

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

Carrera: Licenciatura en Comercialización

**Estrategia comercial y marketing B2B para una PYME metalúrgica.**

Autora: Mariana L. Parise

Legajo: VMKT009630

Tutor: Lic. Martín Constanzo

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Abril 2025

## Índice

1. Lista de Tablas.....	5
2. Resumen / Abstract.....	6
3. Introducción.....	7
3.1. Marco de referencia .....	7
3.2. Breve descripción de la problemática .....	8
3.3. Resumen de antecedentes.....	9
3.4 Relevancia del caso.....	10
4. Análisis de situación .....	11
4.1. Macroentorno. Análisis PESTEL .....	11
4.1.1 Factor Político .....	11
4.1.2 Factor Económico.....	12
4.1.3 Factor Social .....	13
4.1.4 Factor Tecnológico .....	15
4.1.5 Factor Ecológico .....	15
4.1.6 Factor Legal.....	16
4.2. Microentorno .....	17
4.2.1 Cinco Fuerzas de Porter .....	18
4.2.2 Tamaño y características del mercado .....	19
4.2.3 Comportamiento de compra y sensibilidad a estímulos .....	20

2.2.4 Formas de pago .....	20
4.3. Análisis interno .....	20
4.3.1 Descripción de la organización.....	20
4.3.2 Estructura .....	22
4.3.2 Oferta .....	23
4.3.3 Demanda .....	23
4.3.4 Blueprint del proceso de compra.....	24
4.3.4 Marketing Mix.....	26
4.3.4.1 Producto.....	26
4.3.4.2 Precio.....	27
4.3.4.3 Plaza .....	27
4.3.4.4 Promoción.....	28
4.3.5 FODA.....	29
5. Marco Teórico.....	30
6. Diagnóstico y Discusión.....	34
6.1 Declaración del problema.....	34
6.2 Justificación de la relevancia del problema .....	34
6.3 Por qué vale la pena resolver este problema .....	34
7. Plan de Implementación .....	35
7.1 Objetivo General .....	35
7.2 Objetivos Específicos .....	35
7.3 Alcance .....	35
7.4 Objetivo específico 1 .....	35
7.4.1 Recursos Involucrados .....	35
7.4.2 Acciones específicas, marco de tiempo e indicadores .....	35

7.5 Objetivo específico 2 .....	36
7.5.1 Recursos Involucrados .....	36
7.5.2 Acciones específicas, marco de tiempo e indicadores .....	36
7.6 Objetivo específico 3 .....	37
7.6.1 Recursos Involucrados .....	37
7.6.2 Acciones específicas, marco de tiempo e indicadores .....	37
7.7 Presupuesto .....	38
7.8 Diagrama de Gantt .....	39
8. Conclusiones .....	41
9. Recomendaciones .....	43
10. Referencias .....	45
11. Anexos .....	47

## Lista de Tablas

Tabla 1	
Análisis comparativo de problemáticas por área .....	6
Tabla 2	
Síntesis del análisis PESTEL .....	12
Tabla 3	
Cinco Fuerzas de Porter (MAN-SER) .....	14
Tabla 4	
Cuadro comparativo principales competidores .....	17
Tabla 5	
Principales clientes .....	18
Tabla 6	
Blueprint venta de extractor de viruta .....	19
Tabla 7	
Acciones específicas para el objetivo 1 .....	35
Tabla 8	
Acciones específicas objetivo 2 .....	36
Tabla 9	
Presupuesto estimado para la implementación del plan de marketing estratégico-comercial en MAN SER (2025) .....	37

## Resumen

El presente trabajo analiza el caso de MAN-SER, una pyme industrial cordobesa del sector metalúrgico con gran trayectoria, especializada en la fabricación de soluciones industriales personalizadas. A pesar de su consolidación, la empresa enfrenta serias debilidades estratégicas: dependencia de pocos clientes, informalidad comercial y escasa presencia digital. Mediante un enfoque de marketing estratégico aplicado al entorno B2B, se identificaron oportunidades de mejora y se diseñó un plan de implementación orientado a profesionalizar su gestión comercial. Las acciones propuestas incluyen la incorporación de un CRM, la capacitación del equipo comercial, el rediseño del sitio web institucional y la generación de contenido técnico para aumentar su visibilidad. Estas medidas permitirán reducir la concentración de ventas, mejorar la experiencia del cliente y posicionar a MAN-SER como un proveedor competitivo y sostenible. El caso representa un ejemplo representativo de los desafíos que enfrentan muchas pymes industriales argentinas para adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado y exigente.

**Palabras clave:** Pyme industrial; Marketing B2B; Estrategia comercial; Transformación digital

## Abstract

This paper analyzes the case of MAN-SER, an industrial SME from Córdoba, Argentina, with a long-standing track record in the metal-mechanic sector, specialized in the manufacturing of customized industrial solutions. Despite its market consolidation, the company faces serious strategic weaknesses: dependence on a few key clients, informal commercial management, and limited digital presence. Through a strategic marketing approach applied to the B2B environment, improvement opportunities were identified, and an implementation plan was designed to professionalize its commercial management. The proposed actions include the incorporation of a CRM system, training of the commercial team, redesign of the institutional website, and the development of technical content to increase visibility. These measures will help reduce sales concentration, enhance customer experience, and position MAN-SER as a competitive and sustainable supplier. The case represents a relevant example of the challenges faced by many Argentine industrial SMEs in adapting to an increasingly digitalized and demanding market.

**Key words:** Industrial SME; B2B Marketing; Comercial Strategy; Digital Transformation

## Introducción

### *Marco de referencia*

MAN-SER es una empresa familiar, del rubro metalúrgico fundada a comienzos de la década del noventa por el Sr. Luis Mansilla, quien decidió emprender tras su experiencia en la industria de fabricación de tornos. Inició sus actividades en un pequeño galpón con un solo empleado, con el objetivo de proveer servicios a la firma en la que había trabajado.

Desde los comienzos la política del fundador fue invertir en la incorporación de tecnología, una decisión clave que le permitió a lo largo de los años seguir avanzando. Esta estrategia de crecimiento, sumado a la mudanza a instalaciones más amplias fue clave para expandir su cartera de productos y servicios, especializándose en el diseño y fabricación de lavadoras industriales a medida, extractores de viruta, protectores de bancada, entre otros, destinados a sectores industriales como el automotriz, agroindustrial y frutihortícola.

Actualmente, MAN-SER cuenta con una planta de producción moderna, integrada por tres inmuebles interconectados, y un plantel de 30 colaboradores organizados en áreas funcionales de ventas, compras, producción, mantenimiento, diseño, calidad y recursos humanos. La administración de la empresa continúa en manos de la familia fundadora, hoy liderada por la segunda generación. La organización se distingue por su compromiso con la calidad, habiendo obtenido la certificación ISO 9001:2008, y por su enfoque en la personalización de soluciones industriales adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes.

Su propuesta de valor consiste en soluciones industriales inteligentes, confiables y personalizadas, dirigidas a grandes industrias que requieren productos diseñados a medida. Su especialización se centra en la fabricación de componentes con alto grado de personalización, utilizando tecnología CNC y diseño CAD/ CAM.

Su diferenciación radica en su capacidad de diseño técnico adaptado a cada cliente, brindar respuesta rápida y atención personalizada, poseer certificación de calidad ISO y ser competitivos en costos sin sacrificar precisión ni confiabilidad.

Estas características le otorgan una ventaja en segmentos donde la estandarización no puede reemplazar la solución específica, especialmente en el rubro automotriz y agroindustrial.

### *Breve descripción de la problemática*

A pesar de sus fortalezas técnicas y de su trayectoria consolidada en el mercado local, MAN-SER enfrenta problemas estratégicos que no sólo limitan su potencial de crecimiento, sino que ponen en peligro su viabilidad a largo plazo, en un mercado en continua evolución. Uno de los principales problemas identificados es la falta de una estrategia comercial definida, junto con una limitada presencia en el entorno digital. Estas debilidades, lejos de ser meramente operativas, constituyen omisiones estratégicas que exponen a la empresa a riesgos severos en el entorno industrial caracterizado por la creciente competencia, apertura comercial y acelerada transformación digital.

Otro importante problema está constituido por la dependencia de la empresa de un número reducido de clientes: dos de ellos concentran el 65% de su producción (Universidad Siglo 21, 2025). Esta dependencia aumenta su vulnerabilidad ante fluctuaciones de los sectores que abastece, particularmente en la industria automotriz, que presenta ciclos estacionales, pero sobre todo si se considera la incipiente apertura del país a nuevos mercados, con la consecuente competencia, esto podría comprometer la continuidad de la compañía.

Es para destacar que la empresa carece de un área de marketing formal, lo que se traduce en una escasa promoción institucional, falta de posicionamiento de marca y un sitio web desactualizado que no refleja adecuadamente su propuesta de valor. La captación de nuevos clientes se realiza de manera pasiva y el área de ventas está limitada a la gestión directa de uno de los propietarios, sin estrategias de segmentación o fidelización. Esta situación no sólo restringe la expansión geográfica de MAN-SER, sino que también debilita su resiliencia ante los cambios del mercado nacional, siempre volátil y la competencia creciente.

El contexto actual de apertura comercial, la competencia de productos importados – aunque de menor nivel de personalización- constituye una amenaza tangible que podría erosionar su cuota de mercado. Así surge la necesidad de redefinir su estrategia comercial de forma profesional y sostenida, fortalecer su presencia digital e imagen de marca, y ampliar su base de clientes, para asegurar su sustentabilidad a largo plazo.

### **Tabla 1**

#### *Análisis comparativo de problemáticas por área*

<b>Estrategia</b>	<b>Área de Marketing</b>	<b>Área Comercial / Ventas</b>	<b>Área Operativa</b>
Dependencia excesiva de pocos clientes.	Falta de un área formal de marketing y comunicación.	Gestión de ventas informal y dependiente de un único propietario.	Cuellos de botella en el área de mecanizado
Ausencia de planificación de crecimiento y diversificación comercial.	Presencia digital insuficiente. Escaso branding institucional	Ausencia de segmentación, seguimiento o fidelización estructurada. No utilización de herramientas digitales de gestión comercial (CRM).	CNC. Falta de capacitación formal en algunas funciones clave.

*Nota.* Elaboración propia

El riesgo estratégico por dependencia es aproximadamente del 65% de concentración en dos clientes.

### *Resumen de antecedentes*

La industria metalmecánica comienza a desarrollarse en la ciudad de Córdoba en la década de 1950 con la instalación de grandes fábricas de motores, automotores, entre otros. Para la década siguiente el sector continúa creciendo gracias a la llegada de empresas automotrices nacionales y extranjeras. Con el correr de los años se consolidó un entramado productivo que dio lugar a una cadena de valor diversificada, incluyendo empresas proveedoras de componentes, repuestos, mecanizado y soluciones industriales.

En la actualidad esta es una industria en su fase madura, caracterizada por un bajo crecimiento, una fuerte competencia y altas barreras de entrada. (Universidad Nacional de Avellaneda, 2016). En contexto, las empresas que logran diferenciarse son aquellas que

incorporan innovación tecnológica, calidad certificada, estrategias comerciales dinámicas, capacidad de adaptación, relación técnica y confiable con los clientes industriales y gestión profesionalizada.

Además, se observa una creciente tendencia a la sostenibilidad y la digitalización de procesos como fuentes de diferenciación, en especial para pymes industriales que busquen insertarse en cadenas de valor más amplias (ADMRA, 2025).

### *Relevancia del caso*

El análisis de MAN-SER resulta relevante porque refleja la situación típica de muchas pequeñas y medianas empresas industriales familiares en Argentina: poseen productos de alta calidad, trayectoria y buena reputación en ese pequeño círculo en el que actualmente se mueven, pero carecen de una estrategia comercial y de marketing estructurada que les permita sostener su crecimiento a largo plazo. Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2024), tres de cada cuatro empresas en nuestro país son empresas familiares, y las mismas generan el 70% de los puestos de trabajo de la actividad privada.

La dependencia de un número reducido de clientes, la ausencia de acciones sistemáticas de captación y fidelización de nuevos clientes, la baja presencia digital y la falta de profesionalización en el área comercial constituyen graves omisiones estratégicas que limitan su potencial no sólo de expansión, sino de supervivencia, y podrían comprometer su continuidad a mediano o largo plazo.

Comprender los desafíos de MAN-SER, en este contexto de recuperación económica incipiente y apertura comercial, permite visualizar oportunidades de mejora que no sólo aplican a esta empresa en particular, sino que son extrapolables a muchas otras PYMEs industriales argentinas en sectores maduros, donde la sostenibilidad de estas empresas dependerá en gran medida de su capacidad para adaptarse, diferenciarse y proyectarse al mediano plazo mediante estrategias comerciales dinámicas y proactivas.

## Análisis de situación

### Macroentorno

#### *Análisis PESTEL*

El análisis del macroentorno permite identificar aquellos factores externos que, si bien no son controlables por la empresa, impactan de manera directa o indirecta sobre su desempeño organizacional y sus oportunidades de crecimiento. A continuación, se desarrolla en análisis mediante la herramienta PESTEL (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016) donde se revisarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que forman parte del contexto de la empresa.

#### **Factor Político.**

- El contexto político argentino atraviesa actualmente un proceso de reformas estructurales impulsadas por el gobierno nacional asumido en diciembre del 2023. En estos meses se ha iniciado ese camino del cambio, no sin dificultades. Se tomaron medidas para recortar los gastos del estado y ordenar las cuentas públicas, lo que viene generando expectativa y un incremento de la confianza hacia el país por los inversores nacionales e internacionales.
- Una de las medidas más recientes, fue el Decreto 273/2025 (Presidencia de la Nación, 2025), por medio del cual quedó eliminado el Certificado de Importación de Bienes Usados (CIBU), vigente durante más de 30 años. Esto simplificaría la importación de máquinas usadas, trayendo un gran perjuicio para MAN SER, ya que la posibilidad de que ingresen a competir maquinarias importadas aumentaría la competencia, erosionaría su base de precios, pudiendo dejarla fuera del mercado.
- La eliminación del impuesto país, eliminación de aranceles y de algunos controles a la importación. Todas estas medidas le podrían dar la oportunidad a MAN-SER de actualizar o incorporar nueva maquinaria industrial o adquirir insumos. Por otro lado, también representan un enorme riesgo si productos estandarizados del exterior ingresan al

país a precios más bajos, afectando las líneas donde la empresa no se diferencia sustancialmente, ni se distingue activamente en el mercado.

### **Factor Económico.**

- A nivel internacional cabe resaltar las variaciones con los aranceles impuestos por Estados Unidos a los diferentes países, y las posibles excepciones, que aún están en negociación, van a impactar en los exportadores locales. En el caso de Argentina los aranceles serían del 10% (Escobar, 2025). Si bien la negociación principal es entre las grandes potencias, la volatilidad que ha traído a los mercados también repercute en nuestra economía nacional.
- El índice de precios al consumidor del mes de marzo 2025 tuvo una variación mensual de 3,7% (INDEC, 2025). Si bien el último mes ha tenido una leve suba respecto al anterior, se mantiene la tendencia a la baja de la inflación. Esta baja puede favorecer cierta estabilidad en costos y mayor previsibilidad financiera, pero para MAN SER esto no se traduce automáticamente en una ventaja competitiva ya que su escasa sistematización comercial y administrativa puede hacer que responda tarde a los cambios del mercado desaprovechando la oportunidad de captar nuevos clientes que reactiven sus compras en contextos más estables.
- Crecimiento económico general: Según datos del INDEC, en febrero del 2025 el índice de actividad económica (EMA) en Argentina, creció un 5,7% interanual, mostrando una recuperación en distintos sectores. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2025). Este crecimiento refleja mayor dinamismo productivo en sectores clave, lo que podría abrir oportunidades para vender o desarrollar productos a medida. Sin embargo, la falta de una estrategia comercial activa y de posicionamiento digital deja a MAN SER fuera del radar de potenciales clientes. Además, su dependencia de pocos canales de venta tradicionales y la baja o nula inversión en comunicación le impide capitalizar este contexto de recuperación.
- El índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) ha tenido una variación del 5,6% con respecto al mismo mes del año pasado. La variación mensual desestacionalizada fue de 0,5% (INDEC, 2025). La industria manufacturera está en alza, lo que puede incrementar la demanda de productos, pero su falta de alianzas comerciales

estratégicas, su escasa presencia en medios y ferias industriales y la ausencia de marketing digital limitan su capacidad de captación de esa demanda. También corre el riesgo de que empresas competidoras más ágiles y con mayor presencia online ganen participación de mercado.

- El índice de producción metalúrgica tuvo una variación con respecto al mes anterior de -1,3%, sin embargo, la variación anual fue del 2,9% y en lo que va del año lleva una variación acumulada del 3,6%. (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina [ADIMRA], 2025). Si bien el sector metalúrgico se muestra en recuperación, la caída mensual indica aún una cierta inestabilidad, lo que requiere capacidad de adaptación rápida. MAN SER carece de herramientas de análisis de datos, planificación estratégica flexible y procesos comerciales estandarizados, lo que la hace vulnerable ante fluctuaciones o interrupciones de la demanda. La ausencia de diversificación geográfica y de sectores atendidos también la expone al riesgo si su cartera de clientes se ve afectada por los vaivenes específicos del rubro.
- El Decreto 269/2025 (Presidencia de la Nación, 2025), deroga el régimen de incentivo cambiario que permitía a los exportadores a liquidar parte de sus divisas a través de mecanismos paralelos al mercado oficial y les permite a los ciudadanos comprar dólares sin restricciones. Si bien esto aún no implica el levantamiento total del cepo cambiario, es un paso hacia la unificación del mercado de divisas. Las variaciones del tipo de cambio y la posibilidad de acceder a dólares, son un tema relevante para cualquier empresa, tanto por el impacto que pueda tener en sus costos si hay insumos importados, como si quisiera exportar su producción. Las limitaciones que presenta MAN SER le podrían impedir beneficiarse de estos cambios, ya que no tiene una estrategia de internacionalización, ni estructura exportadora (ni personal, ni comercial). La ausencia de planificación le impide evaluar con agilidad cómo aprovechar esta apertura cambiaria. Además, no cuenta con proveedores o alianzas estratégicas en el exterior, lo que dificulta cualquier mejora de competitividad vía importaciones.
- Moody's mejoró la calificación crediticia de la provincia de Córdoba (Moody's Local, 2025). Esto aumenta el atractivo de la provincia para inversiones nacionales y extranjeras, y como consecuencia podría representar que las empresas radicadas allí tengan mejores oportunidades de atraer capital o socios estratégicos. La empresa no tiene

una visión estratégica orientada al crecimiento a la captación de capital externo, ni cuenta con la estructura formal que pueda presentar proyectos de inversión. Su bajo perfil institucional y comercial la aleja de programas públicos o privados que pudieran buscar empresas innovadoras o con alto potencial de expansión.

- La reciente recuperación de la industria ofrece un contexto favorable para el crecimiento de empresas como MAN-SER, aunque aún persisten amenazas macroeconómicas como la inflación, la volatilidad del dólar y los cambios normativos que afectan a la rentabilidad y la planificación. El entorno económico y la incipiente recuperación de la industria muestra señales de mejora estructural y oportunidades para las empresas industriales, sin embargo MAN SER se encuentra en una posición débil para capitalizarlas debido a su falta de estrategia, ausencia de canales de crecimiento como alianzas estratégicas o acceso al crédito, su falta de profesionalización en la gestión comercial, financiera y estratégica constituyen limitaciones críticas para adaptarse a la volatilidad económica y normativa.

### **Factor Social**

- En el plano social se presentan desafíos vinculados a la disponibilidad de mano de obra calificada. Un informe de Manpower Group (2024) indica que el 76% de las empresas refieren dificultades para cubrir vacantes técnicas especializadas. Esta problemática puede afectar a MAN-SER tanto en la contratación de nuevos talentos como en el sostenimiento de su nivel de calidad y productividad.
  - La falta de programas de formación técnica, que incide también en la dificultad para cubrir este tipo de posiciones, puede afectar también a una empresa como MAN-SER.
  - Se observa un cambio en las expectativas laborales de las nuevas generaciones, quienes priorizan factores como calidad de vida, flexibilidad y el propósito laboral por encima de la estabilidad tradicional. Este fenómeno implica la necesidad de adaptar las políticas de recursos humanos para atraer y retener personal joven calificado.
- Por otro lado, el envejecimiento de la fuerza laboral industrial resalta la urgencia de programas de capacitación y renovación generacional dentro de las organizaciones.
- La empresa automotriz Renault fundó en 1962 un instituto técnico, que hoy depende de la fundación Renault, que ofrece además de nivel secundario y terciario, distintos cursos de

capacitación técnica aplicada a su industria.

La escasez de mano de obra calificada en perfiles industriales, como requiere MAN-SER, representa un obstáculo estructural. El envejecimiento del personal plantea desafíos para la sucesión y la transferencia de conocimiento.

### **Factor Tecnológico**

- El avance tecnológico ofrece múltiples oportunidades para el sector industrial. La automatización de procesos mediante maquinaria CNC, el uso de softwares de diseño asistido (CAD/CAM) y la implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP, CRM) son tendencias consolidadas que permiten mejorar la eficiencia operativa y comercial.

Particularmente en el segmento metalmecánico, el uso de softwares como Lantek para la programación de punzonadoras CNC o la adopción de plataformas digitales para la venta y promoción de productos industriales son elementos estratégicos (Kotler & Keller, 2016). MAN-SER posee bases tecnológicas sólidas, pero presenta una deuda pendiente en la digitalización de su estrategia comercial, aspecto clave para su crecimiento futuro.

- Asimismo, la irrupción del comercio electrónico industrial y los catálogos interactivos representan una oportunidad para ampliar su alcance geográfico y mejorar su posicionamiento frente a clientes potenciales. La adopción de CRM, un showroom virtual y automatización de presupuestos podría ser muy útil para la empresa.

### **Factor Ecológico**

- Existe una creciente presión por parte de los consumidores y gobiernos por adoptar prácticas sostenibles. Podría ser una oportunidad para diferenciarse de la competencia.
- *Ley General del Ambiente 25675* (Congreso de la Nación Argentina, 2002) busca garantizar políticas ambientales nacionales.
- Gestión de residuos industriales *Ley 25612* (Congreso de la Nación Argentina, 2002) regula entre otras cosas, los desechos industriales, algo que impacta directamente con las actividades de MAN-SER. Una política ambiental proactiva podría posicionar a la empresa como proveedor confiable para clientes que valoran la sustentabilidad.

## Factor Legal

- Modernización laboral. La Ley de Bases N°27.742 (Congreso de la Nación Argentina, 2025) introduce varios cambios importantes en la legislación laboral de Argentina. Sus objetivos incluyen: la simplificación de procedimientos de registración del trabajador y promoción de regularización del trabajo informal, la reducción de la litigiosidad y modernización del marco normativo laboral, entre otros. MAN-SER podría beneficiarse de las reformas tendientes a facilitar la formalización del empleo, pudiendo incorporar nuevos perfiles mediante capacitaciones conjuntas con escuelas técnicas o programas de empleo joven.
- La ley 19587 (Congreso de la Nación, 1972). Es la Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo, que debe cumplir cualquier actividad en nuestro país.
- Ley 24557 (Congreso de la Nación, 1995). Su objetivo es reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos de trabajo y también reparar los daños derivados de accidentes. Es muy importante para una empresa industrial como MAN-SER dirigir sus esfuerzos a cumplimentar con todo lo necesario para proteger la integridad física de sus empleados.
- Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 (Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina, 1975), regula la actividad de los trabajadores del sector.

**Tabla 2**

### *Síntesis del análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Aspectos clave</b>
Político	Reformas estructurales. Eliminación de aranceles y restricciones a importaciones. Oportunidades y riesgos para MAN-SER.
Económico	Inflación a la baja, recuperación industrial (+3,6% metalurgia). Volatilidad del dólar. Derogación del régimen cambiario.
Social	Escasez de mano de obra calificada (76%). Envejecimiento laboral. Nuevas demandas de jóvenes profesionales.

Tecnológico	Avance de Industria 4.0. Oportunidades en CRM, automatización y showroom virtual. Deuda en digitalización comercial.
Ecológico	Presión por sostenibilidad. Leyes 25.612 y 25.675 aplicables. Posible ventaja competitiva si se posiciona como sustentable.
Legal	Reformas laborales (Ley 27.742). Relevancia de leyes de higiene y seguridad (Ley 19.587, 24.557) y del CCT 260/75.

*Nota.* Elaboración propia.

## Microentorno

### *Las 5 fuerzas de Porter*

El análisis del microentorno permite comprender las dinámicas competitivas más inmediatas que enfrenta MAN-SER en su sector. Para ello, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008), complementado con la caracterización del comportamiento de los clientes y el tamaño de mercado.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Baja. El ingreso de nuevos competidores en el sector metalúrgico especializado enfrenta barreras significativas. La necesidad de realizar inversiones elevadas en maquinaria de precisión (como punzonadoras CNC y centros de mecanizado), junto con la experiencia técnica requerida para fabricar productos personalizados de alta calidad, actúan como factores disuasivos. Asimismo, la obtención de certificaciones de calidad y la construcción de relaciones de confianza con grandes clientes industriales constituyen procesos que requieren tiempo y recursos. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes es baja en el corto y mediano plazo.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Media. La principal amenaza proviene de maquinarias importadas estándar que podrían competir por precio en ciertos segmentos del mercado. Sin embargo, la personalización y la precisión que requieren las piezas no es fácilmente sustituible, lo que reduce el riesgo. La amenaza podría considerarse moderada, dependiendo del grado de especialización del producto y de la sensibilidad al precio de cada cliente.

- **Rivalidad entre competidores:** Alta. Es un mercado maduro y competitivo. Empresas como Transfer, Eisaire y Empremet, compiten por precio, plazos y soporte. Muchas compiten en calidad, pero sin diferenciación en servicio.
- **Poder negociador de los proveedores:** Medio. El poder de negociación de los proveedores es moderado. MAN-SER depende de insumos estratégicos como acero, tubos, motores industriales y componentes electrónicos. Algunos de estos insumos tienen pocos proveedores locales confiables, lo que limita la capacidad de negociación en precios y condiciones. Sin embargo, la empresa establece relaciones de largo plazo basadas en la confianza y la asistencia mutua, estrategia que le permite mitigar parcialmente este poder
- **Poder negociador de los clientes:** Alto. La estructura comercial de la empresa presenta una fragilidad estructural crítica: dos clientes concentran el 65% de su facturación (AIT y Volkswagen). Esta alta dependencia no solo reduce el margen de maniobra en aspectos clave como precios, plazos y condiciones contractuales, sino que posiciona a la empresa en una situación de subordinación frente a sus principales compradores, quienes poseen el poder de imponer sus condiciones de manera unilateral. Esta concentración de ingresos representa una deficiencia estratégica seria en el contexto B2B, donde la diversificación de la cartera de clientes es una práctica esencial para mitigar riesgos y sostener la estabilidad financiera. En el caso de MAN SER, la ausencia de una estrategia activa de desarrollo comercial orientada a ampliar su base de clientes la expone a amenazas severas, como la pérdida repentina de uno de estos actores hasta renegociaciones forzadas en contextos adversos.

Si bien es cierto que frente a clientes menores la empresa podría ejercer mayor poder de negociación, este hecho resulta marginal considerando la abrumadora dependencia de un número reducido de cuentas. La falta de diversificación y la pasividad comercial frente a este escenario constituyen un factor de riesgo que compromete la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

### **Tabla 3**

*Cinco Fuerzas de Porter (MAN-SER)*

<b>Fuerza</b>	<b>Nivel</b>	<b>Resumen</b>
Amenaza de nuevos competidores	Bajo	Altas barreras: requiere maquinaria costosa, experiencia técnica, certificaciones y relaciones B2B.
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Riesgo en productos estandarizados importados. Menor amenaza en soluciones personalizadas.
Rivalidad entre competidores	Alto	Mercado maduro. Competencia por precio y plazos. Diferenciación por servicio, limitada.
Poder de los proveedores	Medio	Pocos proveedores locales de insumos clave. Relaciones estables mitigan parcialmente su poder.
Poder de los clientes	Alto	Alta concentración: dos clientes representan el 65% de las ventas. Imponen precios y condiciones.

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Tamaño y Características del Mercado***

El mercado objetivo de MAN-SER se encuentra principalmente en la industria automotriz y agroindustrial de Argentina, con foco en la provincia de Córdoba y clientes esporádicos en Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán y San Luis.

Según la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA, 2025), el sector metalmecánico mostró un crecimiento acumulado del 3,6 % en el primer trimestre de 2025, con una utilización de la capacidad instalada del 44 %, mejorando respecto al año anterior. Esto sugiere una recuperación moderada, aunque aún con margen para la expansión de proveedores especializados.

La demanda de productos de MAN-SER muestra una estacionalidad marcada: en los meses de verano, la actividad de sus principales clientes automotrices disminuye debido a la

suspensión de turnos de producción, afectando la demanda de componentes y servicios industriales.

### ***Comportamiento de Compra y Sensibilidad a Estímulos***

Los clientes de MAN-SER, principalmente grandes empresas industriales, priorizan factores como la calidad técnica del producto, el cumplimiento de plazos de entrega, la adaptabilidad a requerimientos específicos y el soporte técnico postventa.

La variable precio es relevante, pero no suele ser el único factor decisivo. El sector valora la confiabilidad del proveedor y la personalización de los productos ofrecidos. En consecuencia, estrategias basadas únicamente en descuentos o promociones tienen un impacto limitado en este mercado (Prado Román & Pascual Nebreda, 2018).

Respecto a la respuesta a ofertas comerciales, los clientes de MAN-SER no suelen ser sensibles a ofertas masivas o promociones tradicionales. La relación comercial se construye a través de procesos de venta consultiva, asesoramiento técnico personalizado y la reputación de calidad.

### ***Formas de Pago***

Las formas de pago habituales son cheques diferidos (entre 30 a 75 días) y transferencias bancarias. El manejo de cheques implica un riesgo financiero inherente, especialmente considerando los plazos extendidos y la posibilidad de falta de fondos. La tendencia creciente en el mercado es hacia la digitalización de pagos y la preferencia por transferencias electrónicas para agilizar los procesos y mejorar la transparencia de las operaciones.

## **Análisis Interno**

### **Descripción de la Organización**

MAN-SER es una empresa familiar del rubro metalúrgico, con más de 35 años en el mercado. Inicialmente proveedora de trabajos de herrería y soldadura para el sector industrial, evolucionó incorporando tecnología, lo que le permitió diversificar su producción y consolidarse como proveedor de grandes empresas automotrices y agroindustriales. Actualmente, la segunda generación familiar lidera la firma, que cuenta con 30 empleados y se destaca en el diseño, fabricación e instalación de soluciones industriales personalizadas

Dentro de su cartera de productos se encuentran lavadoras industriales fabricadas de forma personalizada según requerimientos de cada cliente, extractores de viruta, protectores de bancada, tubos, compensadores de aceite.

### *Misión*

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.” (Man Ser, s.f., párr. 1).

La misión de MAN-SER destaca su razón de ser y la orientación al cliente, no hace alusión al tipo de soluciones industriales que provee, ni define un diferencial competitivo claro, es extensa y difícil de recordar.

Se propone la siguiente modificación: ‘Diseñamos y fabricamos soluciones industriales personalizadas en metalmecánica, combinando ingeniería aplicada, compromiso técnico y atención cercana, para acompañar los desafíos de nuestros clientes con calidad y eficiencia’. De este modo que más claro qué soluciones ofrecen, a quién y cuál es su diferencial, comunicándolo de forma más directa.

### *Visión*

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” (Man Ser, s.f., párr. 1).

La visión que comunica la empresa es genérica y no está respaldada por acciones concretas. Se propone una nueva visión más realista, que apunte al crecimiento pero desde un enfoque más alcanzable: ‘Consolidarnos como referente regional en soluciones industriales personalizadas, reconocidos por nuestra confiabilidad, flexibilidad y vínculo técnico con el cliente, ampliando nuestra presencia en nuevos mercados.’

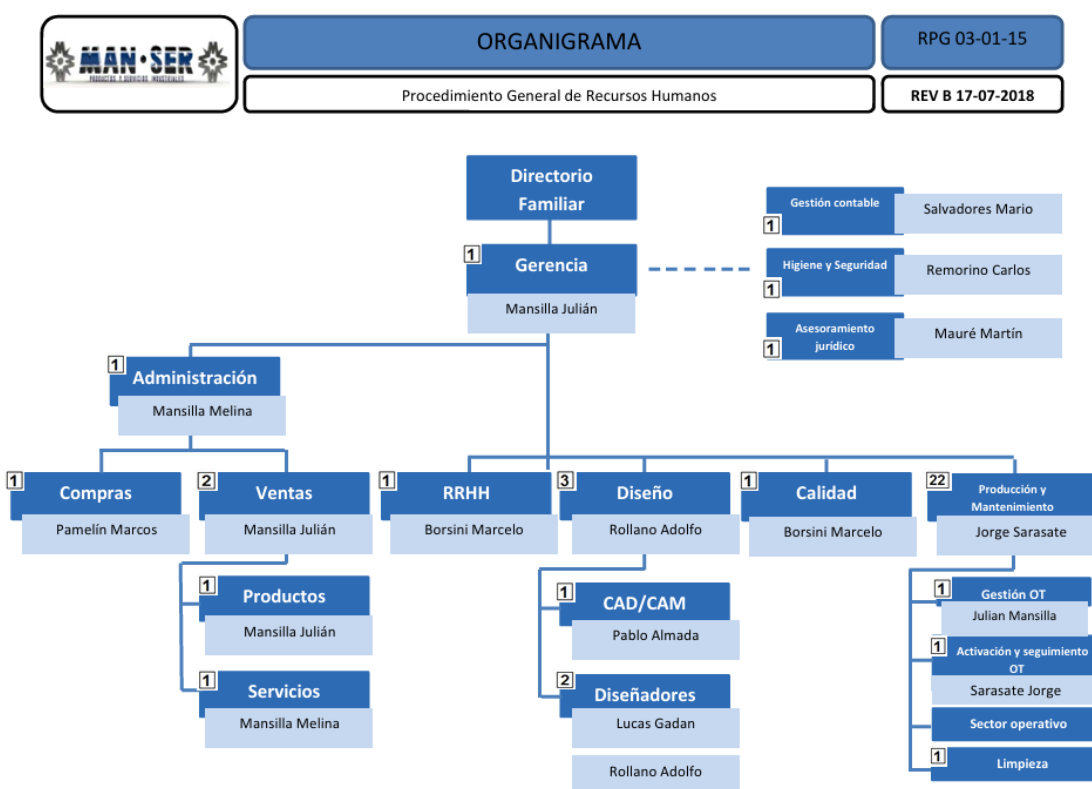
## Estructura

La empresa está dividida en 7 áreas funcionales: Ventas, Compras, Recursos humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y calidad.

Cuenta con 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos: un gerente, un encargado de producción, un responsable de Calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza, y 23 operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

**Figura 1**

*Organigrama de MAN-SER*



Fuente: Universidad Siglo 21 (2025)

La empresa mantiene una estructura tradicional funcional. Esta organización le permite un control operativo directo, pero presenta limitaciones para la delegación de decisiones clave, lo cual restringe su escalabilidad. La falta de mandos medios profesionalizados o áreas específicas (por

ejemplo, marketing o comercial) representa un punto débil en su capacidad de expansión (Mintzberg, 2001).

#### *Oferta:*

Sus principales competidores, según el tipo de producto son los detallados en la tabla 1. Cabe destacar que para plegado y punzonado hay varios talleres chicos que ofrecen el mismo servicio. En cuanto a protectores de bancada MAN- SER es el único proveedor, no tiene competencia.

**Tabla 4**

*Cuadro comparativo principales competidores*

	<b>TRANSFIL S.R.L.</b>	<b>EISAIRE S.R.L.</b>	<b>EMPREMET S.R.L.</b>
<b>Productos</b>	Extractores de viruta y cintras de transporte	Máquinas lavadoras	Corte por plasma
<b>Servicios</b>	Reparación / Retrofitting	-	-
<b>Sitio web</b>	<a href="https://www.trans-fil.com.ar/">https://www.trans-fil.com.ar/</a>	<a href="https://eisaire.com/">https://eisaire.com/</a>	<a href="http://www.empremet.com.ar/">http://www.empremet.com.ar/</a>
<b>Contacto</b>	Teléfono/ Mail /Webform /Instagram/ Facebook	Teléfono/ Mail / Whatsapp/ Web form	Teléfono/ Mail / Whatsapp/ Web form

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las marcas mencionadas tienen sus sitios webs actualizados y con detalle de los productos. Se destaca también en estos tres casos, que en la sección clientes, todos poseen importantes empresas como clientes y más cantidad que MAN-SER.

#### **Demanda**

El 65% de la producción de la empresa está destinada a sus dos clientes más grandes; AIT S.R.L. y Volkswagen Argentina.

El 50% de la producción vendida está conformada por lavadoras industriales y protectores de bancada, y van dirigida a 4 de sus clientes.

El 60% de sus principales clientes pertenece a la industria automotriz.

**Tabla 5**  
*Principales clientes*

<b>Empresa</b>	<b>Productos</b>	<b>Ventas (% de producción)</b>
AIT	Compensadores de aceite, tubos soportes	35%
VOKSWAGEN	lavadoras industriales y protectores de bancada	30%
METALMECANICO / PERTRAC / SCANIA	lavadoras industriales y protectores de bancada	20%
Cientes menores	punzonado, plegado	15%

*Nota.* Elaboración propia

La empresa no tiene intermediarios, los contactos con los clientes son en forma directa, a través de canales tradicionales. Debido a que alguno de sus productos son fabricados según requerimientos especiales de los clientes, es fundamental la comunicación fluida.

La forma de cobro principal es el cheque, con plazos entre 30 a 75 días. También en algunos casos aceptan tranferencia bancaria.

### ***Blueprint del Proceso de Compra***

Si bien la herramienta Blueprint Lovelock, C., Wirtz, J. (2009), fue ideada para analizar los servicios, en este caso particular será útil para el análisis aplicarla al proceso de compra de sus productos.

**Tabla 6**

*Blueprint venta de extractor de viruta.*

<b>Etapas</b>	<b>Evidencia física</b>	<b>Acción del cliente</b>	<b>del Frontstage (visible)</b>	<b>Backstage (invisible)</b>	<b>Soporte/infraestructura</b>
1. Búsqueda de proveedor	Sitio web	Consulta a colegas	a Recibe llamada /	Comercial revisa historial o necesidades	Página web / base de datos de clientes

			busca en correo de Google asesor técnico			
2. Evaluación de opciones	Mail con cotización	Pide cotización y detalles técnicos	Se le envía propuesta personalizada	Ingeniería revisa plano o requerimientos	Software de diseño CAD / Excel	
3. Compra	Mail con confirmación	Aprueba cotización	Se le confirma la orden	Se fabrica el extractor	Producción / Taller	
4. Entrega e instalación		Recibe producto	Asistencia en instalación si lo solicita	Coordinación logística	Transporte propio o tercerizado	
5. Uso / Postventa		Comienza a usar el equipo	Puede contactar por dudas / soporte	Técnico disponible en WhatsApp / mail	Manual de uso / Repuestos	
6. Recompra o recomendación		Recomienda o vuelve a comprar	Seguimiento postventa ocasional	Comercial actualiza base de clientes	Sistema de gestión	

Fuente: Elaboración propia

El Blueprint permite visualizar de manera concreta los puntos críticos en la experiencia del cliente y en los procesos de MAN SER, pero más allá de los aspectos operativos, estos puntos de dolor revelan carencias estructurales asociadas a la falta de visión estratégica y de recursos clave para el crecimiento sostenido:

- **Sitio web desactualizado:** Esta debilidad no sólo afecta a la comunicación externa y la imagen institucional de la empresa, sino que refleja una ausencia de política de marketing y de posicionamiento digital. En un contexto B2B cada vez más orientado a canales digitales, la falta de inversión en presencia online evidencia una visión comercial limitada y desactualizada, que obstaculiza tanto la captación de nuevos clientes como la legitimación frente a actores estratégicos.
- **Falta de capacitación formal en ventas:** Esta carencia no es únicamente un problema formativo, sino un síntoma de falta de profesionalización en áreas comerciales. En una empresa altamente dependiente de pocos clientes, no contar con una fuerza de ventas capacitada para prospectar, fidelizar y diversificar la cartera representa un riesgo estratégico de primer orden que compromete la sustentabilidad del negocio.

- **Cuellos de botella productivos (mecanizado):** La ineficiencia en esta etapa crítica del proceso refleja la falta de planificación en inversiones productivas y escasa capacidad para identificar y anticipar necesidades operativas. Este cuello de botella limita la capacidad de respuesta frente a las demandas grandes o urgentes, afectando a la competitividad frente a empresas más flexibles o automatizadas.
- **Falta de política formal de postventa:** Se evidencia una visión centrada únicamente en la entrega del producto, sin contemplar el ciclo completo de relación con el cliente. La ausencia de una estrategia de postventa implica no sólo la pérdida de oportunidades de fidelización, sino también una desconexión con las buenas prácticas del sector industrial, dónde el soporte técnico y la asistencia postventa son factores clave de diferenciación.

## Marketing mix

### *Producto*

La cartera de productos está compuesta por:

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas.
- Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la máquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta. Cuenta con extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la máquina a la que se destine.
- Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, contruidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

### *Servicios*

- Retrofitting de máquinas lavadoras.
- Servicios de reparación y mantenimiento industrial.

- Corte, plegado y punzonado de chapa.
- Mecanizado.
- Soldaduras especiales: TIG, soldadura con gas Tungsteno; MIG, soldadura con gas protector de metal; plasma, etc.
- Servicio de instalación de las maquinarias producidas.
- Servicio de capacitación.

La empresa cuenta con una oferta diversificada, aunque centrada en productos personalizados de baja escala. Según Kotler y Keller (2023), esta estrategia puede ser rentable si se enfoca en nichos con bajo nivel de sustitución y alta exigencia técnica. La línea de protectores de bancada y extractores de viruta está en una etapa madura del ciclo de vida, mientras que las lavadoras industriales a medida, el retrofitting y la capacitación presentan potencial de crecimiento.

### ***Precio***

La empresa tiene una estrategia de precios bajos, con el objetivo de ser competitivos, fidelizar a sus clientes y lograr mayor cobertura de mercado.

Algunos factores que pueden incidir en los precios son sus costos de insumos (acero, energía, logística), el nivel de personalización requerido por el cliente, ya que aquí no se trataría de un producto genérico y la posibilidad de ingreso de productos importados.

La forma de pago es con cheque a 30 a 70 días o por transferencia bancaria.

Los productos de mayor valor agregado (lavadoras personalizadas, retrofitting) presentan márgenes superiores, aunque requieren más recursos técnicos. Las actividades de mecanizado estándar y soldadura enfrentan alta competencia y menor rentabilidad.

### ***Plaza***

La cobertura es regional, principalmente la provincia de Córdoba, y algunas otras zonas del país. La empresa mantiene relaciones personalizadas con sus clientes y coordina entregas a medida según los requerimientos técnicos. El contacto con el cliente es directo, no hay intermediarios. El canal de venta es personal o por mail o teléfono. No poseen e-commerce.

Aunque la distribución directa garantiza el control del proceso y fortalece el vínculo con los clientes, limita el alcance geográfico de la empresa. No existen actualmente canales de distribución indirecta, representantes comerciales en otras provincias, ni acuerdos con distribuidores especializados. Esta situación representa una barrera para la expansión nacional e internacional, especialmente en un contexto donde el marketing industrial moderno requiere mayor capilaridad territorial (Prado Román & Pascual Nebreda, 2018).

La ausencia de un showroom digital o de mecanismos online de consulta y compra también restringe la posibilidad de captar nuevos clientes fuera de su red tradicional. El desarrollo de una estrategia multicanal permitiría a MAN-SER mejorar su cobertura de mercado.

### ***Promoción***

La comunicación institucional de MAN SER es de bajo perfil, sin acciones de promoción activas. El contacto con los clientes parece depender casi exclusivamente del boca a boca, de redes de pares y por los vínculos construidos por el propietario a lo largo del tiempo. La empresa no cuenta actualmente con una estrategia de comunicación institucional ni de marketing. Dispone de sitio web desactualizado, sin contenidos renovados ni optimizados para posicionamiento digital, y carece de presencia en redes sociales o medios especializados del sector. Tampoco presenta una identidad visual consolidada ni un mensaje de marca coherente y reconocible.

Esta situación no debe interpretarse solamente como una oportunidad de mejora, sino como una limitación estructural crítica, producto de la falta de inversión sostenida en el capital de marca y visibilidad institucional. En el contexto del mercado industrial B2B, donde la confianza se construye a través de la comunicación técnica, la transparencia informativa y la reputación digital, la ausencia de estas herramientas representa una barrera autoimpuesta al crecimiento y escalabilidad del negocio (Kotler & Keller, 2016).

La falta de una narrativa institucional consistente y de una presencia proactiva en los canales digitales limita severamente la posibilidad de captar demanda latente, desarrollar nuevos segmentos o acceder a oportunidades comerciales fuera del círculo inmediato de las relaciones personales. En este sentido, la dependencia del vínculo individual con el dueño para sostener las ventas no sólo es una práctica ineficiente, sino que constituye un riesgo comercial significativo, incompatible con un modelo de crecimiento sostenido en el tiempo.

Por ello, se vuelve imprescindible avanzar hacia una estrategia profesional de comunicación institucional profesional multicanal, que permita transmitir la propuesta de valor, mostrar los productos en funcionamiento, generar confianza desde el primer contacto con el potencial comprador y posicionar a MAN SER como un proveedor confiable y competitivo dentro del ecosistema industrial.

## FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Relación directa con el cliente, asesoramiento, fabricación a medida.</p> <p>Alta capacidad de personalización técnica según necesidades del cliente.</p> <p>Trayectoria y know-how en soluciones para mecanizado industrial.</p> <p>Bajo nivel de rotación de clientes una vez captados.</p> <p>Certificación ISO 9001:2008</p>	<p>Falta de planificación estratégica comercial o de expansión.</p> <p>Alta dependencia de un número reducido de clientes.</p> <p>Escasa visibilidad de marca y comunicación digital.</p> <p>Canal de ventas poco diversificado.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Posibilidad de exportación, ampliar mercados, cubrirse ante una recesión en el país.</p> <p>Tendencia creciente a la automatización e inclusión de tecnología en los procesos.</p> <p>Acceso a programas de financiamiento o promoción de pymes industriales y exportadoras.</p> <p>Aumento de la demanda de soluciones sustentables.</p> <p>Posibilidad de sumar un plan de entrenamiento a alumnos próximos a finalizar el colegio secundario, con el fin de capacitar nueva fuerza laboral con responsabilidad social.</p>	<p>Alta competencia local e internacional en productos estandarizados.</p> <p>Aceleración en los cambios tecnológicos, que puedan dejar obsoletos productos.</p> <p>Apertura comercial, baja de aranceles que favorezca el ingreso de productos importados.</p> <p>Inestabilidad económica, cambios en las reglas fiscales y aduaneras.</p> <p>Dificultades para conseguir mano de obra técnica calificada.</p> <p>Impacto negativo de variaciones del tipo de cambio.</p> <p>Problemas gremiales que interrumpan la actividad o perjudiquen la entrega de productos.</p>

## Marco Teórico

El marketing industrial se refiere al conjunto de prácticas orientadas a generar, comunicar y entregar valor en entornos de intercambio entre empresas. A diferencia del marketing de consumo, los mercados B2B (*bussines to bussines*) se caracterizan por procesos de compras más racionales, técnicos y extensos, donde intervienen múltiples actores (Prado Román & Pascual Nebreda, 2018). En este contexto, la construcción de relaciones de largo plazo, la personalización de soluciones y el cumplimiento de estándares técnicos son factores clave para sostener vínculos comerciales estables. Estas características resultan especialmente relevantes en empresas como MAN SER, donde la propuesta de valor debe contemplar especificaciones técnicas exigentes y confianza mutua con clientes industriales.

Kotler y Keller (2016) enfatizan que el valor en B2B está dado por el desempeño funcional del producto, la asistencia posventa, la confiabilidad en la entrega y la integración técnica. En el caso de MAN SER, esto implica que la función de marketing no puede estar aislada, sino articulada con ingeniería, logística y atención al cliente, en tanto las decisiones de compra de sus clientes no se basan en estímulos publicitarios, sino en la consistencia técnica y operativa. La carencia de integración entre estas áreas en la empresa puede dificultar el desarrollo de una propuesta de valor sostenible.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) permite comprender el entorno competitivo de una industria a través del análisis de cinco variables clave: el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad existente. Según Dobbs (2014), este modelo es particularmente útil en industrias maduras, donde las decisiones de los clientes están fuertemente influenciadas por factores como calidad, soporte técnico y cumplimiento normativo. En el caso de MAN SER, este enfoque permite analizar cómo el escaso desarrollo de diferenciadores comerciales y la informalidad de su estrategia la exponen a riesgos competitivos. La falta de políticas claras para generar barreras de entrada o fidelizar a clientes actuales aumenta su vulnerabilidad frente a la competencia.

Se ha identificado que las pequeñas y medianas empresas suelen adoptar estructuras organizacionales simples o funcionales, donde la centralización de decisiones y la supervisión directa son mecanismos habituales de control. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2001) describen

esta configuración como una "estructura simple", típica de organizaciones que funcionan sin una división formal del trabajo o niveles jerárquicos intermedios. Esta forma estructural es efectiva en contextos dinámicos o empresas en etapas tempranas de desarrollo, pero presenta serias limitaciones cuando se busca escalar operaciones, profesionalizar funciones o distribuir responsabilidades estratégicas. En MAN SER, esta rigidez organizativa no solo dificulta la delegación de funciones clave, sino que constituye un verdadero cuello de botella para la implementación de cualquier estrategia de marketing moderna, ya que las decisiones dependen de un número reducido de personas con formación técnica, pero sin orientación comercial. Esta concentración operativa también restringe la capacidad de innovar o responder con agilidad a los cambios del entorno.

Esta perspectiva se complementa con el trabajo de Kraus, Reiche y Reschke (2015), quienes analizan cómo las pequeñas y medianas empresas implementan estrategias y enfrentan obstáculos específicos. Los autores señalan que en muchas PYMEs la toma de decisiones estratégicas está fuertemente centralizada en los fundadores o propietarios, y que existe una marcada tendencia a enfocarse en el corto plazo y en las tareas operativas, en detrimento de la planificación a largo plazo. En el caso de MAN SER, se observa una fuerte dependencia del conocimiento tácito de los dueños, sin una estructura que permita sostener el crecimiento o enfrentar una eventual sucesión. La carencia de estructuras formales, procesos sistemáticos y recursos humanos dedicados a la estrategia limita la capacidad de crecimiento y la adaptación a entornos más competitivos.

También se destaca que la implementación de estrategias en este tipo de empresas suele ser reactiva, poco documentada y altamente dependiente de la experiencia personal de sus líderes. En este contexto, los esfuerzos estratégicos se ven obstaculizados por la falta de profesionalización en áreas clave como marketing y comercialización. En MAN SER, esta situación se traduce en una gestión comercial basada en contactos informales y escasa planificación, lo cual limita la captación de nuevos clientes o la expansión hacia mercados más existentes. Para avanzar, las PYMEs requieren desarrollar capacidades organizativas que les permitan formalizar procesos, distribuir funciones y sostener una lógica estratégica compatible con su tamaño y estructura (Kraus et al., 2015).

La ausencia de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), el escaso seguimiento posventa y la falta de procesos estandarizados en la generación de oportunidades comerciales son elementos que reducen la capacidad competitiva de estas organizaciones. La incorporación de herramientas simples pero sistemáticas puede tener un gran impacto en su desempeño comercial, permitiendo construir una base de datos activa, generar indicadores de gestión y profesionalizar la relación con sus públicos clave.

El avance de la digitalización ha transformado las prácticas comerciales en todos los sectores, incluidos los entornos industriales. Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) plantean que el marketing digital B2B requiere generar contenido técnico relevante, construir presencia en canales digitales especializados, y automatizar tareas comerciales como cotizaciones, seguimiento de leads y consultas técnicas. La ausencia de estos recursos representa una brecha importante respecto a las nuevas exigencias del mercado, donde la visibilidad digital y la capacidad de respuesta son diferenciadores clave.

Kotler et al. (2023) agregan que el marketing 4.0 implica una transición desde una lógica centrada en el producto hacia una centrada en el cliente, en la conectividad y en la experiencia digital. La falta de visibilidad institucional online y de estrategias digitales de promoción representan una limitación concreta para la captación de nuevos clientes y la expansión de la marca en entornos industriales. En empresas como MAN SER, persistir en un enfoque centrado únicamente en el producto técnico, sin acompañamiento de estrategias digitales, puede significar quedar rezagado frente a competidores más adaptados al entorno actual.

La gestión de la experiencia del cliente (*customer experience*), ha adquirido relevancia también en entornos industriales. Lemon y Verhoef (2016) definen la experiencia del cliente como la suma de todas las interacciones del cliente con la empresa a lo largo del tiempo. En mercados B2B, esta experiencia se construye a través de interacciones técnicas, cumplimiento de promesas, documentación clara, soporte posventa y atención personalizada. Para MAN SER, que históricamente ha basado su operación en vínculos personales y atención directa, profesionalizar esta experiencia representa una oportunidad de fidelización, pero también un desafío: requiere sistematizar lo que antes se resolvía de forma intuitiva.

El sector metalúrgico argentino enfrenta desafíos estructurales vinculados a la inestabilidad macroeconómica, la presión impositiva y los costos logísticos. Sin embargo, informes sectoriales

como los de ADIMRA (2023) señalan que muchas empresas del rubro han logrado sostenerse e incluso crecer mediante prácticas como la certificación de calidad, la inversión en digitalización comercial, la participación en ferias del sector, y la profesionalización del marketing técnico.

Estas prácticas reflejan una transición desde modelos artesanales y personalizados hacia estructuras más escalables, basadas en procesos sistemáticos, comunicación institucional y herramientas digitales. En MAN SER, si bien posee fortalezas en su trayectoria y conocimiento técnico, requiere avanzar hacia esta profesionalización para sostener su posición competitiva en un contexto cada vez más desafiante.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

MAN-SER es una empresa metalúrgica argentina con una sólida trayectoria, capacidades técnicas probadas y relaciones estables con clientes industriales. No obstante, enfrenta un problema estructural de fondo: la ausencia de una estrategia comercial y de marketing sistemática, lo que constituye una negligencia estratégica de alto riesgo en el contexto actual del mercado industrial. Esta falencia limita su crecimiento, la diversificación de cartera de clientes y sostenibilidad competitiva.

Este problema se manifiesta en distintos niveles: carencia de un área específica de marketing, escasa presencia digital, una propuesta de valor implícita pero no comunicada, y una alta dependencia de pocos clientes (el 65 % de las ventas se concentra en dos cuentas principales). A pesar de contar con productos de calidad y reconocimiento técnico, la empresa no logra ampliar su alcance ni profesionalizar sus procesos comerciales.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Este problema es relevante por múltiples razones. En primer lugar, porque pone en riesgo la viabilidad de la empresa ante cualquier cambio en su base actual de clientes. Además, impide que MAN-SER aproveche plenamente sus capacidades internas y el contexto de recuperación de la industria metalúrgica, donde muchas empresas ya están avanzando en la digitalización y profesionalización de sus procesos comerciales (ADIMRA, 2023).

Desde la perspectiva del marketing industrial, no contar con una estrategia clara significa renunciar al posicionamiento, a la fidelización activa y al desarrollo de nuevos mercados. En un entorno competitivo como el actual, con márgenes reducidos y clientes cada vez más exigentes, la ventaja técnica no es suficiente si no se comunica, se gestiona y se escala (Kotler & Keller, 2016; Prado Román & Pascual Nebreda, 2018).

Asimismo, la falta de una estructura comercial atenta contra la sostenibilidad interna: el conocimiento y las relaciones dependen de unas pocas personas clave, lo que dificulta la delegación, la continuidad y la escalabilidad del negocio (Kraus et al., 2015). En este sentido, la inacción no sólo implica una posible pérdida de rentabilidad, sino que podría conducir a una irrelevancia progresiva, en un sector que se profesionaliza aceleradamente

### *Por qué vale la pena resolver este problema*

Vale la pena abordar este desafío porque la empresa ya posee muchos de los activos que necesita para crecer: conocimiento técnico, maquinaria, clientes satisfechos y un legado de calidad. Lo que le falta es articular esos activos en una estrategia que potencie su visibilidad, expanda su mercado y consolide su reputación como proveedor confiable y especializado.

La solución no implica grandes inversiones, sino decisiones estratégicas: definir una propuesta de valor clara, profesionalizar el área comercial, incorporar herramientas digitales accesibles (CRM, sitio web actualizado, redes sociales), y establecer procesos de seguimiento y atención al cliente que fortalezcan la fidelización.

Sin embargo, el hecho de que estas decisiones aún no se hayan tomado revela causas más profundas que deben discutirse críticamente. La persistencia del problema podría atribuirse a una mentalidad reactiva, que prioriza el corto plazo por sobre la planificación estratégica; a una falta de profesionalización en áreas clave, como marketing y gestión comercial; y a una posible resistencia al cambio, derivada de la cultura organizacional o del temor a alterar un modelo que ha funcionado históricamente. Estas causas subyacentes deben ser reconocidas y abordadas para que la empresa pueda superar sus limitaciones estructurales y sostener un crecimiento competitivo a largo plazo.

Este caso representa una oportunidad para demostrar cómo el marketing, puede convertirse en un pilar estratégico para empresas industriales que desean crecer sin perder su esencia técnica. Resolver el problema de MAN-SER es, en este sentido, una manera concreta de articular teoría y práctica, y de generar impacto real en el desarrollo competitivo de una PYME argentina.

## **Plan de implementación**

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Diseñar e implementar, en un plazo de 12 meses, un plan de marketing estratégico comercial para MAN SER, que permita reducir la concentración de ventas en sus dos principales clientes del 65% al 50%, incorporar al menos 5 nuevos clientes activos y aumentar en un 100% su presencia digital, medidas a través de visitas al sitio web y consultas recibidas.

#### ***Objetivos Específicos***

- 1- Alcanzar en un plazo de 6 meses, un registro de al menos 50 prospectos comerciales en un sistema de gestión formal, logrando convertir como mínimo el 10% de ellos en nuevos clientes activos, para contribuir al objetivo general de incorporar al menos 5 nuevas cuentas.
- 2- Incrementar, en un plazo de 8 meses, la visibilidad digital institucional de MAN- SER, duplicando la cantidad de visitas mensuales a su sitio web respecto de la línea base inicial y publicando al menos 6 contenidos técnicos destinados a su público objetivo.
- 3- Mejorar durante los primeros 4 meses, las capacidades comerciales del personal clave, capacitando al menos a 2 personas y alcanzando un índice de satisfacción del cliente igual o superior al 80% en las encuestas aplicadas entre los meses 5 y 12.

#### ***Alcance***

El plan se desarrollará en distintas etapas a lo largo de 12 meses consecutivos, y su alcance geográfico es dentro del territorio nacional.

## Objetivo específico 1

Alcanzar en un plazo de 6 meses, un registro de al menos 50 prospectos comerciales en un sistema de gestión formal, logrando convertir como mínimo el 10% de ellos en nuevos clientes activos, para contribuir al objetivo general de incorporar al menos 5 nuevas cuentas.

### *Recursos involucrados*

- Responsable comercial o administrativo con conocimientos básicos de gestión.
- Herramienta de gestión comercial (CRM básico o planilla estructurada).
- Base de datos actualizada de clientes y prospectos.
- Manuales y plantillas internas para cotización y seguimiento.
- Capacitación básica en uso de CRM y buenas prácticas comerciales.

### *Acciones específicas, marco de tiempo e indicadores*

En la presente tabla se detalla las acciones que se llevarán a cabo, el marco de tiempo correspondiente y cuáles serán los indicadores que se utilizarán para su evaluación.

**Tabla 6**

*Acciones específicas para el objetivo 1*

<b>Acción</b>	<b>Marco de tiempo</b>	<b>Indicador</b>
Selección e implementación del CRM o planilla	Mes 1	Herramienta operativa
Carga inicial de contactos	Mes 1	Base de datos completa
Definición del flujo comercial	Mes 2	Proceso documentado

Diseño de plantillas	Mes 2	Plantillas aprobadas
Capacitación al responsable	Mes 2	Responsable capacitado
Registro de 50 prospectos	Meses 3-6	50 prospectos cargados
Medición mensual de conversión (meta: $\geq 10$ %)	Meses 3-6	$\geq 5$ nuevos clientes activos

---

## Objetivo específico 2

Incrementar en un plazo de 8 meses, la visibilidad digital institucional de MAN-SER, duplicando la cantidad de visitas mensuales a su sitio web respecto de la línea base inicial y publicando al menos 6 contenidos técnicos destinados a su público objetivo.

### Recursos involucrados

- Diseñador web o proveedor externo.
- Responsable interno para contenidos técnicos.
- Plataforma de desarrollo web (WordPress, etc).
- Herramienta de diseño gráfico para el catálogo digital (Canva, InDesign).
- Plataforma de analítica web (Google Analytics u otra).

### Acciones específicas, marco de tiempo e indicadores

#### Tabla 7

*Acciones específicas objetivo 2*

<b>Acción</b>	<b>Marco de tiempo</b>	<b>Indicador / Evaluación</b>
Diagnóstico del sitio web actual	Mes 2	Informe de diagnóstico
Definición de estructura y diseño	Mes 2	Documento de especificaciones
Redacción de contenidos institucionales	Mes 3	Textos listos y aprobados
Publicación del nuevo sitio web	Mes 4	Sitio funcional en línea
Diseño y publicación de catálogo técnico	Mes 4	Catálogo disponible
Publicación de seis contenidos técnicos	Meses 4 – 12	Contenidos publicados
Configuración de Google Analytics	Mes 4	Sistema activo
Seguimiento mensual de visitas	Meses 4 - 12	Visitas duplicadas respecto a la línea base

### **Objetivo específico 3**

Mejorar durante los primeros 4 meses, las capacidades comerciales del personal clave, capacitando al menos a 2 personas y alcanzando un índice de satisfacción del cliente igual o superior al 80% en las encuestas aplicadas entre los meses 5 y 12.

#### **Recursos involucrados**

- Capacitador externo en venta técnica y atención posventa (puede ser taller virtual).

- Dos personas del equipo comercial/ administrativo.
- Manuales y protocolos de atención posventa.
- Herramienta registro de consultas y casos (CRM o planilla de cálculo).
- Encuesta breve de satisfacción a aplicar después de cada entrega.

### **Acciones específicas, marco de tiempo e indicadores**

**Tabla 8**

*Acciones específicas objetivo 3*

<b>Acción</b>	<b>Marco de tiempo</b>	<b>Indicador / Evaluación</b>
Relevamiento del proceso actual	Mes 1	Diagnóstico del servicio actual
Diseño del protocolo de atención	Mes 2	Protocolo aprobado
Dictado de tres sesiones de capacitación	Meses 2- 3	Sesiones realizadas
Formación de dos personas	Mes 3	Participación y evaluación positiva
Aplicación de encuestas post entrega	Meses 5 -12	Encuestas aplicadas
Registro de consultas y respuestas	Meses 5- 12	Planilla / CRM actualizado
Medición de satisfacción mensual	Meses 5-12	≥80 % de satisfacción promedio

**Presupuesto****Tabla 9**

*Presupuesto estimado para la implementación del plan de marketing estratégico-comercial en MAN SER (2025)*

<b>Ítem</b>	<b>Detalle</b>	<b>Monto estimado (ARS)</b>
<b>Objetivo Específico 1: Gestión comercial y captación de prospectos</b>		
CRM básico (licencia anual)	Ej. Zoho, HubSpot Starter	180.000
Capacitación en CRM	Curso breve para 1 o 2 personas	50.000
Consultoría externa	Asistencia para flujo comercial y plantillas	150.000
Manuales y plantillas internas	Diseño y edición de materiales	30.000
<b>Subtotal 1</b>		<b>410.000</b>
<b>Objetivo Específico 2: Visibilidad digital e institucional</b>		
Rediseño y desarrollo de sitio web	Plataforma WordPress con catálogo	400.000
Diseño gráfico institucional	Piezas + catálogo descargable	150.000
Redacción de contenidos técnicos	6 notas + textos web	180.000
Configuración de Google Analytics y SEO básico	Implementación inicial	70.000
Publicación de contenidos	9 meses (mes 4 al 12)	180.000
<b>Subtotal 2</b>		<b>980.000</b>

<b>Ítem</b>	<b>Detalle</b>	<b>Monto estimado (ARS)</b>
<b>Objetivo Específico 3: Capacitación y atención posventa</b>		
Capacitador externo	3 sesiones	120.000
Diseño de protocolo de atención	Documento editable	50.000
Relevamiento de procesos (opcional)	Asistencia externa puntual	20.000
<b>Subtotal 3</b>		<b>190.000</b>
<b>Costos adicionales</b>		
Coordinación del plan	Gestión mensual (12 meses)	240.000
Margen para imprevistos (10%)		182.000
<b>Subtotal adicional</b>		<b>422.000</b>
<b>Total estimado del plan (2025)</b>		<b>2.002.000</b>

*Nota.* Elaboración propia

Los valores son estimativos y pueden variar según cotizaciones y contexto económico del año 2025. Los ítems sin costo adicional se realizaron con recursos internos.

El presente presupuesto contempla la inversión necesaria para llevar adelante las acciones estratégicas incluidas en el plan de marketing comercial para MAN SER, alineadas con los objetivos de diversificación de clientes, fortalecimiento institucional y profesionalización del área comercial.

La suma total estimada de \$2.002.000 ARS puede considerarse moderada en relación con los beneficios esperados y con la trayectoria de la empresa en el sector. Dado que MAN SER posee capacidades técnicas consolidadas y una operación en marcha, muchos recursos serán aprovechados internamente, optimizando el uso del presupuesto.

Este plan constituye una inversión orientada a fortalecer la competitividad de la empresa, mejorar su posicionamiento digital, profesionalizar su proceso comercial y reducir la dependencia de grandes cuentas. La implementación ordenada de estas acciones permitirá obtener retornos medibles en términos de nuevos clientes activos, mayor visibilidad y mejoras en la experiencia del cliente, lo que contribuirá a un retorno sobre la inversión (ROI) positivo en el mediano plazo.

### **Diagrama de Gantt**

El diagrama de Gantt que se presenta a continuación sintetiza la distribución de actividades a lo largo de un período de doce meses, abordando la implementación del sistema de gestión comercial (CRM), el rediseño de la comunicación institucional digital y la profesionalización de la atención posventa. Esta herramienta no solo contribuye a una mejor asignación de tiempos y responsabilidades, sino que también promueve una ejecución más eficiente, coherente y medible del plan estratégico, en línea con los principios de la gestión profesional del marketing en entornos industriales (Kotler & Keller, 2016).





## Conclusiones

El caso de MAN-SER evidencia una problemática estructural recurrente en numerosas pymes industriales argentinas: contar con capacidades técnicas sólidas y una trayectoria consolidada, pero carecer de una estrategia comercial profesionalizada. La dependencia de pocos clientes, la informalidad en las ventas, la baja visibilidad institucional y la ausencia de comunicación estratégica son indicadores de un modelo de gestión desactualizado frente a las demandas actuales del entorno competitivo.

Como sostienen Kraus et al. (2015), la centralización excesiva, la falta de planificación y la resistencia al cambio son rasgos característicos de muchas pymes familiares que enfrentan dificultades para adaptarse. En MAN-SER, esta rigidez se traduce en una gestión basada en la experiencia fundacional, pero sin visión de largo plazo. De persistir esta dinámica, la empresa no solo limitará su expansión, sino que corre riesgo de perder participación de mercado y relevancia en el sector.

En este contexto, el marketing estratégico deja de ser una opción para convertirse en una necesidad urgente. La profesionalización del área comercial, el rediseño de la identidad de marca y la diversificación de los canales de captación de clientes son medidas clave para revertir esta situación. No actuar implica resignar oportunidades cada día.

Este trabajo demuestra que el marketing no es un privilegio de grandes corporaciones, sino una herramienta esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las pymes. En mercados dinámicos como el actual, adaptarse no es solo una ventaja competitiva: es una condición de supervivencia.

En este sentido, las propuestas desarrolladas —como la incorporación de un sistema CRM, la capacitación del equipo comercial, el rediseño del sitio web institucional, la creación de contenido técnico-industrial y la implementación de campañas de visibilidad digital— buscan revertir las principales debilidades identificadas.

Estas acciones, alineadas con una estrategia integral de marketing, permitirán a MAN-SER reposicionar su marca, diversificar su cartera de clientes y construir una presencia sostenida en el mercado. La implementación gradual y consistente de estas medidas es el primer paso hacia una gestión más profesional, adaptable y orientada al crecimiento sostenible.

## Recomendaciones

En función del análisis realizado y del plan de marketing propuesto, se recomiendan las siguientes acciones complementarias, concebidas como una segunda etapa de implementación o como parte de una política de mejora continua que impulse la evolución comercial y estratégica de MAN-SER.

**Participación en ferias industriales y eventos sectoriales:** Se alienta a MAN-SER a tomar un rol activo en espacios de visibilidad sectorial, comenzando a participar como expositor o visitante en ferias nacionales de alto impacto para su actividad. Esta iniciativa no solo permitirá ampliar su red de contactos y detectar nuevas oportunidades de negocio, sino también posicionar su marca en mercados emergentes, consolidando su presencia en la industria. En particular, se recomienda considerar:

- Expoagro (San Nicolás, marzo): aunque orientado al agro, reúne a numerosos fabricantes de maquinaria industrial, lo cual representa una oportunidad concreta para ingresar al sector agroindustrial.
- FIMAQH (Buenos Aires, mayo): la exposición más relevante del país en el rubro metalmecánico, ideal para exhibir la oferta de MAN-SER ante un público especializado.
- FITHEP Centro Expoalimentaria Córdoba y Exposición de Proveedores de la Industria Metalmecánica y Agropecuaria (EXPIMA) : Eventos regionales claves para fortalecer su posicionamiento dentro del entramado industrial de la provincia.

**Desarrollo de alianzas estratégicas:** Se considera fundamental establecer convenios con instituciones técnicas, universidades y cámaras empresariales, tales como ADIMRA o la Cámara de Industrias Metalúrgicas de Córdoba. Estas alianzas permitirían atraer nuevos talentos, formar recursos humanos calificados y dar respuesta a dos problemáticas críticas previamente detectadas: la escasez de mano de obra especializada y el envejecimiento del personal técnico. Además, integrarse a redes empresariales facilitaría el acceso a iniciativas de cooperación, actualización tecnológica e innovación sectorial.

**Implementación de un programa de fidelización posventa:** Se recomienda institucionalizar mecanismos de seguimiento y atención posterior a la entrega del producto, con el fin de fortalecer el vínculo con los clientes, anticipar nuevas necesidades y estimular la recompra. Esto podría incluir encuestas de satisfacción, asesoramiento técnico programado o el envío de contenidos útiles sobre mantenimiento y mejoras. Esta estrategia, más que una formalidad, debe concebirse como una herramienta clave para construir relaciones comerciales sostenibles y diferenciadoras.

**Ampliación geográfica de la red comercial nacional:** En una etapa futura, se sugiere evaluar la incorporación de representantes comerciales o alianzas con distribuidores en provincias donde la empresa aún no tiene presencia significativa, como Mendoza, Entre Ríos o Neuquén. Esta expansión permitiría diversificar la base de clientes, reducir la actual concentración geográfica y habilitar nuevos mercados con demanda industrial creciente.

**Exploración de oportunidades de internacionalización:** Se sugiere que MAN-SER inicie un proceso gradual de internacionalización, comenzando por mercados regionales como Paraguay, Bolivia o Uruguay. La participación en ferias, rondas de negocios o programas de apoyo a pymes exportadoras permitiría ampliar su base de clientes, reducir la dependencia del mercado interno y fortalecer su competitividad en el mediano plazo.

**Diversificación sectorial:** Se recomienda analizar la posibilidad de diversificar su base de clientes incorporando industrias en crecimiento con potencial estratégico que demandan soluciones industriales, como el sector minero. En el contexto actual, la minería se perfila como una de las actividades con mayor proyección de desarrollo en Argentina, especialmente en provincias como San Juan, Catamarca, Salta y Jujuy, impulsada por la exploración y explotación de litio, cobre y otros minerales estratégicos. Establecer vínculos comerciales con empresas proveedoras o contratistas mineras permitiría no solo expandir el alcance geográfico de la empresa, sino también insertarse en un sector con alta demanda de equipamiento, estructuras metálicas y servicios industriales. Esta diversificación contribuiría a reducir la dependencia de los mercados tradicionales y a posicionar a MAN-SER como un actor dinámico, innovador y adaptable a nuevas oportunidades.

Estas recomendaciones buscan no solo ampliar el impacto del plan de marketing diseñado, sino también proyectar a MAN-SER hacia una etapa de crecimiento sostenido, que le permita afrontar con solidez los desafíos de un entorno productivo que cada vez es más dinámico, competitivo y exigente. Es una realidad que afrontan muchas pequeñas y medianas empresas industriales argentinas a la hora de posicionarse en el mercado, planificar comercialmente o adaptarse a los cambios del entorno.

En este contexto, la incorporación de herramientas de marketing estratégico puede representar una diferencia sustancial, no necesariamente a partir de grandes inversiones, sino desde la decisión de profesionalizar la gestión, digitalizar procesos y asumir una mirada integral del negocio. Apostar por estas acciones es, en definitiva, apostar por el futuro de la empresa.

## Referencias

- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (2025, marzo). Informe de actividad metalúrgica – marzo 2025. <https://www.adimra.org.ar/download/4226>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). Marketing digital (5.ª ed.). Pearson.
- Congreso de la Nación Argentina. (1972). Ley 19.587 sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19587-17612/texto>
- Congreso de la Nación Argentina. (1995). Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24557-27971/texto>
- Congreso de la Nación Argentina. (2002a). Ley 25.612 sobre Gestión Integral de Residuos Industriales. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25612-76349>
- Congreso de la Nación Argentina. (2002b). Ley 25.675 - Ley General del Ambiente. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto%2022-01-2019>
- Congreso de la Nación Argentina. (2024). Ley 27.742 - Ley Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/310189/20240708>
- Escobar, B. (2025, abril 4). Aranceles de Trump: Qué espera el mercado argentino para los próximos meses. Bloomberg Línea.

<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/argentina/aranceles-de-trump-que-espera-el-mercado-argentino-para-los-proximos-meses/>

Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2024). 3 de cada 4 empresas en la Argentina son empresas familiares: Entrevista a Natalia Christensen. <https://www.iadef.org/3-de-cada-4-empresas-en-la-argentina-son-empresas-familiares-entrevista-a-natalia-christensen/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, febrero). Industria manufacturera. Vol. 9, n.º 10: Utilización de la capacidad instalada en la industria.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad\\_04\\_25694F6D871B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_04_25694F6D871B.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, abril). Estimador mensual de actividad económica (EMAE) – abril de 2025.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_04\\_25C61933428B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_04_25C61933428B.pdf)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). Dirección de marketing (16.ª ed.). Pearson.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación.

ManpowerGroup. (2024). Escasez de talento 2024.

<https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/c4a5e796-6459-4e06-80cf-4bfa1a15c1cf/Escasez+de+Talento+2024.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2001). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del pensamiento estratégico. Ediciones Deusto.

Moody's Local. (2025, abril 9). Informe de calificación – Provincia de Córdoba.

<https://moodylocal.com.ar/wp-content/uploads/2025/04/IR-PCBA-20250409.pdf>

Prado Román, A., & Pascual Nebreda, L. (2018). Marketing industrial y de servicios (1.<sup>a</sup> ed.).

ESIC Editorial.

Presidencia de la Nación Argentina. (2025). Decreto 269/2025. Boletín Oficial de la República

Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/323926/20250414>

Presidencia de la Nación Argentina. (2025). Decreto 273/2025. Boletín Oficial de la República

Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/324095/20250416>

Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina. (1975). Convenio colectivo de trabajo N.º

260/75. [https://uom.org.ar/wp-content/uploads/2024/06/Convenio\\_Colectivo\\_nro\\_260-75.pdf](https://uom.org.ar/wp-content/uploads/2024/06/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf)

Universidad Nacional de Avellaneda. (2016). Evolución de la industria argentina.

<http://orillera.undav.edu.ar/evolucion-la-industria-argentina/>

Universidad Siglo 21. (2025). MAN-SER: Productos y servicios industriales [Material de curso].

Universidad Siglo 21.

## **Anexo**

### *Fuentes consultadas para la estimación del presupuesto.*

Las siguientes fuentes fueron consultadas durante mayo y junio 2025 para ser tomadas como referencia para realizar la estimación de costos en el desarrollo de la propuesta de implementación.

- CRM (HubSpot Starter / Zoho): Cotizaciones obtenidas en los sitios oficiales de los proveedores y referencias de experiencias de implementación en pymes industriales.
- Cursos de capacitación: Valores estimativos basados en plataformas educativas como Coderhouse, Udemy y propuestas de formadores independientes disponibles en LinkedIn.
- Diseño y desarrollo web: Costos orientativos en función de desarrollos en WordPress y tarifas de freelancers locales, relevados en las plataformas Workana y Freelancer.
- Google Analytics / SEO básico: Tarifas promedio de servicios ofrecidos por agencias de marketing digital y especialistas independientes.
- Publicación de contenido y materiales internos: Estimaciones brindadas por diseñadores profesionales, considerando nivel de complejidad y volumen de trabajo requerido.