asegurarse de que la experiencia sea positiva. También se aplicarán sistemas de feedback, como encuestas de satisfacción, o comentarios online.

Durante el cuarto y sexto mes, se implementará un programa de recompensa a la lealtad de los clientes. Se diseñará un sistema de puntos, que ofrezca beneficios a los clientes, y así promover su participación.

Durante el séptimo y noveno mes, se implementará un sistema de seguimiento de casos y problemas, que pueda garantizar que todos los clientes sean atendidos en tiempo y forma, y que sus consultas sean resueltas de forma satisfactoria.

Durante los últimos 3 meses, se usará la información obtenida de los clientes, para enviar ofertas y promociones personalizadas, que les genere interés y aumente su retención. Se hará un seguimiento del resultado de estas ofertas, para ajustarlas cuando sea necesario.

Plazo	Responsables	Presupuesto	Indicadores
1 año (Agosto 2024 - Agosto 2025)	Equipo de ventas ya existente Equipo de Marketing	Mismo que para la acción 1 + sueldos del equipo de ventas existentes.	número de clientes nuevos adquiridos durante el periodo valor de tiempo de vida del cliente tasa de repetición de compra

Acción 4: “Operación win-win”

Objetivo específico 3: Aumentar el valor de venta promedio en un 25% durante los próximos 12 meses.

Descripción: Se hará un plan, usando herramientas como cross selling, upselling, beneficios de compra en cantidad, beneficios de envío (costos, tiempo, modalidades), programas de lealtad, entre otras opciones.

Durante el primer mes, se evaluará el valor de las ventas, y se tratará de comprender qué factores repercuten en ellas. También se identificarán los productos o servicios de mejor valor de venta, y se tratará de comprender las posibles razones por lo que eso sucede. Finalmente, se hará un análisis de mercado para comprender el comportamiento de los clientes en relación a las características y demás factores de los productos y servicios.

Entre el segundo y sexto mes, se personalizarán las ofertas para cada segmento, y para eso se analizarán los mismos para corroborar que estén correctamente agrupados. Se utilizarán técnicas de upselling y cross-selling para aumentar el valor de la venta promedio. También se identificarán las oportunidades para agregarle valor a los productos y servicios actuales, y se desarrollarán nuevos productos o servicios con más valor. que sean atractivos y complementen la oferta actual, comunicando claramente el valor de los mismos.

Entre el séptimo y onceavo mes, se aplicará una estrategia de precios, como promociones especiales, y descuentos selectivos, evaluando la estrategia actual, y realizando los ajustes necesarios para que el valor de la venta sea el óptimo. Se usarán técnicas de pricing psicológico, como precios de referencia y precios fraccionados, para que influyan en las decisiones de compra de los clientes.

Durante el último mes, se realizará un seguimiento y análisis acerca de los datos obtenidos, para identificar patrones y tendencias. También se realizarán encuestas a los clientes, para obtener feedback.

Cada 3 meses, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar la oferta, y seguir agregando valor, y así lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Responsables	Plazo	Presupuesto	Indicadores
Equipo de ventas ya existente	1 año (Agosto 2024	Mismo que para la acción 1	número de ventas
Equipo de Marketing	- Agosto 2025)	+ sueldos del equipo de ventas existentes.	total de ingresos
			ROI (Retorno de Inversión)
			porcentaje de conversiones, sobre el tráfico

8.4- Recursos

Este plan es un documento base para la inversión. Los recursos financieros que se van a usar, serán los propios de las actividades de la empresa, también requerirá de nuevos recursos humanos, como profesionales del marketing, de estrategias de operaciones, expertos en las relaciones con los clientes y desarrolladores de software. Para eso, será necesario formar un departamento funcional para las necesidades de marketing, quienes se encargarán del desarrollo de las estrategias, y su correcto seguimiento.

Según los planes de acción, el total de recursos que se necesitarán son:

- Recursos humanos: 3 nuevos empleados que formarán parte del equipo de marketing, 1 persona de rrhh subcontratada, 4 personas que se encargarán del desarrollo del sistema CRM

Concepto	Valor por mes	Valor total
Director de marketing	\$240.000	\$5.760.000
Estratega de marketing relacional	\$130.000	\$3.120.000
Asistente de marketing digital	\$95.0000	\$2.280.000
Agencia RRHH	-	\$465.000
Project Manager	\$300.000	\$3.600.000
Desarrollador de softwares	\$270.000	\$3.240.000
Diseñador UX	\$180.0000	\$2.160.000
Diseñador UI	\$170.000	\$2.040.000
Total	\$1.385.000	\$22.665.000

- Recursos económicos: el total de salarios, pagos por trabajos específicos y comisiones será aproximadamente \$22.665.000 durante los dos años que dura el plan. Esto sin contar inflación, aumento de salarios mínimos, y del hecho de que algunos proyectos

se cotizan únicamente en dólares. Se puede dolarizar al valor de la fecha en un monto aproximado a USD 46.000.

8.6- Diagrama de Gantt

Acción	2023	2024		2025
	Sem. 1	Sem. 2	Sem 3.	Sem 4.
Operación cliente feliz				
Operación desarrolladores de relaciones				
Operación clientes se quedan				
Operación win-win				

8.7- Retorno de la inversión

Datos disponibles:

Ingresos brutos años 2018: \$13.118.036,11

Valor del dólar promedio en el 2018: \$36,20

Ingreso estimado en USD: u\$d 362.376,69

Tomando como base la información más actualizada acerca de los ingresos de MAN-SER, del año 2018, se podría decir que, si se logra el objetivo de aumentar en un 25% las ventas, el ingreso bruto del primer año posterior a la aplicación de las acciones planteadas, llegaría a ser de u\$d 452.970,86 y el ROI sería de 884,71; o, si tomamos solamente el incremento del 25% que sería de u\$d 90.594,17, el ROI sería de 96,94.

$$\text{ROI 1} = [(452.970,86 - 46.000) / 46.000] \times 100 = 884,71$$

$$\text{ROI 2} = [(90.594,17 - 46.000) / 46.000] \times 100 = 96,94$$

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1- Recomendaciones

En base a lo exployado a lo largo de este trabajo, teniendo en cuenta el análisis situacional, y los objetivos, algunas recomendaciones que se pueden resaltar son:

- Enfocarse en el cliente, priorizando la creación de relaciones sólidas y duraderas con sus clientes existentes, donde sus deseos y necesidades sean comprendidos y satisfechos, ofreciendo soluciones personalizadas. Esto implica la aplicación de varias estrategias de fidelización, como las mencionadas en los planes de acción, que incentiven a los clientes a seguir comprando y recomendando a la empresa.
- Utilizar estrategias de comunicación efectivas, estableciendo una comunicación clara y constante con los clientes, y no solo manteniéndolos informados, sino que fomentando el diálogo y la retroalimentación aprovechando los distintos medios, y creando un sistema de CRM propio para el mejor análisis y entendimiento del comportamiento de consumo.
- Ofrecer experiencias personalizadas en cada interacción, lo que implica conocer las preferencias de los clientes, usando data recopilada por medio de distintos análisis e investigaciones, y adaptar los productos y servicios a ellos.
- Mejorar la recopilación, análisis y gestión de los datos, para poder identificar oportunidades y debilidades, y mejorar por medio de estrategias efectivas.

9.2- Conclusión

Este caso, y la investigación realizada, demuestra la efectividad del marketing de relaciones para con las empresas, sin la necesidad de expandirse a otros mercados. Al adoptar un enfoque centrado en los clientes, la empresa puede obtener relaciones sólidas con sus clientes, generando lealtad con la empresa. A través de estrategias de comunicación efectivas, se fortalecerá el vínculo con los mismos, creando ventaja competitiva.

Obtener datos precisos y relevantes es de suma importancia para la efectividad del marketing de relaciones. La recopilación detallada de la información acerca de sus clientes, sus necesidades, comportamientos, y preferencias, hace que las empresas puedan tomar decisiones informadas, y así adaptar sus estrategias de forma eficiente. De esta manera, se podrá comprender mejor a los clientes, identificando nuevas oportunidades para mejorar y anticiparse a las demandas de sus clientes existentes y potenciales.

Es importante destacar que esta efectividad dependerá del compromiso continuo por parte de la empresa, y la constante adaptación a las necesidades de los clientes. Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes se logra con el esfuerzo de la empresa, que deberá estar dispuesta a invertir en recursos tanto financieros como humanos y tecnológicos, para respaldar las estrategias planteadas.

El éxito del marketing relacional está estrechamente relacionado a la capacidad de las empresas a adaptarse a los cambios tanto dentro de la misma empresa, como los que las rodean. En la actualidad, los elementos del micro y macroentorno evolucionan con rapidez, y

las empresas tienen que ser flexibles y ágiles al implementar estrategias. Para eso, deben estar actualizadas con las últimas tendencias y prácticas.

En resumen, el marketing de relaciones le ofrece a MAN-SER una gran oportunidad para desarrollar y mantener relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, para así impulsar un crecimiento sostenible, y pudiendo posicionarse de mejor manera en el mercado. Al poner en práctica estrategias centradas en los clientes, aprovechando datos detallados que se conseguirían con el sistema de CRM y feedback continuo, y adaptándose a las necesidades de los clientes, comprendidas gracias a la investigación, y testeando estrategias, MAN-SER va a experimentar un incremento tanto en sus ventas, como en la retención de sus clientes.

10- Bibliografía

Aaker, D. (2008). *Marketing Research*. Wiley India Pvt. Limited.

ADEFA (2023) <https://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-mensuales>

Alonso, G. V., Repetto, F. (2004). *Políticas sociales*.

Análisis PESTEL (2021). *Análisis PESTEL: Emprende Con Éxito* | Blog Becas Santander.

<https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html>

American Marketing Association. (2017).

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A. (2022). *Relationship Marketing, creating stakeholder value*. Routledge.

Castaño-Mesa, W. O. (junio, 2017). *La gestión estratégica de costos: factor determinante en el desempeño y la sostenibilidad en la industria de las telecomunicaciones*. Trabajo presentado en XV Congreso Internacional de Costos, Lyon, Francia. Recuperado de

<http://www.intercostos.org/documentos/congreso-15/CASTANO-MESA.pdf>

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) *Developing Buyer-Seller Relationships*. *Journal of Marketing*

Eisaire (s.f.). *Sistemas de lavado*. <https://eisaire.com/>

Gilboa, S., Seger-Guttmann T., Mimran, O. (2019). *The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience*

Grönroos, C., (2004). *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*

Handriana, T. (2016) *The Role of Relationship Marketing in Small and Medium Enterprises*.

Hashimzade, N., Myles G., & Black J., (2017). *A Dictionary of Economics*. Oxford University Press. 5 ed.

Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). *Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*.

Hibbard J. et al., (2001). *Does relationship marketing age well?*.
https://www.researchgate.net/publication/247637725_Does_Relationship_Marketing_Age_Well

INDEC (2022). *Informes de prensa*.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

Kotler, H., (2016). *MARKETING 4.0. Moving from Traditional to Digital*. Pearson.

Magido. (2014). Obtenido de <https://magido.com/sp/about-us/>

MAN-SER. (2014). Obtenido de Man-ser <http://www.man-ser.com.ar/> y *Reporte de caso Siglo 21*

Mohr, J. y Spekman, R. (1994) *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*. Strategic Management Journal.

Morgan R.M. y Hunt. S. D., (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*

Narosky, S. (2022). Informe privado: pagar todos los impuestos obligaría a las empresas argentinas a cerrar sus puertas. Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/05/04/informe-privado-pagar-todos-los-impuestos-obligaria-a-las-empresas-argentinas-a-cerrar-sus-puertas/>

- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Ries A., Trout, J. (1986). *El Posicionamiento*. McGraw-Hill-Management.
- Saenz de Vicuña Ancín. (2010). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.
- Saren, M., Tzokas, N., Veloutsou, C. (2002). *Relationship marketing: What if...?*
- Thorsten Hennig-Thurau et al., (). *Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*.
- Unikon (2023). *Nuestra compañía*. Obtenido de <https://unikon.com/es/unikon/nuestra-compania/#>
- Volkswagen. (2023). *Volkswagen Group Argentina*. Obtenido de <https://www.volkswagen.com.ar/es/institucional/volkswagen-group-argentina.html>
- Wohlfeil, M., Whelan, S. (2005). *Event Marketing: When Brands Become "Real Lived? Experiences*. Proceedings of Irish Academy of Management Conference, Institute of Technology.
- Xxi, S. (2020). Material didáctico Reporte de Caso. Córdoba.