



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario

Carrera: Licenciatura en Marketing - Modalidad a Distancia

Trabajo Final de Integración

**Análisis y Propuestas correspondientes al
Plan de Comunicación de la empresa Montarfe S.R.L.**

Autor: Lic. Agustín Pavetto

Tutor: Samir Hachim

2020

Índice

Introducción	4
La Empresa.....	5
Productos y Servicios	8
Reseña Histórica de Montarfe S.R.L.....	10
Valores Diferenciales	11
Principales Clientes	11
Objetivos del Plan de Marketing de Montarfe S.R.L.:	11
Diagnóstico Organizacional.....	13
Análisis del Macro Entorno.....	13
Análisis PESTEL.....	13
Análisis del Micro Entorno	20
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	20
Matriz de Perfil Competitivo.....	22
Análisis del Mercado de Clientes	24
Análisis del Mercado Meta	24
Datos de Complementarios obtenidos a través de Fuentes Secundarias:	25
Investigación de Mercado.....	27
Diseño de la encuesta:	27
Resultados Obtenidos a partir de la Tabulación de los Datos Investigados:.....	27
Informe a partir de los Resultados Obtenidos:.....	33
Entrevistas de profundidad dirigida a los titulares de la Empresa.....	34
Método de Observación Directa.....	35
Principales Aspectos que afectan a la elección del Cliente	36
Análisis de la Empresa.....	38
Análisis según Bowman	38
Análisis FODA.....	39
Ciclo de Vida de los Productos según la Matriz BCG.....	41
Matriz Ansoff.....	42
Cadena de Valor de Porter.....	43
Definición del Negocio de la Empresa	46
Marketing Estratégico.....	47
Definición del Mercado Meta	47
Estrategia de Cobertura de Mercado	47
Posicionamiento	48

Imagen visual:.....	50
Código de Color:	58
Colores utilizados por la empresa:.....	58
Proceso de Comunicación.....	58
Publicidad y Promoción.	¡Error! Marcador no definido.
Marketing Operativo:	59
Producto:.....	59
Precio:	59
Plan de Comunicación:.....	60
Distribución:	61
Plan Operativo:	63
Anexo 1 (Objetivos de Trabajo Práctico)	67
Anexo 2 (Encuesta)	68
Bibliografía a Utilizar:.....	69

Introducción



Desde hace más de tres décadas, Montarfe S.R.L. se dedica a la comercialización de productos y prestación de servicios destinados a satisfacer las necesidades de varios rubros productivos y sociales.

La empresa se encuentra ubicada en la localidad de Puerto General San Martín, Provincia de Santa Fe, Departamento San Lorenzo.

Actualmente cuenta con predio compuesto por taller de materiales siderúrgicos, un sector comercial destinado a la venta minorista y atención a las grandes empresas, y un predio utilizado principalmente para depósito de contenedores habitables (Obradores) y chatarra. Adicionalmente, poseen una amplia flota de vehículos para asegurar una óptima entrega de sus productos y brindar servicios industriales o las empresas de la zona.

La Empresa presenta una amplia gama de productos y servicios con el objeto de atender diferentes segmentos del mercado y garantizar un servicio integral para sus clientes.

En el presente trabajo, desarrollaremos un diagnóstico interno y externo de la empresa, mediante la utilización de indicadores y matrices, con la finalidad de investigar los diversos aspectos que la caracterizan, su posición dentro del mercado, su competencia y los diferentes aspectos que pueden afectar en su desenvolvimiento.

Conjuntamente, en base a este estudio, presentaremos un informe respecto a la evaluación de la estrategia de comunicación de la empresa, junto con una planificación para la implementación de un rediseño de dicha estrategia, con el objetivo de aumentar el porcentaje de participación de Montarfe S.R.L. en el mercado.

La Empresa

Montarfe S.R.L. es una empresa familiar de más de 30 años de trayectoria, encargada, principalmente, de la comercialización de productos de ferretería y materiales siderúrgicos, y la prestación de servicios de alquiler de contenedores habitables, grúas y vehículos viales.

Estructura

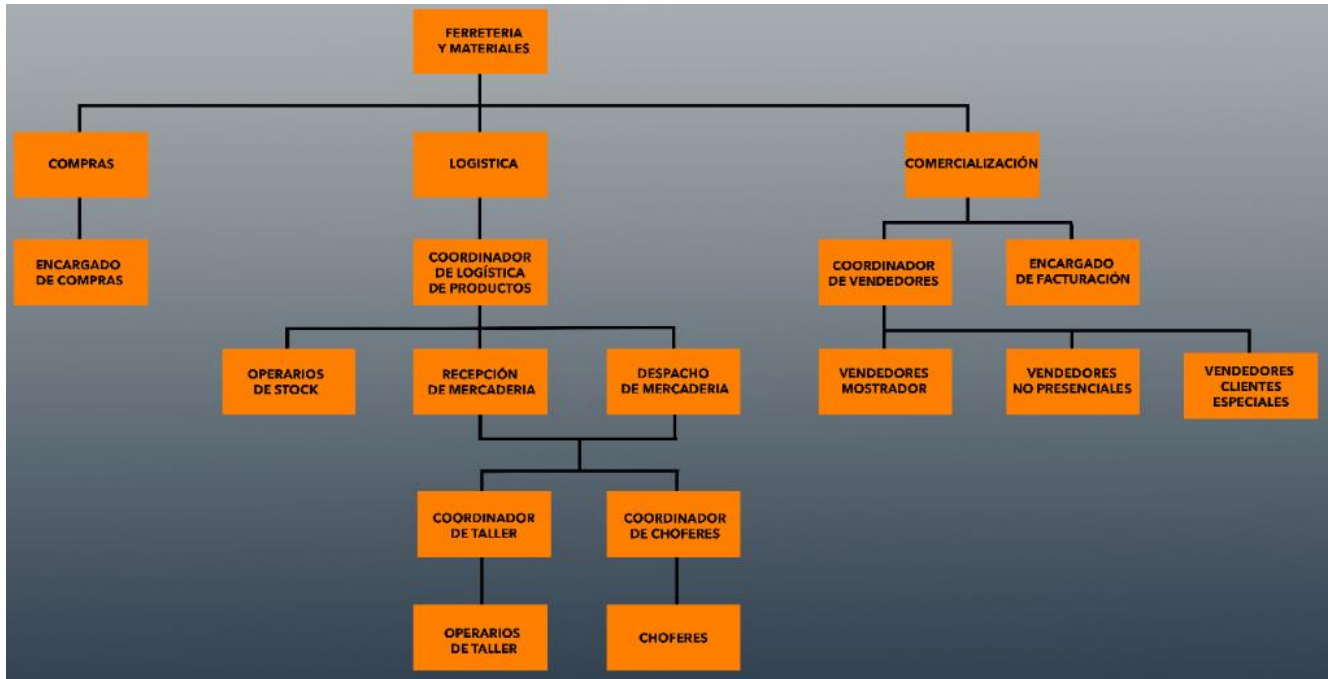
En la actualidad, la empresa, cuenta con más de 20 empleados divididos en 3 grandes áreas:



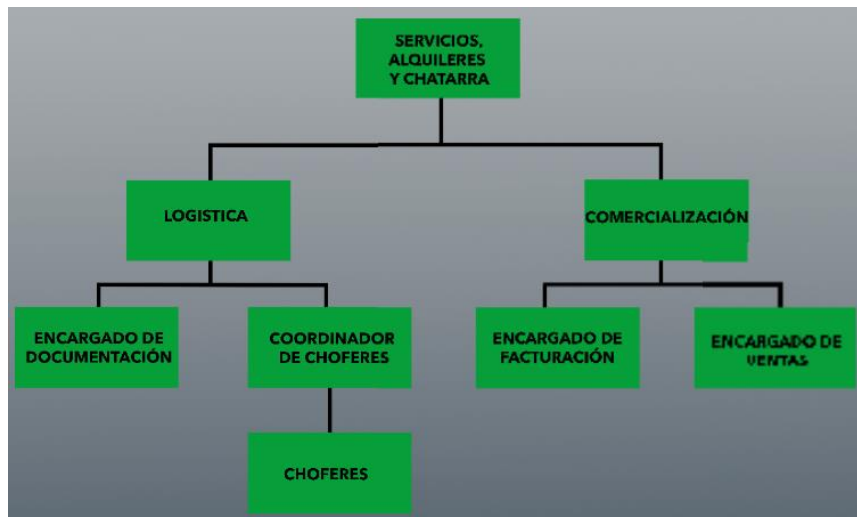
Administración General: Esta área es compartida por toda la empresa, y está compuesta por las subáreas de Pagos, Cobranzas y Recursos Humanos.



Materiales Siderúrgicos y Ferrería Industrial: Esta área está a cargo de uno de los dueños de la empresa y se encarga de la comercialización tanto de productos de Ferrería como de Materiales Siderúrgicos. Las sub áreas que lo componen son Facturación, Logística de Productos, Compras, Ventas y Taller.



Servicios, Alquileres y Chatarra: Esta área está a cargo de otro de los dueños de la empresa, y su principal actividad es la prestación de servicios industriales. Las sub áreas que lo componen son Ventas, Administración de vehículos, Facturación y Logística de Documentación.



Ubicación

La ubicación de la empresa es: H. Yrigoyen 890 - (2202) Puerto Gral. San Martín, Santa Fe, Argentina.



Productos y Servicios

Ferretería Industrial

La principal actividad de la empresa es la comercialización de productos destinados generalmente a la construcción y montaje.

Las principales ventajas competitivas que caracterizan a esta UEN (Unidad Económica de Negocio) son el hecho de ser distribuidores directos de marcas de primera línea y, la ubicación estratégica para el abastecimiento general de los requerimientos de cualquier empresa, principalmente del Parque Industrial de San Lorenzo.

Los Principales Productos de la Ferrería Industrial son los siguientes:

- Abrasivos.
- Bulonería.
- Construcción.
- Electricidad.
- Herramientas de Jardín.
- Herramientas de Lubricación.
- Herramientas Eléctricas y Neumáticas.
- Herramientas Manuales.
- Pinturería.
- Productos de PVC.
- Seguridad.
- Soldadura.

Materiales Siderúrgicos

Esta UEN comparte espacio físico con la Ferrería Industrial, y sus principales ventajas competitivas son la atención al cliente, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, a precios razonables.

Cuentan con una amplia variedad de productos siderúrgicos, entre los cuales se destacan:

- Ángulos.
- Caños Estructurales.
- Caños Galvanizados.
- Caños SCH para uso Mecánico.
- Chapas Finas y Gruesas.
- Chapas para Techo y Derivados.
- Hierros de Construcción ADN420.
- Hierros Redondos y Cuadrados.
- Perfiles C.
- Planchuelas.
- UPN/IPN.

Grúas y Camiones

Poseen una gran flota de equipos para brindar un servicio integral, asegurando rapidez y eficiencia en el desarrollo de las tareas. Entre ellos:

- Auto elevadores.
- Grúas
- Hidro grúas.
- Manipuladores.
- Camiones.

Adicionalmente, cuentan con Choferes Calificados y Capacitados para garantizar seguridad y eficiencia en la prestación de sus servicios.

Contenedores

Una de las actividades principales de la empresa es la Fabricación y Alquiler de Contenedores Habitables Metálicos destinados a los sectores de la Construcción, Montaje y Eventos.

Los modelos que habitualmente comercializan son los siguientes:

- Contenedor Modelo Pañol.
- Contenedor Modelo Comedor.
- Contenedor Modelo Oficina.

Gases Industriales

Tienen disponible una gran variedad de tubos de gases para diversas aplicaciones de tipo industrial. Estos tubos están disponibles tanto para el alquiler de industrias como de minoristas de la zona.

Las principales cargas que se comercializan son las siguientes:

- Acetileno.
- Argón.
- CO2.
- INDURMIG.
- Nitrógeno.
- Oxígeno.
- Thermolene.

Reseña Histórica de Montarfe S.R.L.

Montarfe S.R.L., cuenta con casi 30 años de experiencia en la prestación de servicios de alquiler de grúas y camiones, y la comercialización de artículos de ferretería y materiales para la construcción y el montaje.

Se inicia en el año 1989, orientándose exclusivamente al montaje industrial, con el objetivo de crear una fuente de trabajo para la localidad aprovechando el crecimiento sostenido que se venía generando en este mercado. Para ese año se contaba únicamente con 2 operarios y equipos alquilados.

Con el correr del tiempo, la empresa se fue ampliando y se integraron nuevos servicios. Para ello, fue necesario la incorporación de un taller industrial y una flota de grúas con el fin de garantizar una mayor flexibilidad, calidad y rapidez para dar respuesta a las necesidades de sus clientes.

En el año 2007, debido a su ubicación geográfica estratégica y a la creciente demanda por parte del mercado, incursionaron en el desarrollo de una Ferretería Industrial orientada a la comercialización mayorista y minorista.

A su vez, dadas las oportunidades del momento, adquirieron un amplio predio de galpones, incluyendo así, el alquiler de los mismos dentro de los servicios ofrecidos por Montarfe S.R.L.

En 2014, debido a una decisión política y estratégica, el servicio de montaje industrial es cedido a otra empresa, con la finalidad de focalizar todos los esfuerzos y recursos en el desarrollo de la ferretería industrial, el alquiler de equipos y la prestación de servicios industriales.

Se incorporó la fabricación y alquiler de contenedores en sus 3 modelos, pañol, oficina y comedor con aire. Este rubro creció de manera exponencial, hasta tal punto de llegar a contar con más de 100 contenedores.

En los últimos años, se empezó a desarrollar la compra y venta masiva de scrap. Debido a la actual estructura de la empresa, ofrecemos un servicio distintivo, destacado principalmente por las condiciones de manipulación. Cabe mencionar que, este servicio, se desarrolla en base a estándares de seguridad, haciendo uso grúas, camiones, carretones y todos nuestros recursos, con el fin de brindar tranquilidad a nuestros clientes.

Hoy día, Montarfe es una empresa familiar que continúa creciendo de manera sostenida, con más de 20 empleados y tres predios de 67.200 mts² totales. Y, cuyo mayor anhelo es satisfacer al cliente, brindando seguridad y confianza con la mayor eficiencia y calidad total en los compromisos asumidos.

Actualmente, se proyecta en la creación y puesta en marcha de un espacio ubicado en Ruta 11, Km. 337, a fin de facilitar la radicación de industrias y comercios industriales, lo que permitirá consolidar no solo su crecimiento sino el de Puerto General San Martín y la región.

Valores Diferenciales

- Generar relaciones de confianza con nuestros clientes y proveedores
- Ofrecer productos y servicios de alta calidad, a precios razonables
- Garantizar seguridad y eficiencia en el desarrollo de nuestros servicios
- Compromiso en el cumplimiento de lo pactado, en tiempo y forma
- Brindar una excelente atención al cliente
- Mejora Continua en cuanto a tecnologías, procesos y procedimientos

Principales Clientes

En base a un análisis según Pareto, pudimos determinar cuáles son el 20% de los clientes que constituyen el 80% de las ventas de la empresa. Los más conocidos son los siguientes:



Objetivos del Plan de Marketing de Montarfe S.R.L.:

- Analizar y Depurar la Cartera de Clientes de Montarfe S.R.L. durante el plazo de 1 mes.
- Evaluar, mediante una encuesta telefónica, dentro de una muestra de 50 personas, el grado de conocimiento respecto a los productos que la empresa ofrece, y definir el Motivo de Compra de los Clientes. (1 mes)
- Analizar las Principales Características de la Competencia durante dos semanas. (Mystery Shopper)
- Redefinir las estrategias de comunicación para todos los puntos de contacto de la empresa con el cliente. Para esto, será necesario evaluar diferentes estrategias para cada UEN.

- Capacitar y entrenar al Personal de Ventas durante un mes.
- Hacer un rediseño de imagen de la empresa para transmitir una percepción más MODERNA de la misma.
- Implementar una estrategia de publicidad en redes o email marketing durante un plazo de 3 meses para dar a conocer todos los productos que la empresa comercializa.
- Aumentar un 10% las ventas de productos para la Construcción en Seco mediante e-mail marketing en 4 meses.
- Terminar de desarrollar la Pagina Web de la empresa y empezar a comunicarla en 6 meses.
- Incrementar un 15% las ventas de generales de la empresa en 6 meses.

Diagnóstico Organizacional

Análisis del Macro Entorno

La clave para la sobrevivencia y crecimiento organizacional es la capacidad de la empresa para adaptar su estrategia a un entorno que cambia con celeridad.

Para la empresa bajo análisis, se hará uso del análisis PESTEL.

Análisis PESTEL

Es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el macro entorno para determinar oportunidades y amenazas.

La finalidad de este análisis es conocer aquellos factores externos que pueden llegar a afectar a la empresa, con el objetivo de realizar acciones preventivas para amortiguar los efectos de las amenazas y prepararse para aprovechar de la manera más eficiente las oportunidades que puedan llegar a presentarse.

Es muy importante tener en cuenta que este estudio no debe de realizarse por una única vez, sino que debe actualizarse de manera periódica debido al dinamismo de las variables incontrolables sujetas a análisis.

Los factores que se estudian en este análisis son:

P: Político

E: Económico

S: Socio-cultural

T: Tecnológico

E: Ecológico

L: Legal

Factores Políticos-Legales:

Está constituido principalmente por políticas, leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen y condicionan la actuación o desenvolvimiento de diversas organizaciones e individuos.

Los principales que condicionan la empresa bajo análisis son:

La **incertidumbre en cuanto a la continuidad del gobierno actual** trajo como consecuencia un salto en el dólar, en la inflación e imposibilitó el refinanciamiento de la deuda en el corto plazo.¹

El **Fondo Monetario Internacional estableció nuevas medidas**, las cuales fueron anunciadas por el Banco Central con el objetivo de amortizar la inflación y el descenso del consumo. Estas medidas consisten principalmente en dejar fijo el actual nivel del techo y piso de las bandas cambiarias, al menos hasta fin de año.²

El **posible incumplimiento de la deuda contraída con el FMI** podría generar una caída en la nota crediticia de Argentina, al considerarse de alto riesgo de impago de la deuda contraída, como ocurrió tras la crisis de 2001 y 2002. Adicionalmente, esto puede generar un aumento en el índice de riesgo país y restringir el acceso al mercado internacional de deuda.³

El **gobierno busca fomentar el crecimiento del comercio exterior** mediante la creación del Comité Permanente Interorgánico (CPI), integrado por diversos los organismos públicos relacionados a este sector. El objetivo es propiciar procedimientos que disminuyan los costos operativos, faciliten el comercio exterior y la integración con otros países.⁴

Según el informe de la Oficina Nacional de Presupuesto (OPC), el **recorte del presupuesto destinado a la inversión pública** alcanzó el 44,3%, en términos reales, durante el segundo trimestre de este año, respecto del mismo período del año pasado.⁵

Factores Económicos:

Está constituido por todos aquellos factores incontrolables que modifiquen la capacidad adquisitiva de las personas, la estructura de gastos y costos a nivel general (Consumidor, Empresa y Gobierno), y la convertibilidad de la moneda nacional a valor dólar (Moneda aceptada a nivel mundial para el libre comercio).

Los principales que condicionan la empresa bajo análisis son:

Inflación: Para septiembre, diversas consultoras, entre ellas Seido, O.J.F. y Ecolatina, registraron subas de precio promedio entre 5,5% y 5,8%. Teniendo estos datos en consideración, el nivel de aumento de precio acumula un crecimiento del 29,9% en los últimos 9 meses del año.⁶

Pérdida de Poder Adquisitivo: En el acumulado de los primeros siete meses del 2019, el salario real promedio cayó un 1,3%, ya que mientras la inflación a nivel nacional alcanzó el 25,1%, en el mismo período, los salarios aumentaron en promedio un 23,5%, arrojando una caída de poder adquisitivo.

¹ Fuente: <https://www.cronista.com/columnistas/Reperfilar-la-incertidumbre-que-reina-tras-las-PASO-20190830-0004.html>

² Fuente: https://www.clarin.com/economia/fmi-medidas-deberian-ayudar-enfrentar-expectativas-inflacionarias_0_pPy4za9-3.html

³Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2019/09/24/cuales-serian-las-consecuencias-de-no-pagarle-la-deuda-al-fmi-y-caer-en-default/>

⁴ Fuente: <https://www.iprofesional.com/impuestos/293232-afip-dolares-exportacion-Facilitan-procedimientos-para-promover-el-comercio-exterior>

⁵ Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-inversion-en-obra-publica-cayo-un-44-en-el-segundo-trimestre-del-ano-nid2285890>

⁶ Fuente: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Analistas-ven-inflacion-de-septiembre-en-58-record-mensual-para-2019-20191001-0049.html>

Cabe mencionar que, proyectaron que la inflación mostrará un aumento en el último cuatrimestre del año y, para al menos mantener el salario real, se deberá recurrir nuevamente a revisar los acuerdos salariales y activar las cláusulas gatillo.⁷

Inestabilidad Cambiaria: Según el ministro de Hacienda Hernán Lacunza, en entornos de incertidumbre, como caracterizan a los procesos electorales, la estabilidad del valor del dólar puede verse severamente afectada. Actualmente, el tipo de cambio está por encima de su valor de equilibrio, lo cual produce un desequilibrio en cuanto a la relación comercial y financiera de la Argentina con el mundo. Esta volatilidad del mercado cambiario termina repercutiendo directamente en el público en general.

Adicionalmente, cabe mencionar que, el Directorio del Banco Central de la República Argentina dictó, a principio de septiembre, medidas que establecen parámetros que tienen como objetivo mantener la estabilidad cambiaria y proteger a los ahorristas.⁸

Aumento de la Pobreza: En base a datos aportados por el Indec, durante el primer semestre del 2019, el número de personas por debajo de la línea de pobreza creció al 35,4%, frente al 27,3% del mismo período de 2018. Esta cifra representa aproximadamente 15,9 millones de personas en todo el país.

Tomando esta información en consideración, podemos inferir un aumento de 3,8 millones de personas cuyos ingresos no les permiten cubrir los servicios básicos.⁹

Altas Tasas de Interés: En agosto de este año, con la intención de frenar la gran devaluación de la moneda argentina con respecto al dólar, el Banco Central dispuso elevar un 10% la tasa de interés para alcanzar el 74% anual, repitiendo la cifra más alta desde la crisis del 2002.

Hasta el momento, octubre del mismo año, las tasas no han sufrido ningún tipo de variación, por lo cual siguen siendo elevadas. Cabe mencionar que este tipo de medidas desalienta la inversión en la industria local e incentiva a que los empresarios apuesten por el sistema financiero.¹⁰

Disminución del Riesgo País Argentino: El riesgo país argentino disminuyó durante la primera quincena de octubre y retornó a niveles de ocho semanas atrás. Esta variación se produjo debido a una mayor demanda de bonos largos nominados en dólares, producto la renegociación de la deuda.

El indicador medido por el banco JP.Morgan se hundió un 7,8% a 1.890 unidades, luego de rozar a inicios de septiembre niveles de 2.600 puntos.¹¹

Incremento del Desempleo: Según el INDEC, La tasa de desocupación alcanzó el 10,6% en el segundo trimestre del año y afecta a más de 2,1 millones de personas.¹²

Disminución de las Exportación de Agroalimentos: Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Argentina ya no forma parte del ranking de los diez principales exportadores de productos agrícolas del mundo. Si bien este indicador se debe a una mala cosecha durante el 2018, los expertos consideran que Argentina crece menos que otros países en la producción y exportación

⁷ Fuente: <https://www.ambito.com/los-salarios-le-ganaron-la-inflacion-julio-pero-acumularon-caida-real-13-n5057398>

⁸ Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/20/hernan-lacunza-mi-prioridad-sera-mantener-la-estabilidad-cambiaria/>

⁹ Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2019/09/30/la-pobreza-subio-al-354-y-ya-alcanza-a-159-millones-de-argentinos-segun-el-indec/>

¹⁰ Fuente: <https://actualidad.rt.com/actualidad/323850-argentina-banco-central-tasa-interes>

¹¹ Fuente: <https://www.ambito.com/riesgo-pais-argentina-que-se-hundio-casi-8-y-toco-minimos-dos-meses-n5059228>

¹² Fuente: <https://www.indec.gob.ar/>

de agroalimentos. Adicionalmente, advierten que la capacidad de incrementar la oferta exportable de estos productos puede estar en riesgo mientras no se solucionen los desequilibrios macroeconómicos.¹³

Según el INDEC, las exportaciones de origen agropecuario representan más del 60% del total de productos importados.¹⁴

Factores Socio-Culturales:

Incluye aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias, entre otros) que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos de la población en general.

Los principales que condicionan la empresa bajo análisis son:

Tendencia al Consumo de Productos Importados por sobre los Nacionales: Suelen ser “Marcas Aspiracionales” por las cuales los argentinos están dispuestos a pagar mucho más. Los principales motivos de este comportamiento de consumo se deben a la moda, calidad, diseño y la posibilidad de acceso a los mismos.¹⁵

Tendencia al uso de Redes Sociales por sobre los Medios Tradicionales: El 42% de la población mundial (3.200 millones de personas) usa las redes sociales diariamente.

Datos importantes a tener en cuenta¹⁶:

- El 90% de los millennials utiliza las redes sociales.
- El 54% de los usuarios en redes sociales utiliza éstas para buscar productos.
- El 49% de los consumidores sigue las recomendaciones de los influencers.
- El 91% de los usuarios de redes sociales accede a través de su móvil.

Los Consumidores suelen tener Exceso de Información a la hora de Tomar Decisiones: A medida que la información es más accesible para los consumidores, aumenta el volumen de datos a los cuales nos encontramos expuestos. El problema se presenta cuando la cantidad de datos a procesar es excesiva, generando una “sobrecarga informativa”. Este efecto genera que las personas estén abrumadas de información y pasen por alto los anuncios de marcas y empresas.¹⁷

Consumo Racional por sobre el Emocional debido a la Pérdida del Poder Adquisitivo: En los últimos tres años, las segundas marcas pasaron de una participación de mercado de 32,6% a 42,8%, en unidades; y de 21,5% a 27,7% en facturación, según Focus Market. Esto se debe en gran medida a la pérdida del poder adquisitivo, la cual generó un nuevo perfil de consumidor más atento y a la defensiva.¹⁸

¹³ Fuente: <https://www.analisisdigital.com.ar/nacionales/2019/08/08/argentina-retrocedio-en-el-ranking-de-paises-exportadores>

¹⁴ Fuente: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Se-están-sustituyendo-importaciones-en-Argentina-20190604-0026.html>

¹⁵ Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2019/02/23/cuales-son-las-marcas-aspiracionales-por-las-que-los-argentinos-están-dispuestos-a-pagar-mucho-mas/>

¹⁶ Fuente: <https://www.trecebits.com/2019/07/24/cinco-estadisticas-clave-sobre-el-uso-de-las-redes-sociales/>

¹⁷ Fuente: <https://www.puromarketing.com/13/28399/sobrecarga-informativa-como-exceso-informacion-complica-vida-consumidores.html>

¹⁸ Fuente: <https://noticias.perfil.com/2019/08/31/las-segundas-marcas-ganan-mercado/>

Disminución del Poder Adquisitivo de las Personas: Durante agosto de este año, los asalariados perdieron un 1,5% de su capacidad de compra.

Según el INDEC, entre junio del año pasado y el mismo mes de 2019, la pérdida del poder adquisitivo fue del 10,14 por ciento.¹⁹

Factores Tecnológicos:

Los avances tecnológicos y la disponibilidad para acceder a los mismos constituyen una de las variables más importantes a nivel estratégico. Estos factores pueden modificar las tendencias de las personas y la productividad a nivel general.

Los principales que condicionan la empresa bajo análisis son:

Acceso de la gran mayoría de las personas a una computadora o dispositivo móvil: Según datos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), más del 80% de la población argentina ha utilizado un teléfono celular.

Para entrar en detalle, el 83,5 % de las personas mayores de 5 años de 31 conglomerados urbanos usó el celular, el 77,7 % Internet y el 42,6% la computadora en el cuarto trimestre del año pasado.

Adicionalmente, en el 2019, el 51 por ciento de personas en el mundo ya cuenta con acceso a Internet. Esto se traduce en 3.800 millones de usuarios.²⁰

La tecnología hoy en día constituye una alta barrera de entrada para cualquier empresa que desee iniciar sus actividades, esto se debe principalmente a que los precios de las mismas suelen estar ligadas al valor dólar.

Debido a los múltiples aumentos que ha recibido esta variable en los últimos años, junto con la inflación de nuestro país, se produjo un encarecimiento de los equipamientos y maquinarias necesarias para el funcionamiento de las empresas.

Nuevas formas de Comunicación y Comercialización: Según el informe “Internet Trends”, realizado por la fundadora de Bond Capital, el tiempo que los usuarios pasan en el “smartphone” es de 226 minutos al día aproximadamente, superando al dedicado a la televisión.

El tiempo dedicado a la utilización de los dispositivos móviles se distribuye de la siguiente manera²¹:

- Facebook (30%)
- Youtube (27%)
- Whatsapp (25%)
- Otros Usos (18%)

Gran parte de las maquinarias y elementos necesarios para la producción suelen ser importadas: Según el informe de INDEC de mayo del 2019, podemos visualizar las principales

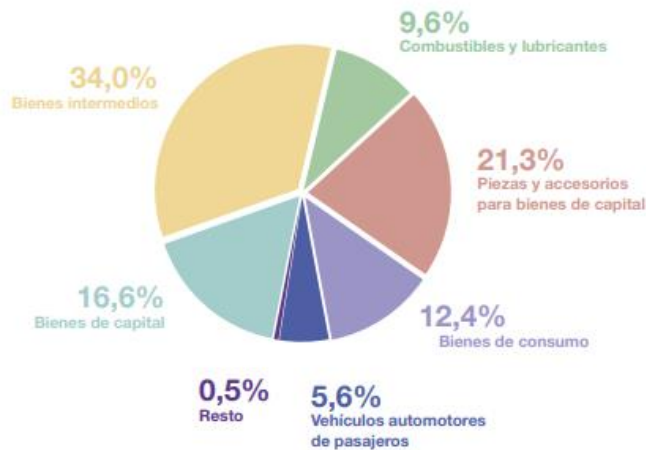
¹⁹ Fuente: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/fuerte-caida-del-poder-adquisitivo-del-salario-tras-la-devaluacion>

²⁰ Fuente: <https://www.telam.com.ar/notas/201905/357981-tecnologia-celulares.html>

²¹ Fuente: https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-51-por-ciento-poblacion-mundial-cuenta-acceso-internet-201906181500_noticia.html

importaciones de Argentina están constituidas por insumos y bienes destinados a la producción. Si bien estas importaciones cayeron en los últimos años, esto puede atribuirse a la caída del consumo que impacta directamente en los niveles de producción.

Composición de las importaciones. Mayo de 2019



indec

La **Globalización** produjo que, debido a los avances de la comunicación, hoy en día las empresas necesiten innovar para poder seguir siendo competitivas mediante la inversión en I+D (Investigación y Desarrollo).

Factores Ecológicos:

Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medio ambiente.

Los principales que condicionan la empresa bajo análisis son:

Tendencia al desarrollo de Energías Renovables, RSE (Responsabilidad Social Empresaria) y el Tratamiento de Residuos: En los últimos tres años el país se posicionó como uno de los diez destinos más atractivos para invertir en la "ola verde".

Por ejemplo, actualmente, existen 141 proyectos de energía renovable en desarrollo, de los cuales 43 están funcionando y generan 1221 MW de potencia en 12 provincias argentinas, proveyendo de energía eléctrica a 900.000 hogares.²²

²² Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/economia/energias-renovables-cuantoy-como-se-produce-hoy-en-la-argentina-nid2265166>

Conciencia Social Ecológica: un ejemplo de esto es el “1° Encuentro de Jóvenes Porteños por la Acción Climática” que se realizó en septiembre de este año con más de 300 asistentes. Demostrando que son temas que debido a su importancia empiezan a ser tratados por la población en general.²³

Disminución el Consumo de Energía, principalmente en los comercios, debido a aumentos en los costos de este servicio.

Según la Fundación para el Desarrollo Eléctrico (Fundelec), el consumo de energía eléctrica en todo el país cayó 4,6% interanual en julio, y sumó once meses consecutivos en baja.²⁴

²³ Fuente: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Mas-de-300-asistentes-en-el-1-Encuentro-de-Jovenes-Portenos-por-la-Accion-Climatica-20190920-0027.html>

²⁴ Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/22/el-consumo-de-energia-electrica-cayo-46-interanual-en-julio/>

Análisis del Micro Entorno

El microentorno está conformado por el mercado en el cual la empresa desarrolla sus actividades comerciales. Este sector condiciona el funcionamiento y desarrollo de las empresas y, en varias ocasiones, limita su accionar.

Las empresas pueden influir en el microentorno, pero esto dependerá de su poder en el mercado.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar el micro entorno de una empresa a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de oportunidad.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en un sector, el riesgo y atractivo del mismo, y la posición de la empresa en relación a los otros integrantes del sector. Este análisis externo sirve como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas consiguiendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las empresas, a través de su estrategia, pueden influir en las 5 fuerzas.



Amenaza de Nuevos Competidores (Potenciales):

Los principales competidores actuales del sector son:

Ferretería Industrial, Materiales Siderúrgicos y Alquiler de Gases:

- Ferretería Oxigen – San Lorenzo, Santa Fe.
- Ferretería Industrial del Soldador (FIS) – San Lorenzo, Santa Fe.
- La Ferretería Industrial San Lorenzo – San Lorenzo, Santa Fe.
- Ferreterías de Barrio (Consumo Minorista de productos de Ferretería).

Contenedores:

- SCG 1887 – San Lorenzo, Santa Fe.

Grúas e Hidro grúas:

- Tecmaco – San Lorenzo, Santa Fe.
- GTM SRL – San Lorenzo, Santa Fe.
- H. González – San Lorenzo, Santa Fe.
- Rental Sur – San Lorenzo, Santa Fe.

Dependiendo del rubro de la empresa, suele competir con diversas empresas del sector. Si bien el crecimiento reciente del Cordón Industrial de San Lorenzo representa un atractivo para el surgimiento de competidores potenciales, el mercado posee varias empresas posicionadas para cada rubro en que la empresa sujeta de análisis está inmersa.

Adicionalmente, las altas inversiones necesarias para posicionar una empresa que sea competitiva debido a la magnitud de los principales clientes del mercado y a los volúmenes de mercadería que suelen comercializarse, representa una importante barrera de entrada (requerimiento de capital) para el ingreso de nuevos competidores potenciales.

Amenaza de Nuevos Productos/Servicios (Sustitutos):

A nivel general, no existen productos o servicios sustitutos a los que comercializa la empresa. Sin embargo, podrían llegar a considerarse como un sustituto la tercerización de trabajos a empresas o profesionales externos, lo cual implicaría la ausencia de la necesidad, por parte de la empresa, de comprar ciertas herramientas o productos para dichos trabajos.

Poder de Negociación de los Cliente:

El poder de negociación de los grandes clientes de la empresa es muy alto debido a:

Los grandes volúmenes de compran a la empresa, lo cual representa un alto porcentaje sobre las ventas totales.

Existencia de otros proveedores potenciales que pueden suplir la demanda de este tipo de clientes.

Existe un porcentaje de los clientes que tienen un bajo poder de negociación, los clientes minoristas, pero no constituyen un alto volumen dentro de las ventas totales.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación que tienen los proveedores de la empresa varía dependiendo de la mercadería que comercializan.

Existen proveedores que tienen un alto poder de negociación debido a la carencia de competidores de productos similares o porque son proveedores exclusivos en la zona. Por ejemplo, los proveedores de Chapa.

Adicionalmente, los proveedores que comercializan con precios más bajos suelen también tener un alto poder de negociación. Por ejemplo, los proveedores de gases industriales.

Por otra parte, existen proveedores de productos que tienen una amplia oferta en la zona, y por lo cual, sus proveedores no tienen un alto poder de negociación. Por ejemplo, herramientas manuales menores o productos de bulonería.

Rivalidad Competitiva del Mercado:

En la zona donde la empresa opera existen varios competidores para la venta minorista, y una competencia más reducida para la venta mayorista.

La empresa se enfoca más en establecer relaciones de confianza y brindar una atención personalizada a sus clientes. Sin embargo, para mantener su competitividad en el mercado, desarrolla un seguimiento de sus competidores con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas y de mejorar su posición en el mercado.

En el contexto actual que se está viviendo a nivel país, hacer un seguimiento de los competidores, principalmente de la variable precio, es fundamental. Esto se debe a que muchos clientes están priorizando formas de minimizar los costos de adquisición por sobre el resto de las variables.

Matriz de Perfil Competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de la empresa bajo análisis. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular.

Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Elementos de la MPC:

El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

1. Gran debilidad
2. Debilidad menor
3. Fuerza menor
4. Gran fortaleza.

Puntaje: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

Factores Clave	Peso	Montarfe		El Soldador		Oxigen	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Precio	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Relación con la Empresa	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Tiempo de Entrega	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Posibilidad de Financiamiento	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Ubicación Estratégica	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Publicidad	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Marca	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL	1		3,45		3,15		3,45

En base a los resultados obtenidos en la matriz, podemos inferir que tanto Montarfe como Ferretera Oxigen se encuentran en un mismo nivel competitivo, compartiendo el mismo resultado.

Por el lado contrario, la Ferretería del Soldador se encuentra en una escala inferior en cuanto a sus ventajas competitivas, por lo cual la podemos considerar más débil que el resto.

Podemos destacar que, el atributo más débil de la empresa y de la competencia es la publicidad. Esto representa una oportunidad para que Montarfe S.R.L. invierta en el desarrollo de un Plan de Comunicación Integral y Agresivo.

Análisis del Mercado de Clientes

Cuando tratamos con un cliente, ya sea presencialmente, por teléfono o a través de otras vías, como el correo electrónico o redes sociales, es necesario tener en cuenta sus características personales para así ofrecer una atención adecuada y direccionar las estrategias de la empresa.

Conocer a quienes están dirigidos tus esfuerzos de negocio permite a crear ofertas de valor únicas que se adapten a las expectativas del cliente. Además, evitará que la competencia tome ventaja ante las nuevas tendencias que se den en el mercado donde la empresa opera.

Análisis del Mercado Meta

²⁵Tipo de Cliente: Empresas

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 7.400.000	\$ 5.800.000	\$ 19.800.000	\$ 16.800.000	\$ 4.800.000
Pequeña	\$ 47.300.000	\$ 34.600.000	\$ 119.200.000	\$ 102.200.000	\$ 30.000.000
Mediana tramo 1	\$ 378.900.000	\$ 289.000.000	\$ 1.001.800.000	\$ 829.900.000	\$ 228.900.000
Mediana tramo 2	\$ 568.300.000	\$ 412.800.000	\$ 1.431.200.000	\$ 1.212.800.000	\$ 363.100.000

Tomando como referencia la clasificación determinada por la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa mediante la Resolución General 159/2018, Montarfe S.R.L. determina como mercado meta para destinar sus acciones comerciales a las Micro y Pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Puerto General San Martín y zonas aledañas, cuya principal actividad sea construcción, servicios, industria o agropecuario.

Según el último Censo Nacional Económico realizado en el Departamento de San Lorenzo (año 2005), existen aproximadamente 3.300 unidades productivas en este territorio. Por lo cual, podemos inferir que el esto representa la totalidad de la población del mercado meta.

Dentro de esta totalidad, la empresa tiene una participación actual de mercado de cerca del 10%.

²⁵ Fuente: <http://www.ieralpyme.org/noticias/ultima-clasificacion-pyme-argentina-7155.html>

Datos de Complementarios obtenidos a través de Fuentes Secundarias:

Puerto General San Martín

Puerto General San Martín es una ciudad de 10.000 habitantes ubicada en el sur de Santa Fe, a 30 kilómetros de Rosario. Es dueña del puerto natural más importante del país, el cual ha incorporado un valor agregado inestimable a la zona, que se traduce en la proliferación de industrias y empresas en la región, convirtiéndose en un centro industrial para los diferentes sectores.

Las principales cerealeras y aceiteras de la Argentina se alinean a lo largo de toda su costa, con terminales privadas de embarques desde donde exportan sus productos hacia diversas partes del mundo.

Cabe mencionar que, además del crecimiento proveniente de la actividad portuaria, el reciente establecimiento de un Parque Industrial en San Lorenzo trajo aparejado el desarrollo de nuevas empresas que impulsaron la actividad industrial y comercial en el sector.

Adicionalmente, esta ciudad cuenta con oleoductos y gasoductos que transportan materia prima de otras provincias para el sector productivo local y regional.

El Complejo Portuario San Lorenzo – Puerto San Martín

Este complejo portuario es un conglomerado de terminales de embarques y muelles privados que abarca los rubros cereales/subproductos, aceites, combustibles, hidrocarburos, minerales, químicos y petroquímicos.

Desde este puerto, se opera el 50% de las exportaciones de soja y sus derivados.

Las principales empresas que operan en esta zona son:

- ACA San Lorenzo
- ADM AGRO SRL
- Bunge Argentina S.A.
- Cargill S.A.
- COFCO International Argentina S.A.
- LDC Argentina S.A.
- Molinos Agro S.A.
- Terminal 6 S.A.
- Vicentín S.A.I.C.

El Parque Industrial San Lorenzo

Está ubicado al noroeste de la ciudad, sobre la autopista Rosario – Santa Fe y la ruta provincial N° 10, una zona estratégica para el desarrollo industrial sustentable.

Es el desarrollo inmobiliario industrial más importante de la región, con una superficie total de más de 1.000.000 de m², que ofrece beneficios impositivos y grandes ventajas pensadas para reducir tus costos fijos y potenciar las inversiones. Está pensado para que las pymes puedan instalarse fuera del área residencial en lotes que van desde los 2500 metros cuadrados.

El parque cuenta con 3 sectores industrial, tecnológico y logístico, asegurando a cada uno de estos las necesidades centrales de infraestructura para optimizar costos y aumentar rentabilidad.

Las empresas que actualmente se encuentran instaladas en este parque son:

- Criskey
- Adolfo Sartori S.A.
- Arquimia S.A.
- Baredes S.A.
- Edeca S.A.
- Intertek
- Oil Control S.A
- Krone S.A
- Anodizados Monti & Cia. S.R.L.
- San Martín y Belgrano S.R.L.
- Metaliza S.A.
- La Casa de la Construcción
- Boggio Ingeniería S.A.
- Casa D´Ricco
- Estudio Jurídico AE&R
- La Capital
- Patricelli Pablo S.A
- Ing Pellegrinet S.A.
- Héctor G. Larraya S.R.L.
- Ventilar S.A.
- Proyección Electroluz S.R.L.
- Pesar
- Recapadora San Lorenzo S.A.
- Takay Kaipi S.A.
- Osvaldo Luis Santilli e Hijos S.A.C.F.A.
- Pangea
- Estudio FPS
- Conystar S.R.L.
- Hidráulica Abaco
- Izuco S.A.
- Merconor S.R.L.

Investigación de Mercado

La Investigación de Mercado es un proceso que permite identificar, recopilar y analizar datos relacionada a la empresa y el mercado donde opera, con el fin de obtener información precisa y confiable para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Objetivos del Trabajo de Investigación (Problemáticas):

- Determinar cuáles son los canales de comunicación preferidos por los integrantes del Mercado Meta.
- Comparar los canales de comunicación y los tipos de publicidad utilizados por los competidores directos e indirectos.
- Definir cuáles son los atributos de comunicación necesarios para el mercado donde la empresa comercializa sus productos y servicios.
- Identificar potenciales clientes.
- Evaluar la Estrategia de Comunicación Integral por parte de la Empresa.
- Definir satisfacción de Clientes Actuales

Método de Investigación: Estudio de carácter cualitativo, no probabilístico y por conveniencia. El tipo de investigación es de carácter exploratorio y el trabajo de campo propiamente dicho se realizará a través de encuestas telefónicas conformadas por preguntas con respuestas abiertas, cerradas y semicerradas.

Público Objetivo: Encargados de compra de los principales referentes del sector.

Tamaño de la Muestra: 50 Empresas que conforman el Mercado Meta.

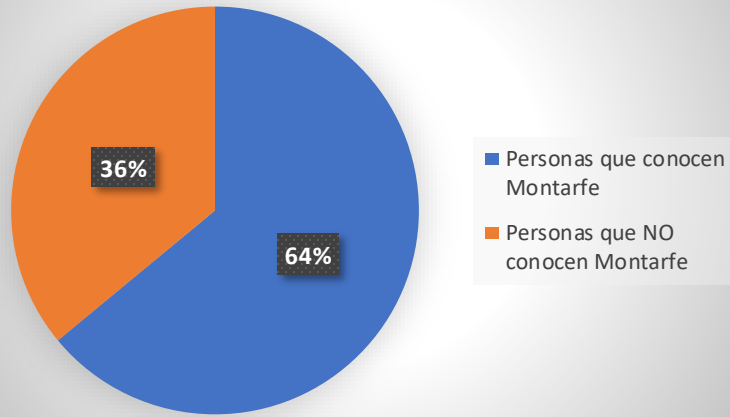
Diseño de la encuesta:

El diseño de la encuesta realizada se encuentra adjunta en el Anexo 2 del presente informe.

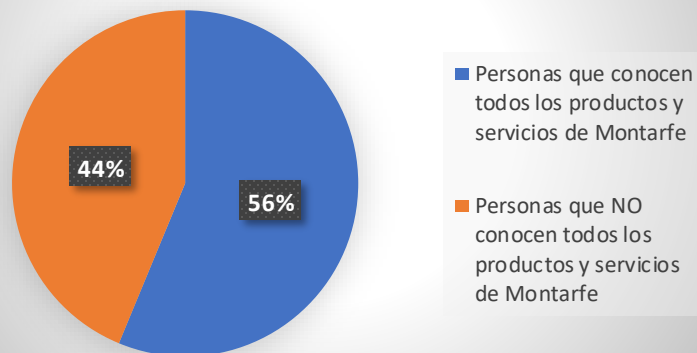
Resultados Obtenidos a partir de la Tabulación de los Datos Investigados:

Pregunta:	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción 6	Opción 7	Opción 8
1 ¿Usted conocía a Montarfe S.R.L.?	SI	NO	-	-	-	-	-	-
2 En caso que la conozca a la empresa, está al tanto de todos los Productos y Servicios que ofrece?	SI	NO	-	-	-	-	-	-
3 En caso que la conozca la empresa, ¿Por cuál medio se enteró de los productos y servicios que ofrece?	Referencia	Internet	Redes Sociales	Otros	-	-	-	-
4 ¿A cuál grupo de clientes pertenece?	Actual	potencial	-	-	-	-	-	-
5 Tipo de Productos que compra	Ferretería	Materiales Siderúrgicos	Gases	Vehículos	Contenedores	Ninguno	-	-
6 En caso de ser potencial, donde compra los productos habitualmente	El Soldador	Oxigen	Ferretería Industrial San Lorenzo	Tecnaco	Otros	-	-	-
7 Frecuencia de Compra	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Otras	-	-	-
8 En caso de ser Cliente Actual de Montarfe S.R.L., califique los siguientes Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	-	-	-
9 En caso de ser Cliente Potencial, ¿Qué Aspectos considera más relevantes?	Relación con los dueños de la empresa	Atención del Vendedor	Precio	Financiación	Tiempo de Entrega	Otros	Idad Produ	-
10 Sugerencias de Medio de Comunicación	Redes Sociales	Página Web	Televisión	Radio	Diario	Email	Whatsapp	Otros
11 Sugerencias en General	Mejorar la comunicación de promociones y productos	Mejorar la Atención Telefonica	-	-	-	-	-	-

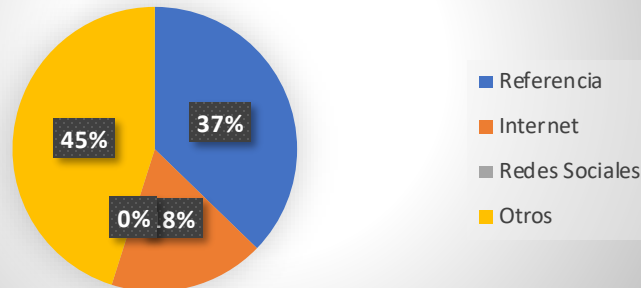
¿Usted conoce a Montarfe S.R.L.?



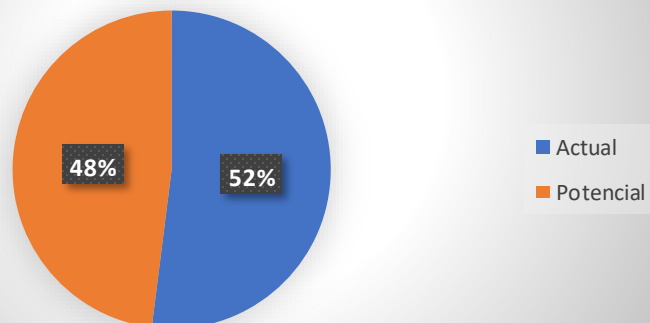
En caso que la conozca a la empresa, está al tanto de todos los Productos y Servicios que ofrece?



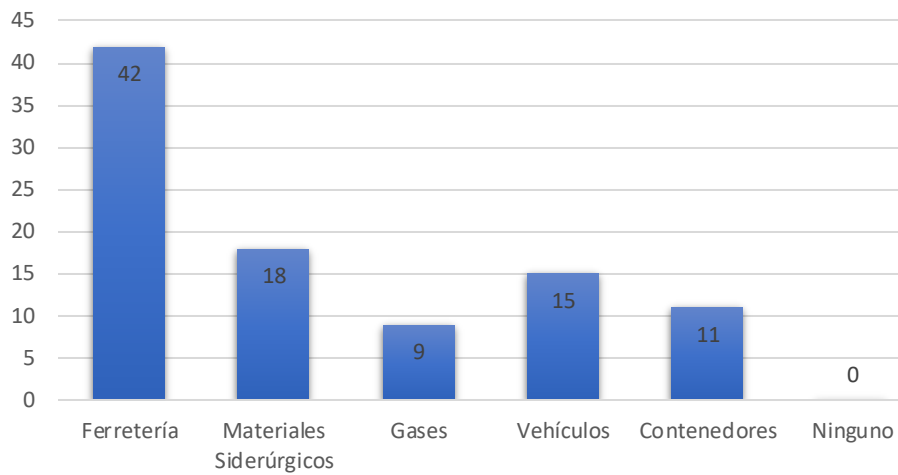
En caso que la conozca la empresa, ¿Por cuál medio se enteró de los productos y servicios que ofrece?



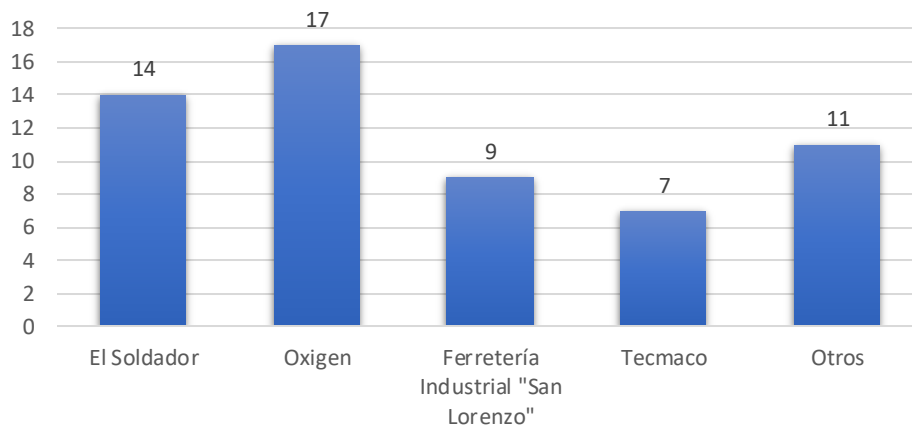
¿A cuál grupo de clientes pertenece?



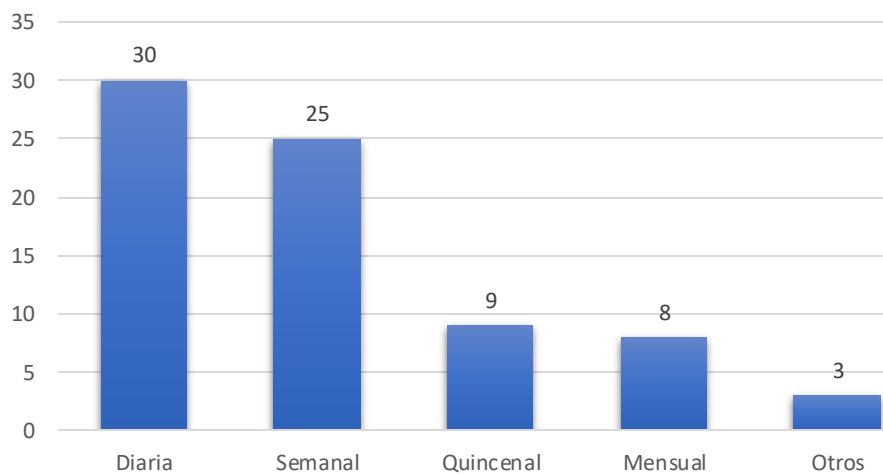
Tipo de Productos que compra



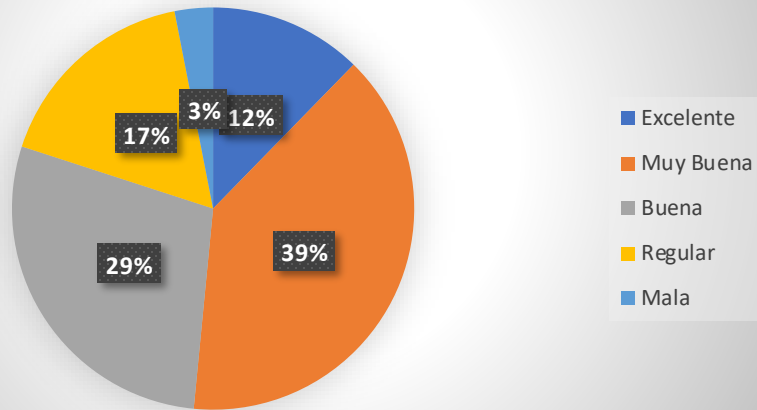
En caso de ser potencial, ¿Donde compra los productos habitualmente?



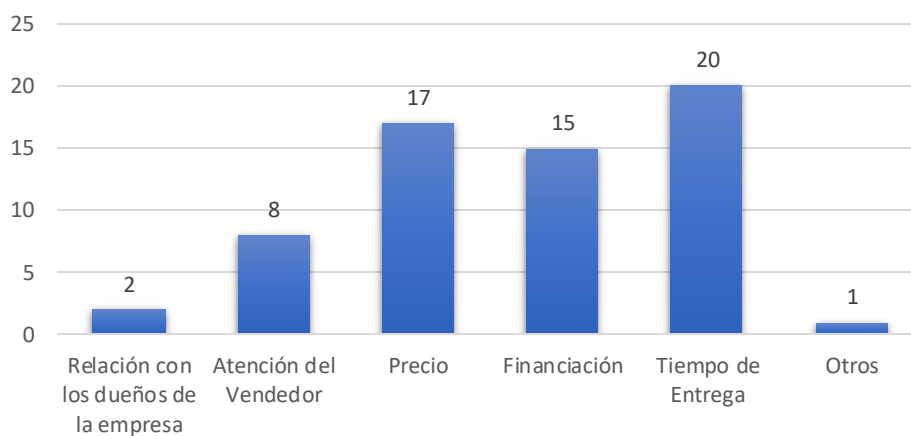
Frecuencia de Compra



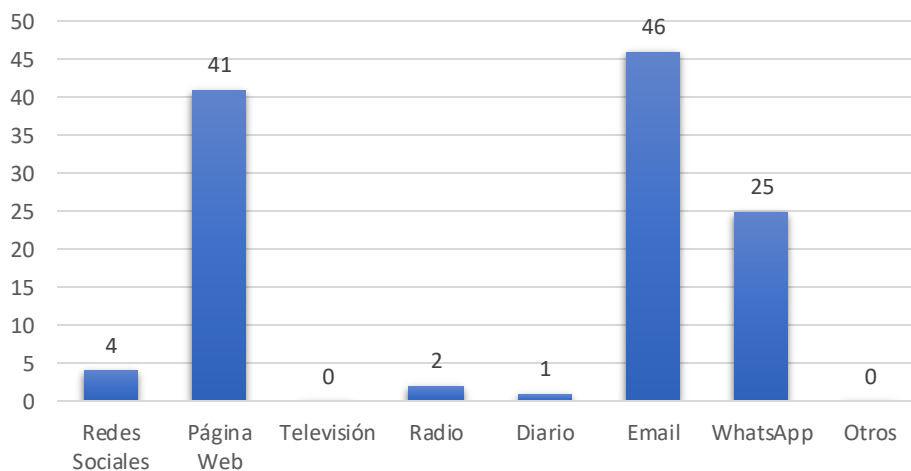
**En caso de ser Cliente Actual de Montarfe S.R.L.,
califique sus diversos Aspectos**



**En caso de ser Cliente Potencial, ¿Qué Aspectos
considera más relevantes?**



Sugerencias de Medio de Comunicación:





Informe a partir de los Resultados Obtenidos:

Más del 60% de la muestra encuestada conocía a la empresa. Sin embargo, dentro de este grupo existen personas que nunca operaron con la empresa pero que les interesaría hacerlo.

De las personas que conocían a la empresa, el 56% conocía todos los productos y servicios ofrecidos. Esto refleja la carencia en cuanto a la implementación de estrategias de comunicación.

La principal manera por la cual los referentes de las empresas encuestadas conocían los productos de Montarfe es porque actualmente comercializan con la misma o debido a la trayectoria de la empresa en el sector donde opera.

La segunda manera por la cual la empresa es conocida es por medio de referencia. Con esto nos remitimos al boca a boca debido a una buena prestación de servicios. Esta práctica es muy común entre los referentes de compra debido a que ellos mismos intercambian información y experiencia entre empresas relacionadas.

Dentro de las personas encuestadas, el 52% estaba constituido por clientes potenciales, principalmente del rubro Ferretería Industrial, a los cuales se le hará un seguimiento para implementar estrategias de captación.

Del total de las empresas encuestadas, obtuvimos los siguientes resultados de los productos que compran o pueden llegar a comprar:

- Ferretería (84%)
- Materiales Siderúrgicos (36%)
- Vehículos (30%)
- Contenedores (22%)
- Gases (18%)

Los clientes potenciales de la empresa suelen comprar, en su mayoría, en Ferretería "Oxigen" y Ferretería del Soldador, ambas radicadas en San Lorenzo. De manera conjunta a estas empresas,

encontramos, dentro de la información tabulada, otros proveedores atomizados y especializados en determinados artículos.

La gran mayoría de las empresas (60%) compra diariamente en función de ciertas previsiones de abastecimiento y de necesidades que puedan llegar a surgir en base a la actuación diaria (urgencias).

Los clientes actuales de la empresa calificaron entre los rangos de bueno y excelente al 80% de los aspectos mencionados en la encuesta. Sin embargo, un 17% de los aspectos fueron calificados como regulares y un 3% como malos.

Dentro de los aspectos calificados como malos, se destacaron la atención por parte de los vendedores y el precio. Sin embargo, debido a la poca relevancia dentro del total de los aspectos calificados, infiero que se trata de un hecho aislado que se generó como consecuencia de algunas situaciones en particular.

Los clientes potenciales identificaron que los aspectos que consideran más relevantes a la hora de elegir un proveedor son Tiempo de Entrega, Precio y Financiación. En este orden en particular.

Las empresas encuestadas coincidieron, en su mayoría, en que el e-mail y la página web son los mejores medios de comunicación para hacer conocer a la empresa y sus productos y servicios.

La mitad de los encuestados accedieron a recibir información por medio de WhatsApp. Sin embargo, la otra mitad no coincidió debido a que lo consideran un medio de comunicación demasiado invasivo.

Dentro de las sugerencias que hicieron los encuestados, podemos mencionar:

- Mejorar la atención telefónica.
- Mejorar la promoción y comunicación de los productos y servicios de la empresa.

Actualmente, la empresa es consciente de estas desventajas debido a que constituyen una importante debilidad según la apreciación de los titulares de la misma. Es por esto que, dentro de la planificación del presente trabajo, se está desarrollando un proceso de reingeniería de las estrategias para suplir estas cuestiones.

Entrevistas de profundidad dirigida a los titulares de la Empresa

En base a la información obtenida en las reuniones con los representantes de Montarfe S.R.L., podemos inferir que los principales atributos que podemos destacar dentro de los clientes actuales de la empresa son la diversidad en cuanto los volúmenes que comercializan y a la actividad que desarrollan. Es por ello que se sugirió a la empresa realizar un A B C de Clientes a fin de categorizarlos y agruparlos en base criterios objetivos y subjetivos.

Lo que pudimos notar en este análisis es que su cumple la Ley de Pareto, en donde el 20% de los clientes de la empresa constituyen el 80% de las ventas mensuales. Esto representa una desventaja para la empresa debido a que la mayor parte de sus ventas está concentrada en pocos clientes, disminuyendo el poder de negociación de la empresa como proveedora.

Para ampliar nuestra investigación, identificamos que productos y servicios adquieren cada uno de los clientes que constituyen esta lista a fin de aumentar la participación de los mismos, ofreciéndoles

otras alternativas a las que ya vienen adquiriendo. Adicionalmente, identificamos algunos clientes que dejaron de comprar en la empresa y algunos clientes potenciales del sector que posiblemente estén comercializando con la competencia.

Por otro lado, como hemos mencionado anteriormente, adicionalmente a la venta a empresas, se comercializa a consumidores finales. Estos clientes realizan su compra presencialmente en el local, siendo el principal motivo por el que se acercan, la cercanía. Estas ventas, si bien no son muy representativas, permiten generar liquidez y rotación de ciertos productos. Es por ello que no debemos dejar de incentivarla.

Método de Observación Directa

El método de Observación Directa es una técnica de recolección de datos que consiste básicamente en observar el funcionamiento de los procesos internos de la empresa a fin de evaluar, durante un periodo continuo, ciertos aspectos que pueden llegar a ser fundamentales para asegurar un buen desempeño.

Su utilización en los estudios de mercado está centrada principalmente en dos ámbitos: el estudio del comportamiento del cliente y la percepción de la actuación del vendedor.

Con respecto al primero, se utiliza para ayudar a determinar: número de clientes que compran un producto concreto, preferencias por las calidades y/o envases, marcas elegidas, número de clientes que optan por productos sustitutivos ante la ausencia del producto principal, éxito que tienen determinadas ofertas especiales o acciones de marketing en curso.

También se utiliza para analizar el movimiento de los clientes en ciertos comercios de grandes superficies, lo que, posteriormente, permitirá una disposición de los productos más efectiva.

Otro uso de esta técnica es la constatación de cómo condicionan los vendedores a los clientes, cómo los aconsejan e influyen en los mismos para dirigirles hacia el producto objetivo.

Alternativamente, se puede utilizar para determinar el lugar idóneo de apertura de establecimientos comerciales cuya venta esté condicionada por la afluencia y tránsito de personas en el lugar en donde esté situado.

Problemática a Observar: Funcionamiento de la Fuerza de Ventas de Montarfe S.R.L.

Objetivo: Determinar falencias en los procesos de venta que puedan estar afectando al nivel de satisfacción del cliente.

Público Observado: 4 vendedores que conforman el departamento comercial durante la jornada de trabajo habitual.

Aspectos a Observar:

- Planificación de Ventas.
- Tiempo de Espera Promedio.
- Atención Telefónica.
- Orden y Limpieza.

- Metodología de Cierre de Ventas
- Aplicación de Técnicas de Negociación.
- Solución de Conflictos o Problemas derivados de la Operatoria Comercial.

Mediante la implementación de esta técnica, surgieron los siguientes resultados:

- No hay ninguna planificación de ventas en la empresa.
- Todas las acciones de marketing y comunicación se realizan de manera aislada y sin un planeamiento previo.
- El tiempo promedio de espera varía en función de días y horarios. Pero, por lo general suele ser breve.
- El teléfono muchas veces es ignorado cuando el personal de ventas se encuentra ocupado con varios clientes.
- Los problemas cotidianos muchas veces imposibilitan la planificación.
- Existen muchos problemas que se derivan de una mala administración de recursos. Por ejemplo, el stock.
- La rotación del personal destinado a la atención al público muchas veces esta mal organizada, llegando al punto de no quedar ningún vendedor para atenderlo.
- Cuando hay mucha gente esperando a ser atendida, los vendedores deben interrumpir lo que están haciendo para atender al público.
- El orden y limpieza es una falencia en el área de ventas, llegando a afectar la imagen de la empresa e imposibilitando el transcurso con normalidad por las zonas de libre paso, al haber obstáculos que interfieren con el resto de las actividades laborales.
- Charlas excesivamente largas con los clientes. Incluso, en algunas ocasiones, sobre temas ajenos a cuestiones laborales.
- Falta de supervisión y control, por parte de la gerencia, de la fuerza de venta.
- Al presentarse situaciones problemáticas, el equipo de ventas debe acudir a niveles superiores porque no está capacitado ni autorizado para resolverlo.

Principales Aspectos que afectan a la elección del Cliente

En Base a un análisis general de la cartera de clientes de la empresa, podemos determinar cuáles son las principales variables que, los consumidores, tienen en cuenta al momento de seleccionar una empresa de este rubro.

Precio:

La principal variable es el precio de los productos y servicios. Este mercado presenta una demanda elástica, en la cual una variación en el precio produce un aumento o disminución de las ventas de la empresa.

Debido a las características propias de este sector, todos los productos están ligados al precio dólar, por lo cual, ante cualquier variación, la lista de precios debe ajustarse de igual manera debido al aumento de los costos de reposición. Por lo cual, en contextos de incertidumbre cambiaria, se producen declives en las ventas, principalmente la minorista.

Cabe destacar que, las ventas más representativas de la empresa suelen hacerse por licitación, donde la empresa debe competir con varias empresas del sector en función de la cotización de amplios volúmenes de productos.

Relación con la Empresa:

La relación con el cliente es uno de los pilares de muchas empresas en la actualidad. No sólo porque mejoramos su fidelidad, sino que conseguimos que nos recomiende. Una recomendación de un cliente satisfecho vale mucho más que cualquier anuncio en Internet.

Hoy en día, Montarfe mantiene y fomenta una estrecha relación con sus clientes. Lo que genera esta ventaja es la antigüedad y frecuencia con la que comercializa con un amplio volumen de sus clientes, la fluidez de la comunicación, y a la transparencia, honestidad y empatía en el accionar de la empresa.

Tiempo de Entrega:

El periodo de tiempo en el cual la empresa puede proveer de los productos necesarios a sus clientes es una variable fundamental y representa una ventaja competitiva desde el punto de vista de la logística.

Debido a su proximidad a ciertas empresas de la zona, la empresa posee un tiempo de entrega promedio de hasta 24 horas, pudiendo dar prioridad a pedidos urgentes por parte de clientes estratégicos.

Posibilidad de Financiamiento:

Otorgar crédito a los clientes (vender en cuenta corriente) es una forma de aumentar las ventas o de mantener relaciones comerciales con un cliente. Sin embargo, puede también significar problemas de liquidez o la posibilidad de que el cliente al que se le otorgó el crédito no llegue a pagarlo.

El criterio para otorgar crédito a un cliente no responde a aspectos personales o a escenarios futuros de negocios, sino que se relaciona con la permanencia del cliente en el mercado, su experiencia en el negocio, historial crediticio, su capacidad de pago, etc.

Esta variable es determinante en ciertos casos para poder captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.

Ubicación Estratégica:

La proximidad al mercado objetivo constituye una ventaja estratégica que le permite que sus clientes puedan ubicarlos y visitarlos fácilmente, o que sus proveedores puedan abastecerlos oportunamente. Esto agiliza los procesos de distribución y reaprovisionamiento.

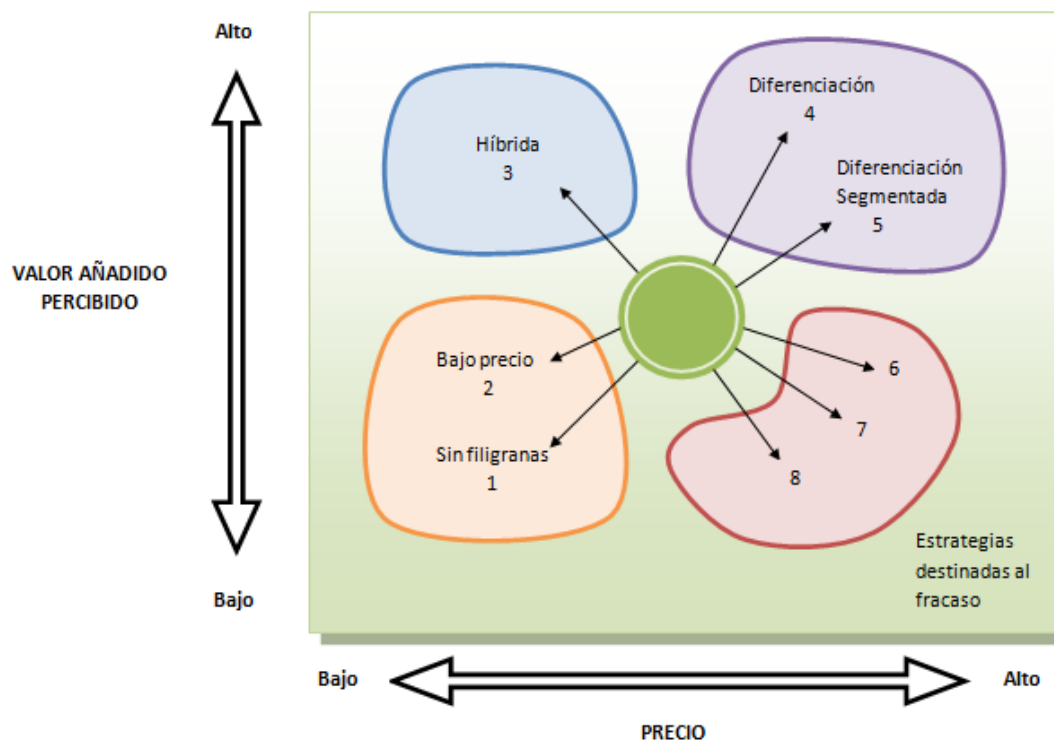
Análisis de la Empresa

Análisis según Bowman

Cliff Bowman sostiene que la Estrategia Competitiva es la base a partir de la cual una unidad de negocios puede lograr una ventaja competitiva en su mercado.

Las organizaciones las logran ofreciendo a sus clientes lo que quieren o necesitan, mejor o más eficazmente que los competidores.

En su Reloj Estratégico, el autor plantea diferencias sustanciales con respecto a las Genéricas de Porter. La más destacada es que permite que la generalidad de Porter pueda ser rediseñada de modo que se permitan incorporar estrategias intermedias.



Posición 1: Bajo precio/Bajo valor añadido

Combina un precio reducido con bajas ventajas específicas en el producto/servicio, y una atención a un segmento del mercado sensible al precio.

Posición 2: Bajo precio. Precio vs. Costo

Busca lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio a las que ofrecen los competidores.

Posición 3: Estrategia Híbrida. Perfecta combinación precio /calidad

Intenta conseguir simultáneamente la diferenciación y un precio inferior al de los competidores.

Posición 4: Diferenciación.

Ofrecer productos o servicios que brinden ventajas distintas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes.

Posición 5: Diferenciación Focalizada/Segmentada.

Desarrolla unas elevadas ventajas percibidas del producto/servicio, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (nicho).

Posiciones 6, 7 y 8: Fracasos

Desarrolla productos que son considerados como caros y malos, y por lo tanto este tipo de estrategias puede llevar a la empresa al fracaso.

En base a su estrategia de comercialización, se podría ubicar a la empresa, según Bowman, dentro de la estrategia Híbrida (3). Esto quiere decir que la empresa busca generar ventajas competitivas que lo diferencie de sus competidores, manteniendo unos precios similares o un poco más bajos que los que generalmente se comercializan.

La idea principal es proporcionar productos y servicios similares a los que ofrecen los competidores, ofreciendo a los clientes una atención personalizada, la cual representan un valor agregado que influye significativamente al momento de decidir qué cotización seleccionar.

Cabe destacar que, utilizamos este indicador y no el propuesto por Michael Porter, debido a que, según la postura de este reconocido autor, la estrategia competitiva que lleva a cabo la empresa no sería sostenible en el largo plazo. Esto se debe a que no es ni la mejor, en lo que comercializa, ni la más barata, y Porter sostiene que una empresa debe encontrarse en uno de estos dos extremos para poder perdurar.

Análisis FODA

El éxito de una organización consiste en la elección y la realización del futuro, para lo cual hay una perspectiva interna que se centra en el análisis de sus recursos, de sus capacidades, de sus habilidades, de su estructura, de su cultura, de su tecnología, entre los aspectos más importantes. La perspectiva externa se refiere al análisis del sector de la competencia, de los compradores y de los factores claves del éxito.

Estas dos perspectivas son indisolubles y complementarias a la vez, lo que lleva a la empresa a un movimiento pendular de dichas perspectivas de análisis.

Desarrollar una metodología como la que propone el análisis FODA, permite tener conseguido y consolidar una posición para pensar y luego pasar al actuar definiendo objetivos claros y estrategias estudiadas. No obedecer solo al impulso. El impulso, la intuición, han sido generadores de mucho éxito en las PyMEs y no es conveniente perderlos, pero si es aconsejable sumarle las ventajas de un pensamiento estratégico como las que propone este análisis.

Para poner en práctica esta herramienta de diagnóstico, analizaremos las siguientes variables de la empresa:

Fortalezas:

- Marca Posicionada en el Mercado.
- Trayectoria.
- Conocimiento del Negocio (Experiencia de Mercado).
- Tecnología acorde al Sector.
- Acceso al Financiamiento.
- Gran Volumen de Inventario.
- Amplia Flota de Contenedores Habitables y Equipos.
- Ofrecen posibilidades de financiamiento para sus clientes (Ventaja Competitiva).
- Buen Clima Laboral.
- Genera Relaciones de Confianza con sus Clientes.
- Ubicación Estratégica.
- Productos y Servicios de Calidad, a precios razonables.
- Choferes Calificados y Capacitados.
- El alquiler de equipos y contenedores no requiere altas inversiones.
- La empresa cuenta con un amplio predio.
- Son distribuidores de productos de primeras líneas.
- No existen productos sustitutos.
- Los principales clientes son referentes en el sector.

Oportunidades:

- Posibilidad de Incorporar productos para la "Construcción en Seco".
- Desarrollo de Nuevos clientes-Nuevos Mercados.
- Cordón Industrial en Desarrollo.
- Competidores con bajas inversiones en publicidad.
- Desarrollar diferentes estrategias comerciales para cada UEN.
- Hacer uso de la imagen de las marcas de los productos que comercializa y de los principales clientes (referentes del sector) para consolidar la imagen de Montarfe.

Debilidades:

- Mano de Obra no Profesionalizada.
- Altos Volúmenes de Deudores por Venta.
- Baja liquidez.
- Bajos Márgenes de Rentabilidad.
- Excesiva Diversidad de Productos.
- Uso limitado de Indicadores de Gestión.
- Falta de Planificación.
- Sector de Ventas no capacitado ni calificado para generar crecimiento o tomar decisiones.
- Baja Inversión en Publicidad.
- No realizan acciones de Marketing Digital.
- Stock no actualizado.

- Falencias en la Administración del Personal.
- Las UEN de Ferretería Industrial y Materias Siderúrgicos requieren altas inversiones para mantener las ventajas competitivas.
- Única Oferta Comercial para todas las UEN.
- Problemas con el “Orden y Limpieza” del sector comercial y depósito.
- Página Web desactualizada.

Amenazas:

- Pérdida de competitividad en el mercado.
- Aumento Potencial de los Costos (Inflación).
- Aumento de Competidores debido al atractivo del sector.
- Inestabilidad del Dólar, lo cual influye directamente en los Costos de Reposición.
- Caída de las Ventas debido a las Condiciones Económicas del País.
- Incertidumbre a nivel general.
- Alto poder de negociación por parte de los principales clientes de la empresa.
- Alto poder de negociación por parte de ciertos proveedores de productos en particular.

En base a los resultados obtenidos por este diagnóstico, la empresa podrá tomar decisiones orientadas a la estrategia de la empresa en base a información y minimizando la incertidumbre y el riesgo que proporciona la ausencia de la misma.

Ciclo de Vida de los Productos según la Matriz BCG

La Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group.

Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

Vaca Lechera: indica un bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar la rentabilidad necesaria para invertir en la creación de nuevas estrellas.

Estrella: indica un gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

Signo de Interrogación: indica un gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área debido a que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Perro: indica falta de crecimiento y la participación de mercado es baja. Son áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios/productos en su última etapa de vida.



Alquiler de Gases: De acuerdo a las características que presenta esta UEN (Unidad Estratégica de Negocios), y según la Matriz BCG, podemos considerarlo como un “**Signo de Interrogación**”. Esto se debe a que es un negocio que aún no es viable para la empresa debido a la maduración de este rubro, a los bajos márgenes de rentabilidad y a la complejidad del seguimiento de los alquileres.

Desde el punto de vista estratégico, si analizamos la lista de las empresas que adquieren este servicio, podemos identificar a la mayoría los clientes más importantes de la empresa. Por lo cual, desarrollar este servicio y optimizar los procesos de comercialización posibilitará la incrementar las ventas generales de la empresa, incluyendo las de otros rubros.

Ferretería Industrial y Materiales Siderúrgicos: De acuerdo a las características que presenta esta UEN (Unidad Estratégica de Negocios), y según la Matriz BCG, podemos considerarlo como una “**Estrella**”. Esto se debe a que es un negocio que se encuentra en mercados de crecimientos elevados con cuotas de mercado altas, que favorecen su buen posicionamiento y la venta de muchas unidades. Requieren de mucha inversión para mantener su liderazgo.

Alquiler de Contenedores y Equipos: De acuerdo a las características que presenta esta UEN (Unidad Estratégica de Negocios), y según la Matriz BCG, podemos considerarlo como una “**Vaca Lechera**”. Esto se debe a que es un negocio imprescindible para la empresa, sobre todo porque no requiere una gran inversión para su desarrollo y es un producto aceptado en el mercado.

Los productos vaca son útiles para generar inversión para otros negocios. Si bien, gran parte de la rentabilidad de esta UEN se reinvierte en la misma, permite solventar inversiones de otras UEN como ser la Ferretería Industrial y los Materiales Siderúrgicos.

Matriz Ansoff

Igor Ansoff plantea una herramienta de análisis estratégico conocida como matriz Ansoff o de producto/mercado para definir cuáles son las alternativas estratégicas que tiene la organización para incrementar sus ventas.



Estrategia de Penetración de Mercados:

Esta alternativa estratégica es perfecta para empresas que no son líderes en el mercado, o que compiten en mercados en pleno crecimiento, ya que supone ganar participación con un producto que ya existe en el mercado al que ya se dirigen.

Estrategia de Desarrollo de Productos:

Esta opción implica el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que la empresa ya está operando. Esta estrategia es muy común en mercados tecnológicos.

Estrategia de Desarrollo de Mercados:

Una vez que la empresa ya ha agotado las posibilidades de comercializar sus productos en aquellos mercados en los que ya operan, deberán buscar nuevos mercados para comercializar.

Varias empresas implementan esta alternativa mediante el desarrollo de la exportación.

Estrategia de Diversificación:

Esta alternativa consiste en comercializar un producto innovador desarrollando nuevos mercados para poder comercializarlo.

Según esta matriz, Montarfe S.R.L. adopta una estrategia de Penetración de Mercado ya que se enfoca en mercados ya desarrollados donde compite con otras empresas del mismo rubro, que ofrecen productos y servicio que ya se comercializa, pero diferenciándose por las ventajas competitivas que les ofrece a sus clientes (Financiación y Atención Personalizada).

Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor permite examinar, de forma sistemática, todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan. Esta herramienta disgrega a la empresa en sus actividades

estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Según Porter, una empresa obtiene ventajas competitivas desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.



Actividades Primarias:

Logística de Entrada:

La Dirección de la empresa posee un alto conocimiento del mercado.

La empresa cuenta con una ubicación estratégica, un amplio predio y equipos de alta calidad para brindar un buen servicio.

Operaciones:

La empresa se encarga de brindar una atención personalizada a sus clientes más importantes y se enfoca en generar relaciones de confianza.

Logística de Salida:

La empresa cuenta con un grupo de vendedores altamente capacitados para atender cualquier consulta por parte de los clientes. Adicionalmente, se está desarrollando una página web con un catálogo de productos y servicios para las personas puedan consultar la disponibilidad de los mismos.

Marketing y Ventas:

La empresa no cuenta con un área de marketing. Solamente existe un área comercial, la cual se encarga de las ventas y realiza algunas acciones aisladas de marketing, sin contar con una planificación.

Servicio:

La empresa se encarga de coordinar toda la logística del alquiler de contenedores y equipos para poder brindar un servicio personalizado y diferencial respecto a la competencia.

Adicionalmente, suelen negociar con las grandes empresas los montos de los límites de las cuentas corrientes para que puedan ajustarse a las necesidades mutuas.

Ante cualquier queja o sugerencia, en cuanto a las prestaciones de la empresa, los directivos se encuentran abiertos para escuchar a cualquier cliente que desee transmitir su opinión.

Actividades de Soporte:

Infraestructura:

Montarfe cuenta con una ubicación estratégica próxima a Rosario y al cordón industrial de San Lorenzo. Adicionalmente, posee un amplio predio ideal para el almacenamiento de mercadería, vehículos y contenedores habitables.

Adicionalmente, cuenta con un espacio destinado a la comercialización minorista, lo que le permite llegar también al consumidor final y generar un mayor posicionamiento de la marca.

Recursos Humanos:

La empresa cuenta con un grupo de aproximadamente 20 empleados dividida en diferentes sectores. No suele haber una amplia rotación de personal, salvo ciertos casos puntuales. Esto genera que el equipo de trabajo de confianza y con una amplia experiencia en el desarrollo de sus actividades particulares.

Desarrollo de Tecnología:

La empresa renueva de forma constante sus equipos y vehículos debido a la relevancia que representan para poder brindar un buen servicio. Adicionalmente, debido a las nuevas innovaciones tecnológicas, se vio obligada a ajironarse a la aplicación de ciertas tecnologías para optimizar algunos procesos internos.

Adquisiciones:

Todo lo que va adquiriendo la empresa que le permita el desarrollo de su actividad, en el caso de Montarfe, las principales adquisiciones son vehículos para distribución y prestación de servicios, y herramientas de trabajo.

La empresa considera que es una gran ventaja competitiva seguir integrándose en la cadena de valor ya que, por ejemplo, la ferretería industrial es proveedora de los insumos necesarios para la fabricación de contenedores habitables y herramientas menores para desempeñar sus actividades, y pueden optimizar otras actividades que viene realizando la empresa como ser la utilización del canal de ventas, de comunicación y de logística.

Definición del Negocio de la Empresa



¿QUE?:

Si bien la empresa cuenta con varias UEN, la comercialización de productos de Ferretería Industrial y Materiales Siderúrgicos representa el principal negocio de la empresa. No desde el punto de vista Económico-Financiero, pero sí desde el punto de vista estratégico. Podemos inferir esto debido a los grandes volúmenes, la amplia cartera de clientes, cantidad de personal afectado a esta área y a que la empresa es conocida principalmente debido a este sector.

Por lo cual, lo que necesitaría realizar la empresa es aumentar las ventas y generar nuevos clientes de estos rubros a fin de incrementar la rentabilidad y minimizar los riesgos que conlleva una caída repentina de las ventas.

¿COMO?:

Para poder llevar a cabo este objetivo, la empresa requerirá desarrollar un Plan de Marketing Estratégico y un Plan de Marketing Táctico.

El primero permitirá evaluar la situación actual de la empresa y analizar el mercado para poder detectar nuevas oportunidades de negocio, para posteriormente lanzar propuestas de valor que ayuden a satisfacer las demandas y necesidades detectadas.

El segundo hace hincapié en las acciones que deben llevarse a cabo en un periodo de tiempo, en la definición de un presupuesto y en determinar qué objetivos se deben cumplir.

¿PARA QUIENES?:

Este proyecto tiene como target abastecer a todas aquellas empresas ubicadas en la región y al público minorista en general.

Marketing Estratégico

Definición del Mercado Meta

Tipo de cliente: Micro y Pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Puerto General San Martín y zonas aledañas, cuya principal actividad sea construcción, servicios, industria o agropecuario.

Estrategia de Cobertura de Mercado

La empresa sujeta de análisis actualmente está implementando una Estrategia de Cobertura de Mercado Indiferenciada con enfoque en costos para todas sus UEN. Esta estrategia surge como consecuencia de una política de la empresa de querer ser conocida como “la empresa con mejores precios en la zona” y, el por ser administrada por una única persona haciendo uso de este criterio, basándose en la experiencia, sin haber realizado un estudio de mercado previo.

Este tipo de estrategia está constituida por dos variables:

- **Indiferenciada:** es llevada adelante cuando la empresa conoce la existencia de diferentes segmentos de mercado, pero los ignora. Como consecuencia, trata de satisfacer las diferentes necesidades existentes con una única oferta comercial y con un único plan de marketing.
- **Enfoque en Costos:** está orientada a brindar productos simples y estandarizados, hacer un control estricto de la materia prima y procesos, contratar mano de obra barata y ofrecer los productos a precios bajos.

Adicionalmente, podemos inferir esta conclusión debido a que la empresa posee 5 UEN bien diferenciadas, y cada una de estas abastece a dos públicos en particular (Venta Mayorista y Venta Minorista). Sin embargo, las estrategias de comercialización que actualmente se vienen implementando es la misma para toda la empresa y no realiza una diferenciación para cada segmento, producto o servicio en particular.

Recomendamos implementar una **Estrategia de Cobertura de Mercado Diferenciada** con enfoque en costos para cada línea de productos o servicios que se comercializa y para cada segmento en particular (Minorista y Mayorista). La puesta en marcha de dicha estrategia permitirá potenciar la venta de ciertos productos que no son explotados en su totalidad, tienen baja rotación y generan inmovilización de activos, por ejemplo, el alquiler o venta de contenedores, o la venta de máquinas o herramientas manuales. Complementariamente, incrementará los volúmenes de venta generales de la empresa, sin descuidar ciertos segmentos como ser el mercado minorista, que genera activos líquidos que solventan varias de las operaciones habituales de la empresa.

Propuestas a Implementar:

- Hacer un Descuento para las Ventas superiores a \$200.000.-
- Armar Combos de Productos para ofrecer a clientes actuales y potenciales.
- Armar una base de datos sectorizada por rubros.

- Generar campañas de marketing digital sectorizadas por rubro.
- Generar promociones de mostrador con la compra de contado o con ciertas tarjetas.
- Ofrecer promociones para productos de temporada (Ej.: ofrecer artículos de jardinería en promoción durante la primavera)
- Hacer un seguimiento y control de la gestión de la comunicación y medir el impacto obtenido.
- Capacitar al Personal de Ventas para brindar una mejor atención.

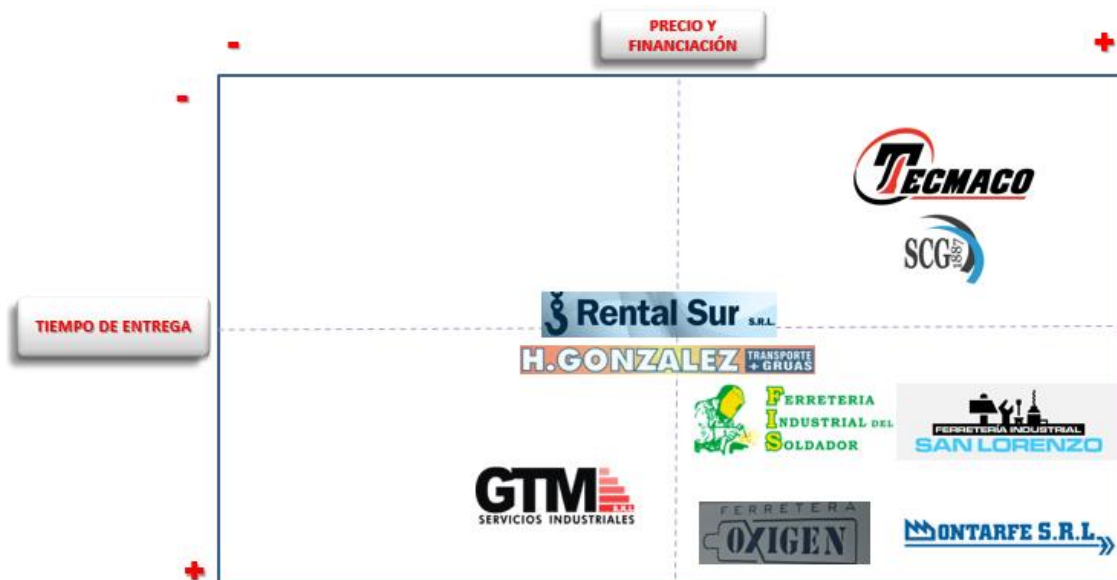
Posicionamiento

En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Matriz de Posicionamiento

Tomando como referencia los factores más relevantes para los clientes que conforman el Mercado Meta, los resultados obtenidos en un mapping de posicionamiento es el siguiente:



Esta matriz se conformó mediante la utilización de entrevistas internas con los titulares de Montarfe S.R.L. y los operarios que conforman el área de ventas.

Los aspectos utilizados en el presente análisis, para determinar el tipo de posicionamiento de las empresas del sector, son dinámicos. Esto se puede deducir debido a que, teniendo en consideración

el contexto actual que está transitando el país, según el análisis PESTEL, las variables “Precio”, “Financiación” y “Tiempo de Entrega”, suelen modificarse en forma abrupta ante una alteración de las variables económicas.

Las empresas que conforma la matriz poseen estrategias de posicionamiento similares, por lo cual es muy difícil lograr una diferenciación mediante el desarrollo de dichos factores.

El atributo que no fue incluido en el presente análisis, debido a que es una falencia general del sector, es la comunicación y publicidad. La mayoría de las empresas no invierten en esta variable debido a que no la consideran relevante para cerrar una venta o captar nuevos clientes.

Para la empresa bajo análisis, es recomendable generar un posicionamiento “Por Atributo”, aprovechando el prestigio de la marca, la trayectoria de la misma, y sumando una imagen de profesionalismo mediante un servicio de calidad y transparencia.

Para desarrollar este tipo de posicionamiento, es posible generar “Valor Agregado” haciendo referencia a los principales clientes de la empresa, los cuales son ampliamente conocidos por su trayectoria y prestigio en el sector, para poder impulsar la imagen de Montarfe S.R.L. Adicionalmente, podemos visualizar las principales marcas que comercializa la empresa para generar una imagen de calidad en los productos que ofrecen.

Como complemento, es necesario optimizar los procesos internos, capacitar a los vendedores y, posteriormente, externalizar estas ventajas competitivas para que puedan ser comunicadas al mercado meta. Además, deberán optimizarse las herramientas de gestión y comercialización utilizadas por los vendedores. Con esto nos referimos a adaptar ciertos procesos por sistema, utilizar herramientas digitales y optimizar la página web para incorporar, en una etapa posterior, un carrito de compras.

Elementos de Posicionamiento

Slogan:

“Trayectoria y Confiabilidad”

Isotipo:



Imagen visual:

Tarjeta Presentación:



Cartel Exterior del Local:



Ploteo de Vehículos:



Información de Productos:



EQUIPAMIENTOS INSTALADOS		
	PUERTA	1
	VENTANA	1
	AIRE ACONDICIONADO (OPCIONAL)	1

MONTARFE S.R.L.	Especificaciones Técnicas:	Usos:
	Construcción Propia	Depósito
	Revestimiento Exterior e Interior Metálico.	Obrador
	Cerramiento tipo marítimo con ojal para candado.	
	Iluminación eléctrica básica con 1 luminaria.	
	Dimensiones:	
	Largo: 6 mts.	
Ancho: 2,60 mts. ancho		
Alto: 2,70 mts.		
	*PARA SOLICITAR CUALQUIER INFORMACIÓN ADICIONAL, COMUNICARSE CON LA EMPRESA	

www.montarfesrl.com.ar

Mail para Enviar:



- > FERRETERÍA INDUSTRIAL
- > MATERIALES SIDERÚRGICOS
- > PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN EN SECO
- > CONTENEDORES TIPO PAÑOL, COMEDOR Y OFICINA
- > ALQUILER DE CAMIONES, MANIPULADORES Y GRÚAS



DESPACHO DENTRO DE LAS 24 HORAS

¡ COTIZACIONES EN EL ACTO !

TELEFONOS: 3476 - 429403
3476 - 441599

CELULAR: 3476 - 339827

H. YRIGOYEN 890
PUERTO GRAL. SAN MARTÍN

<https://www.montarfesrl.com.ar/website>

Ferretería Industrial
Productos Siderúrgicos

Grúas e Hidrogrúas,
Camiones y Contenedores

CONSUMIBLES

- ALAMBRES PARA SOLDADURA
- DISCOS DE CORTE
- ELECTRODOS
- CEPILLOS METÁLICOS

HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS

Milwaukee

DEWALT

Entregas en la zona
DENTRO DE LAS 24 HS.



(03476) 339827 / 352148



(3476) 441599 / 429403

MONTARFE S.R.L.



ventas@montarfesrl.com.ar

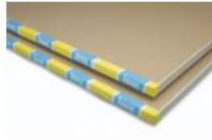


Nuevos Productos para la Construcción en Seco



Masilla Readymas
Junta y
Terminación

[Ver producto](#)



Placas ST Knauf
de 2,6 mts. x 3
mts.

[Ver producto](#)



Ángulo PGU Steel
House

[Ver producto](#)

[VISITA NUESTRO SITIO](#)

H. Yrigoyen 890 - (2202) Puerto Gral. San Martín - Santa Fe - Argentina.

ventas@montarfesrl.com.ar | Tel.: (03476) 441599

Recibes este email porque estás suscripto a nuestra lista de correos.
Para desuscribirte haz click aquí.



¡MARZO DE OFERTAS!

En Productos



Rotomartillo

ROTOMARTILLO
5262-59A

\$ 10.153

COMPRAR



Taladro

TALADRO A BAT
2407

\$ 10.608

COMPRAR



Sensitiva Industrial

SENSITIVA IND.
6177-59A

\$ 14.570

COMPRAR



Atornillador

ATORNILLADOR
6742-59A

\$ 11.121

COMPRAR



Rotomartillo

ROTOMARTILLO
5386-59A

\$ 11.569

COMPRAR



Taladro

TALADRO BASE
MAGN. 4274-59A

\$ 95.000

COMPRAR

LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS NO INCLUYEN IVA

Ante cualquier consulta, contactarse con nuestro equipo de ventas

Mail: ventas@montarfesrl.com.ar

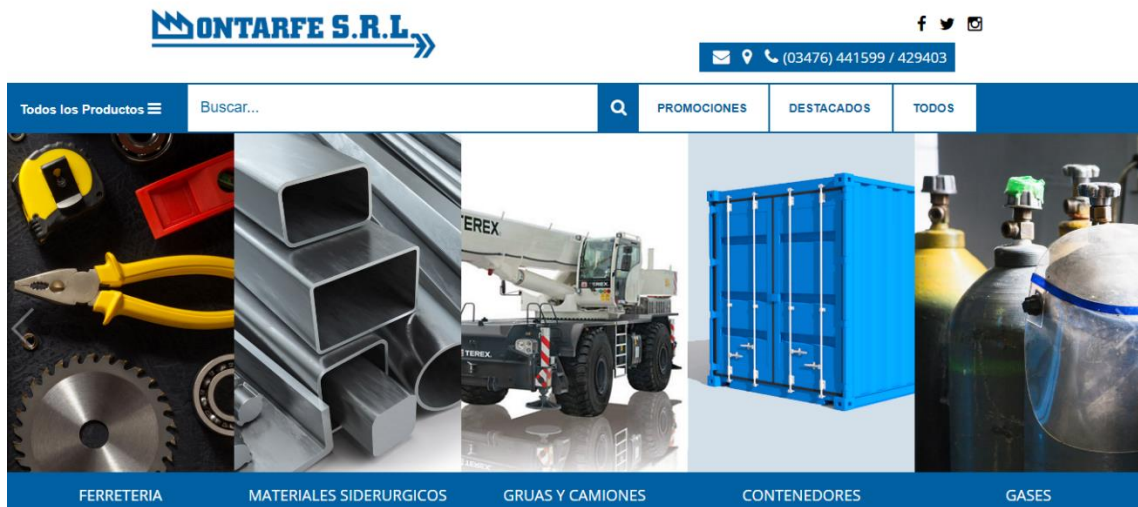
Teléfono: (03476) 441599 /429403

Whatsapp: (03476) 33982727/352148

H. Yrigoyen 890 - Puerto Gral. San Martín, Santa Fe.

www.montarfesrl.com.ar

Página Web:



Catálogo de Productos

Ferretería Industrial

Buscar en el catálogo

- | | | |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ABRASIVOS | ACCESORIOS DE GALVANIZADO | BULONERIA |
| CONSTRUCCION | ELECTRICIDAD | ELEMENTOS DE IZAJE Y DERIVADOS |
| HERRAMIENTAS DE JARDIN | HERRAMIENTAS DE LUBRICACION | HERRAMIENTAS ELECTRICAS Y NEUMATICAS |
| HERRAMIENTAS MANUALES | MAQUINAS Y HERRAMIENTAS MARCA GAMMA | MAQUINAS Y HERRAMIENTAS MARCA STHIL |
| PINTURERIA | SEGURIDAD | PRODUCTOS DE PVC |
| SOLDADURA | | |

MARCAS QUE COMERCIALIZAMOS



CONSTRUCCIÓN EN SECO

Ofrecemos una amplia gama de productos que se adaptan a sus necesidades.

Mostrar 50 registros por página

Filtrar

CODIGO	IMAGEN	NOMBRE	ESPECIFICACIONES	PROVEEDOR
200134		ANGULO DE AJUSTE S.H.	ME269103	KNAUF
200132		CANTONERA METALICA S.H.	ME269101	KNAUF
103421		CINTA DE PAPEL PARA JUNTAS	150 MTS	KNAUF
103422		CINTA DE PAPEL PARA JUNTAS	75 MTS	KNAUF



(03476) 441599 / 429403

Todos los Productos

FORMULARIO DE CONTACTO

Nombre	Apellido	Email	Teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Motivo			
<input type="text" value="Elija una opción"/>			
Asunto			
<input type="text" value="ACETILENO"/>			
Consulta			
<input type="text" value="Escriba Aquí su consulta"/>			
Adjunto			
<input type="button" value="Seleccionar archivo"/> Ningún archivo seleccionado			
<input type="button" value="Seleccionar archivo"/> Ningún archivo seleccionado			
<input type="button" value="Seleccionar archivo"/> Ningún archivo seleccionado			
<input type="button" value="Enviar"/>		<input type="button" value="Cancelar"/>	

Código de Color:

El color está presente en todos los aspectos de la identidad empresarial y de marca. Estos generan sensaciones y emociones que influyen, junto a otros atributos de marca, en la decisión de compra final.

Se puede conseguir una identidad integral para una empresa diversificada mediante el empleo de un color.

Colores utilizados por la empresa:

Azul (Principal): es uno de los colores más utilizados en el diseño de logotipos junto con el rojo. Simboliza frescura, estabilidad y profundidad. Representa la inteligencia, sabiduría, verdad, lealtad y confianza.

Se utiliza mucho para diseñar logotipos de productos y servicios del sector tecnología, aunque también está muy relacionado con el sector pesquero y todo lo que provenga del mar.

Blanco (Principal): es considerado el color de la perfección y transmite sobriedad y luminosidad. Se asocia con la inocencia, verdad, bondad y pureza.

Se suele utilizar mucho para marcas de productos de limpieza y salud, aunque existen muchos sectores que recurren a este color, como ser los relacionados a la moda.

Gris (Complementario): Es un color neutro que no influye en los otros colores, pero suele utilizarse como complemento. Simboliza estabilidad, seguridad y sentido práctico. Representa elegancia, respeto, sabiduría, madurez, desconsuelo, aburrimiento y, adicionalmente, es un color asociado al futuro, innovación y calidad.

Suele utilizarse en sectores relacionados con la tecnología, productos y servicios relacionados al metal, transporte, servicios de consultoría, entre otros.

Naranja (Complementario): es la mezcla entre rojo y amarillo. Representa atracción, felicidad, éxito, creatividad y determinación.

Es un color perfecto para logotipos de marcas destinadas a perfiles de público joven. Se suele usar mucho en logotipos de marcas de alimentación, telecomunicaciones y juguetes.

Proceso de Comunicación

Cuando hablamos de comunicación, nos referimos al conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivo de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general.

Objetivos:

- Dar a conocer una nueva marca.
- Aumentar la notoriedad de la marca.
- Comunicar las características de la marca, producto;
- Crear o fortalecer la imagen y el posicionamiento;
- Cambiar o reforzar actitudes.

Marketing Operativo:

Producto:

En la empresa bajo análisis, debido a la amplia variedad de productos que comercializa, presenta productos en cada uno de los diferentes niveles:

- **Básico:** Tornillos, tarugos, tuercas, bulonería, chapas, ángulos, caños, planchuelas, UPN/IPN, perfiles, hierro, productos de PVC y tubos de gas. Estos productos satisfacen necesidades básicas, entre las cuales las principales son desarrollar actividades relacionadas a la construcción o la elaboración de productos finales. Adicionalmente, cabe mencionar que, la marca o el packaging no constituyen factores determinantes para la elección de compra.
- **Real:** Diferentes tipos de herramientas manuales y eléctricas, pinturas, productos de seguridad, algunos de los materiales para la construcción (especialmente aquellos que corresponden a una marca en particular. Ej: Knauf). Los clientes prefieren determinadas marcas en lugar de otras en función de ciertos atributos como ser tamaño del producto, diseño del empaque, imagen de marca, funcionalidades, entre otros.
- **Aumentado:** Servicios de alquiler de grúas, camiones y contenedores. Estos servicios se caracterizan por:
 - La excelente Atención al Cliente.
 - Un Servicio Integral, Rápido y Eficiente.
 - Choferes Calificados y Capacitados para garantizar seguridad y eficiencia.
 - El Seguimiento Post-Venta.
 - El Trato Personalizado desde el primer contacto con el cliente.

La empresa entiende que, mientras mejor sea la experiencia de compra por parte del cliente, se satisface mejor las expectativas o se sobrepasan, lo que permitirá fidelizarlo y seguir vendiéndole en un futuro.

Cabe mencionar que se brinda una buena atención a todos los clientes que ingresa a la empresa, pero se intenta lograr una mayor diferenciación para aquellos productos que son propios de la misma y que se comercializan bajo la marca Montarfe S.R.L.

Precio:

El Valor Percibido por el Cliente es la evaluación que los clientes hacen de los méritos de un producto y servicio, y su capacidad de satisfacer sus necesidades y expectativas, especialmente en comparación con otros productos que cumplen una función similar.

La determinación de precios a los productos tiene en cuenta el valor percibido. En algunos casos, el precio de un producto o servicio puede tener más que ver con la valoración emocional que con los costos reales del mismo.

Kotler establece que valor *“es la diferencia entre los beneficios que el cliente espera recibir de la empresa a través de sus productos y servicios y el costo total que debe pagar”*, por consiguiente, el valor está determinado en función de dos variables:

- La sumatoria de beneficios que obtiene al adquirir o utilizar el producto/servicio ofrecido.
- El costo que debe pagar por la adquisición o uso de dicho producto/servicio.

Al momento en que el consumidor realiza una comparación entre el beneficio y el costo percibido, si esta diferencia es positiva, y el valor percibido por el cliente es alto, lo más probable es que, el cliente compre nuevamente el producto o servicio.

En base al análisis según Bowman, que realizamos anteriormente dentro de este trabajo, la empresa desarrolla una estrategia de **comercialización Híbrida**. Esto quiere decir que busca generar ventajas competitivas que lo diferencie de sus competidores, manteniendo unos precios similares o un poco más bajos que los que generalmente se comercializan.

La metodología utilizada, por parte de la empresa, es “COSTO + PLUS” o “SOBRE PRECIO FLEXIBLE”. Esto significa que, teniendo en cuenta los costos de compra directo, más la incorporación de costos indirectos y los márgenes de beneficio que pretenden obtener los socios, se fija un precio de referencia. Ese precio se compara con las listas de precio de la competencia y se determina un precio igual o un poco inferior a los mismos.

Plan de Comunicación:

El plan de comunicación establece de forma clara cómo, cuándo y de qué forma se va a comunicar la empresa con su público, con el fin de alcanzar ciertos objetivos, y que tiene como fin reforzar y ayudar al plan de marketing.

Mensaje:

El mensaje de todas las acciones de comunicación, deben de comunicar los diferentes atributos de la marca que se desarrollaron durante el desarrollo de este trabajo. Los Drivers o Impulsores de posicionamiento que vamos a implementar a través de la comunicación son los siguientes:

- Un servicio personalizado y de calidad.
- Entrega dentro de las 24 hs.
- Trayectoria.
- Transparencia.
- Posibilidad de Financiamiento.
- Excelentes Precios.
- Profesionalismo.
- Experiencia en el Rubro.

Los principales atributos que el mensaje debe de cumplir son:

- Claro, conciso y directo.
- Gramatical y ortográficamente perfecto.
- Con un lenguaje adecuado.

Es vital generar “contenidos útiles” que enseñen algo nuevo al consumidor, que respondan a sus dudas, que ofrezcan respuestas a sus necesidades.

Valor Agregado:

El principal valor agregado del contenido a desarrollar es referenciar a los principales clientes de la empresa, los cuales son ampliamente conocidos por su trayectoria y prestigio en el sector, para poder impulsar la imagen de Montarfe S.R.L.

Adicionalmente, podemos visualizar las principales marcas que comercializa la empresa para generar una imagen de calidad en los productos que ofrecen.

Canales de Comunicación Sugeridos:

- Email (En función del ABC de Clientes y la reorganización de la base de datos)
- Página Web
- Facebook
- LinkedIn
- Instagram

Alcance de la Comunicación:

La comunicación tendrá un alcance local y regional. Preferentemente en San Lorenzo, Puerto San Martín, Rosario y localidades aledañas que resulten estratégicamente atractivas para la empresa.

Calendario de Comunicación:

Tanto la organización como la frecuencia de las diversas Acciones de Comunicación dependerá del avance del resto de las actividades incluidas en el "Plan Operativo".

Distribución:

A la hora de poner en marcha una estrategia de marketing, existen dos clases de enfoque que pueden ser utilizados por la empresa para comercializar sus productos o servicios:

- **Pull (tirar):** Consiste en hacer fuertes campañas de comunicación, dirigiéndose directamente al consumidor con la finalidad de atraerlo hacia la marca, de modo que el propio consumidor demande el producto al distribuidor. Estas suelen ser muy atractivas, y se anuncian con una comunicación poco discreta.
- **Push (empujar):** Consiste en acciones que la marca realiza hacia los intermediarios en el canal de comercialización. La marca pretende llegar al consumidor haciendo foco en los intermediarios, y no en el consumidor en sí.
La propia empresa la que desea comunicar un mensaje comercial a los clientes, sin que estos deseen, en principio, adquirir el producto que se promociona. Como consecuencia, para ganarse al consumidor, la marca "empuja" hacia él intentando generar un efecto en los intermediarios para que en última instancia se traslade al consumidor.

Hay que tener en cuenta que las estrategias de marketing de tipo push son invisibles hacia el consumidor. Sin embargo, en las estrategias de tipo pull, el consumidor suele ser consciente de los estímulos a los que está siendo expuesto.



En el caso de la empresa bajo análisis, Montarfe S.R.L. desarrolla una estrategia de marketing enfocada en la metodología “Pull”. Como resultado, las acciones de comunicación estarán orientadas directamente hacia el cliente con la finalidad de obtener el reconocimiento de la marca.

Entre las acciones que se pretende desarrollar, podemos mencionar:

- Desarrollo de Redes Sociales.
- Brindar un buen servicio, mediante la capacitación del área de ventas, con el fin de generar un efecto “boca a boca”.
- Aprovechar la Ubicación Estratégica de la empresa para lograr una mayor visualización de la marca.
- Referenciar a los principales referentes del sector y las diferentes marcas que la empresa comercializa para impulsar la imagen de la empresa.
- Optimización del sitio web para llegar a una mayor audiencia.
- Generar Campañas de Marketing Digital sectorizadas por Rubro.
- Generación de Promociones para incentivar la venta mayorista y minorista.
- Email marketing.

Plan Operativo:

Constituye una de las etapas finales del “Plan de Marketing y Comunicación”. Consiste en la acción, ejecución y puesta en marcha de las estrategias comerciales concretas y tácticas de venta, definidas en orden cronológico, con el fin de cumplir los objetivos establecidos durante el proyecto.

Plan Operativo - Montarfe S.R.L.			
MIX DE MARKETING	DESCRIPCIÓN	Presupuesto Afectado	
MARKETING ESTRATÉGICO	REINGENIERÍA DE PROCESOS	Analizar y Optimizar los procesos internos de trabajo a fin de facilitar la Metodología de Comercialización.	\$ 20.000,00
		Capacitar a los integrantes del área de ventas a fin de que cuenten con las herramientas necesarias para optimizar los procesos comerciales y ayudarlos a brindar una mejor atención.	\$ 15.000,00
	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES	A B C de Clientes para sectorizar en categorías	\$ 10.000,00
		Hacer un Descuento para las Ventas Superiores a \$200.000	\$ -
		Generar promociones de Mostrador con la compra de contado o ciertas tarjetas	
Ofrecer promociones para Productos de Temporada			
MARKETING DIGITAL	OPTIMIZACIÓN DE PÁGINA WEB	Hacer promociones cruzada con productos de baja rotación y alta rotación (Análisis de Pareto).	\$ -
		Análisis web	
		Optimización	
		Posicionamiento SEO + SEM	
		Armar carrito de Compras en la Página Web	
	E-MAIL MARKETING Y POSICIONAMIENTO EN REDES	Vincular Sitio Web a las Metricas de Pixel	\$ 60.000,00
		Armar una base de datos sectorizada por rubro y tipo de Cliente.	\$ 80.000,00
		Definir los Medios de Comunicación a Utilizar	
		Creación de Redes Sociales (EN CASO DE NO TENER)	
		Calendario de Publicaciones en Redes	
Generar Campañas de Marketing Digital sectorizadas por Rubro			
Implementación de E-mail mkt y Publicación en Redes para dar a conocer la nueva imagen de la empresa y hacer llegar las diferentes promociones.			
Hacer un Seguimiento y Control de la Gestión de la Comunicación y medir el impacto obtenido			
PRESUPUESTO TOTAL AFECTADO AL PROYECTO: \$ 210.000,00			

Plan Operativo - Montarfe S.R.L.																											
MIX DE MARKETING		ENERO					FEBRERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO			
		2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25
MARKETING ESTRATÉGICO	REINGENIERÍA DE PROCESOS																										
	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES																										
MARKETING DIGITAL	OPTIMIZACIÓN DE PÁGINA WEB																										
	E-MAIL MARKETING Y POSICIONAMIENTO EN REDES																										

Aclaraciones Adicionales:

- Hacer Foco en cada uno de los SERVICIOS y PRODUCTOS que provee la empresa, a fin de generar una estrategia de cobertura de mercado diferenciada (por rubro y por tipo de cliente) y con posicionamiento por atributo.
- Se busca transmitir una imagen de “Profesionalismo”, “Seguridad” y “Transparencia”, con el fin de generar un Valor Agregado por sobre la competencia.
- La Comunicación OFF y ON line debe de ser Clara y Concisa en cuanto a lo que se quiere transmitir. Adicionalmente, debe de estar alineada con los Objetivos de la empresa.
- Para armar la Base de Datos de Clientes recomendamos utilizar la información del sistema y de los correos electrónicos de la empresa. Esta información deberá ser actualizada por los vendedores, al momento de realizar una nueva venta.
- Para Armar las Promociones de la empresa utilizaremos la información correspondiente a los “Ranking de Productos”.
- Los Plazos de Entrega deben de ser respetados en el 100% de los casos, salvo casos excepcionales. Esto debido a que constituyen parte de la estrategia comercial.

Conclusiones y Recomendaciones:

El objetivo fundamental de este “Trabajo Final Integrador (TFI)”, era elaborar un “Plan de Marketing y Comunicación” para la empresa Montarfe S.R.L., con el fin de desarrollar una evaluación integral de la empresa y su entorno, y de la estrategia de comunicación. En forma conjunta a dicha evaluación, se propuso elaborar una planificación de rediseño de dicha estrategia, con la finalidad de presentar una propuesta consolidada, uniforme y coherente, y aumentar el porcentaje de participación de Montarfe S.R.L. en el mercado.

Los principales segmentos de mercado en los cuales la empresa desarrolla su actividad son las Micro y Pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Puerto General San Martín y zonas aledañas, cuya principal actividad sea construcción, servicios, industria o agropecuario. Siendo sus principales competidores “Ferretería Oxigen” y “Ferretería del Soldador”, ambos radicadas en San Lorenzo.

Un aspecto importante de mencionar es que la amplia diversidad de productos y servicios que la empresa ofrece constituyen una debilidad para la misma, debido a que no es fácil diseñar una estrategia comercial que pueda abarcar la totalidad de la oferta. Sin embargo, la mayor proporción de clientes considera los siguientes atributos como los más relevantes para desarrollar una estrategia comercial eficiente: “Tiempo de Entrega”, “Precio” y “Financiación”.

El Plan de Marketing debe estar enfocado en desarrollar una estrategia “Pull” con foco en cada uno de los productos y servicios que la empresa ofrece. Para lo cual, deberá orientar sus esfuerzos comerciales directamente hacia el cliente, implementando diferentes estrategias dependiendo del rubro al cual refiera y al tipo de consumidor al cual este dirigido.

La estrategia comercial que actualmente se viene desarrollando es la de “Cobertura de Mercado Indiferenciada con Enfoque en Costos” para todas las UEN, caracterizada por una única oferta comercial para todos los segmentos de mercado, a un precio igual o inferior al de la competencia. Dicha estrategia deberá ser modificada, desarrollando una “Cobertura de Mercado Diferenciada” y manteniendo el “Enfoque en Costos”, permitiendo potenciar la venta de ciertos rubros que no son explotados en su totalidad y tienen baja rotación.

El Plan de Comunicación deberá transmitir una imagen de “Profesionalismo”, “Seguridad” y “Transparencia”, con el fin de generar un Valor Agregado por sobre la competencia. Para esto, podemos referenciar a los principales clientes de la empresa, los cuales son ampliamente conocidos por su trayectoria y prestigio en el sector, para poder impulsar la imagen de Montarfe S.R.L. Además, podemos visualizar las principales marcas que comercializa la empresa para generar una imagen de calidad en los productos que ofrecen.

Adicionalmente, es recomendable generar un posicionamiento por “Atributo” aprovechando el prestigio de la marca, la trayectoria de la empresa y sumando una imagen de profesionalismo mediante un servicio de calidad y transparencia.

Con respecto a la fijación de la Lista de Precios, la metodología utilizada es “COSTO + PLUS” o “SOBRE PRECIO FLEXIBLE”, tomando como base los costos de compra directos e indirectos y los márgenes que pretende obtener la empresa, pero siempre teniendo en consideración los precios de la competencia como referencia.

Tomando en consideración todos los análisis realizados durante el transcurso de este trabajo, es posible afirmar que resulta viable la consecución de los objetivos planteados, mediante la implementación de las estrategias de marketing y comunicación propuestas. Sin embargo, será

necesario realizar un seguimiento para determinar acciones correctivas durante la implementación, para corroborar que los resultados obtenidos coincidan con los esperados y tomar acciones correctivas en caso de considerarse necesario.

En caso de que las variables del entorno se alterarán, la empresa se verá obligada a realizar acciones inmediatas a fin de contrarrestar ciertos efectos que impactarán de manera negativa, teniendo en cuenta que ciertos productos y servicios son más sensibles ante una variación del contexto. Por ejemplo, en caso de faltantes en el abastecimiento de productos, se generará una caída en las ventas y deberemos priorizar los servicios de la empresa para potenciar dicho rubro y compensar los gastos de estructura de la empresa.

Como acción futura, es recomendable la incorporación de un departamento de marketing dentro de la estructura interna de la empresa o la contratación continua de un profesional de esta área. De esta forma, la empresa podrá realizar un planeamiento continuo de marketing y comunicación, y permitirá dar respuesta, en forma más rápida y eficaz, ante la necesidad de modificación de la estrategia comercial. Además, tomando como referencia la matriz de Ansoff, podemos considerar la estrategia de "Desarrollo de Mercado", como una oportunidad de la empresa para buscar nuevos mercados para potenciar el crecimiento de la misma.

Anexo 1 (Objetivos de Trabajo Práctico)

Objetivos Generales:

- Desarrollar el Plan de Marketing de Montarfe S.R.L.

Objetivos Específicos:

- Analizar las fuerzas competitivas y segmento target.
- Determinar cuáles son los principales competidores del mercado.
- Comparar los canales de comunicación y los tipos de publicidad utilizados por los competidores directos e indirectos.
- Definir cuáles son los atributos de comunicación necesarios para el mercado donde la empresa comercializa sus productos y servicios.
- Identificar oportunidades y amenazas mediante un análisis FODA.
- Identificar potenciales clientes.
- Determinar aquellos atributos de la empresa que generan ventajas competitivas.
- Proponer una estrategia que permita fidelizar los clientes actuales y aumentar el porcentaje de participación en el mercado.

Encuesta Montarfe S.R.L.

Datos de la Persona Encuestada:

Razón Social de la Empresa: _____

Actividad de la Empresa: _____

Responsable de Responder: _____

Preguntas:

1. ¿Usted conoce a Montarfe S.R.L.? SI NO
2. En caso que la conozca a la empresa, está al tanto de todos los Productos y Servicios que ofrece? SI NO
3. En caso que la conozca la empresa, ¿Por cuál medio se enteró de los productos y servicios que ofrece? _____

4. ¿A cuál grupo de clientes pertenece (Selección una opción):

Actual Potencial

5. Tipo de Productos que compra:

- Ferrería
- Materiales Siderúrgicos
- Gases
- Vehículos
- Contenedores
- Ninguno de los previamente mencionados

6. En caso de ser potencial, donde compra los productos habitualmente:

7. Frecuencia de Compra:

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otras: _____



1

8. En caso de ser Cliente Actual de Montarfe S.R.L., califique los siguientes Aspectos:

E (Excelente) – MB (Muy Bueno) – B (Bueno) – R (Regular) – M (Mal)

	E	MB	B	R	M
Relación con los dueños de la empresa					
Atención del Vendedor					
Precio					
Financiación					
Tiempo de Entrega					

9. En caso de ser Cliente Potencial, ¿Qué Aspectos considera más relevantes?:

- Relación con los dueños de la empresa
- Atención del Vendedor
- Precio
- Financiación
- Tiempo de Entrega
- Otros: _____

10. Sugerencias de Medio de Comunicación

- Redes Sociales
- Página Web
- Televisión
- Radio
- Diario
- Email
- WhatsApp
- Otros: _____

11. Sugerencias en General:



2

Bibliografía Utilizada:

- Bernd Schmitt y Alex Simonson (1998) Marketing y Estética. Edición Deusto, España.
- Michael Porter (2006) Estrategias Competitivas. Editorial Cecsca, México.
- Dvoskin, R. (2004) Fundamentos de Marketing. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Hermida, J.; Serra, R. (1992). Administración y Estrategia. Ed. Macchi. Bs. As., Argentina.
- Kottler, P. (1990). Principios de Marketing. Prentice Hall.
- Pujol Bengoechea, B. (2002) Dirección de Marketing y Ventas. Cultural de Ediciones, S.A. Madrid, España.
- Sapag Chain, N. (2008) - Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta edición.
- McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Benassini, Marcela. "Introducción a la Investigación de Mercados". Editorial Prestice Hall. México 2001.
- Bengoechea, Bruno Pujol y equipo. "Dirección de Marketing y Ventas". Editorial Cultural Ediciones S.A. Madrid 2008.
- Cariola Oscar Horacio - "Política de Producto" Editorial Ungerman Editor. Bs. As., 1999.
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. "Dirección Estratégica". Editorial Prestice Hall. Madrid 2001.
- Al Ries, Jack Trout – "Posicionamiento" Editorial McGraw-Hill. Buenos Aires, 1989.
- Michael E. Porter – "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior" Editorial Rei Argentina. Buenos Aires, año 1995.
- Kotler Philip – "Dirección de Mercadotecnia" Editorial PHH Prentice Hall. México, 1996.
- <https://www.montarfesrl.com.ar>
- http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=7193&pageNum_Biblioteca=19&totalRows_Biblioteca=643&list=Ok
- <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#11-definicion-de-analisis-pestel>
- <https://www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml>
- <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>
- https://puntobiz.com.ar/noticias/val/92726/val_s/44/que-empresas-ficharon-el-parque-industrial-san-lorenzo-para-instalarse.html
- <https://www.pisanlorenzo.com/>
- <https://megaconstrucciones.net/?construccion=puerto-san-lorenzo-san-martin>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/puerto-san-martin-al-ritmo-de-la-soja-nid721076>
- <https://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-estrategia-de-comercializacion-diferenciada-y-estrategia-de-comercializacion-concentrada-6048.html>
- <http://www.reddeautores.com/marketing/marketing-estrategia-de-marketing-diferenciado/>
- <https://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-segmentacion/>
- <https://grupographic.com/7-tipos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>
- <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- <http://alterpartner.com/color-logotipo-marca/#targetText=El%20color%20azul%20es%20junto,%2C%20verdad%2C%20lealtad%20y%20confianza.>
- <https://www.todomktblog.com/2013/09/niveles-producto.html>
- <https://wuombo.com/producto-basico-real-aumentado-los-efectos-produce-cliente/>
- <http://www.muyfinanciero.com/conceptos/valor-percibido/>
- <https://desnudandoelmarketing.com/estrategias-push-pull/>