



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El marketing industrial en pymes metalmecánicas en Argentina

Autores (en el caso de tesis y directores):

Martín Rubén Bernocco

Jorge Lipetz, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera de Ciencias de la Comunicación

Alumno: Martín Rubén Bernocco

DNI: 24535332

Tesina de Grado

Titulo:

El Marketing Industrial en Pymes Metalmecánicas en Argentina

Tutor: Lic. Jorge Lipetz

Buenos Aires - 2017

Tabla de contenido

1	Introducción.....	6
2	Marco Teórico – Estado del Arte.	9
2.1	Marco teórico.....	9
2.2	Estado del arte.	11
3	Objetivos	13
3.1	Objetivos Generales.....	13
3.2	Objetivos Particulares.	13
4	Metodología.....	14
5	Análisis	15
5.1	Definición de Pyme.	15
5.1.1	Definición Poder Ejecutivo – Ministerio Producción – Secretaria de Industria.	15
5.1.2	Definición de Pymes desde la legislación laboral.	16
5.1.3	Definición de Pyme según el Banco Central de la República Argentina.	16
5.1.4	Otra definición posible.....	17
5.1.5	La importancia del sector Pyme en la economía de un país.....	17
5.1.6	Algunas problemáticas de las PYMES.	18
5.2	Presentación del Sector Industrial – Pymes Metalmecánicas Argentinas.....	19
5.2.1	El sector metalmeccánico en Argentina.	19
5.2.2	Caracterización de Industria Metalúrgica Argentina.	20
5.3	Marketing – Marketing para Pymes – Marketing Industrial.....	21
5.3.1	Marketing. ¿Qué es el Marketing?.....	21
5.3.2	Marketing Industrial.....	23
5.3.3	Características del Marketing Industrial. Mercado y los productos industriales.....	26
5.3.4	Orientación al cliente.....	29
5.3.5	Marketing Pymes Industrial.	29
5.4	Planificación del Marketing en las Pymes metalmecánicas.....	30
5.5	Nuestro caso: ESFEROIDAL.	32
5.5.1	Presentación de la empresa.....	32
5.5.2	Análisis de la Situación.....	33
5.5.2.1	Análisis de la situación externa.....	33
5.5.2.2	Mercado de Piezas Fundidas.	38
5.5.3	Análisis Interno de la empresa.....	42
5.5.3.1	Organización y Recursos Humanos.	44

5.5.3.2 Tipo de Fundición o Materiales.	44
5.5.3.3 Una breve descripción de las capacidades y de los procesos productivos:.....	45
5.5.3.4. Detalle de las Ventas.....	48
5.5.3.5 Análisis de la Distribución.	51
5.5.3.6 Análisis de la Fuerza de Ventas.....	52
5.5.3.7 Análisis de los elementos de publicidad.	52
5.5.4 Diagnostico de Situación.....	58
5.5.5 Objetivos del Plan de Marketing.....	59
5.5.5.1 Plan Estratégico.....	59
5.5.5.2 Objetivos Cuantitativos.....	62
5.5.5.3 Objetivos Cualitativos.	63
5.5.6 Definición de la Estrategia de Marketing.....	63
5.5.6.1 Estrategia de cartera.....	63
5.5.6.2 Estrategia de Segmentación.	64
5.5.6.3 Segmentación por categorías de productos o por línea de producción.	68
5.5.6.4. Estrategia de Posicionamiento.	70
5.5.6.5 Estrategia de Fidelización o Marketing Relacional.	71
5.5.7. Marketing Operativo.....	79
5.5.7.1. Valor.....	83
5.5.7.2 Propuesta de Valor.	83
5.6 Estrategia de Comunicación – Marketing.....	111
5.6.1 Comunicación – ¿Todo Comunica?.....	111
5.6.2. Pymes Organizaciones que comunican.....	112
5.6.3 Comunicación Directa – El cuerpo y los índices. Interacciones.	113
5.6.4 Comunicación- Empresa – Los discursos sociales y su circulación.	116
5.6.5 Plan Estratégico de Comunicación – Plan de Acción.	117
5.6.5.1 Plan de Acción Comunicación Directa.	120
5.6.5.2 Plan de Acción - Comunicación Digital - Internet.....	132
5.7 Seguimiento y control del plan de marketing.....	143
5.8 Resultados y Presupuesto.....	144
6 A modo de cierre.....	146
7 Agradecimientos.	148
8 Bibliografía.....	149
8.1. Libros.....	149

8.2. Documentos	150
8.3. Sitios Web	150
9 Anexos.....	152
Anexo A – Descripción de sector o Segmento Industrial.....	152
Anexo B - Clientes más importantes últimos 5 años.	170
Anexo C -Ventas por línea de producción. Valor.....	171
Anexo F– Criterios para determinar atractivo del segmento de mercado.	176
Anexo G. Detalle de Ventas.	178
Anexo G -1. Ventas. Línea de Producción. Moldeo Pesado.....	178
Anexo G-2. Ventas. Línea de Producción. Moldeo Maquinas.....	180
Anexo G-3. Ventas-Línea de Producción – Moldeo Manual.....	183
Anexo H– Clasificación Clientes	186
Anexo H.1 - Listado de Clientes A 80:20	186
Anexo H.2. Listado de Clientes B – Pueden llegar al 80%.....	186
Tabla 1 Clasificación de Pymes por facturación y actividad	15
Tabla 2- Evolución del PBI Mundial	33
Tabla 3- PBI por Habitante de la Región (USD)	33
Tabla 4 Tabla Crecimiento del PBI de Argentina (a precios mercado sobre la base USD constante 2010).....	34
Tabla 5 Producción Global de Fundidos (TN).....	38
Tabla 6 Producción Global Fundidos por país.....	38
Tabla 7 Producción Piezas por Material - Argentina.....	40
Tabla 8 Producción por sector industrial	40
Tabla 9 Clasificación de la Fundición Gris según Norma ASTM A48.....	45
Tabla 10 Clasificación Fundición Nodular según Norma ASTM A536.....	45
Tabla 11 Ventas – Mercado Interno vs Mercado Exportación.	48
Tabla 12 Ventas por Segmento según Sector Industrial	49
Tabla 13 Clientes más importantes últimos 5 años	51
Ilustración 1 Relevancia de las Pymes en el entramado Productivo Nacional según tamaño	18
Ilustración 2 PBI Mundial por Habitante (USD)	33
Ilustración 3 Producto Bruto Interno por Habitante (USD)	34
Ilustración 4 Utilización Capacidad Instalada.	35
Ilustración 5 Capacidad Instalada Ind. Metalúrgica e Industria Manufacturera	36
Ilustración 6 Producción Total Piezas Fundidas - Argentina (tn)	39
Ilustración 7 Producción piezas Fundidas Hierro Gris y Nodular - Argentina	40
Ilustración 8 Fundición Gris - Sector Industrial – Participación Año 2013.....	41
Ilustración 9 Ventas Interno vs Mercado Exportación.....	48

Ilustración 10 Evolución Ventas Mercado Interno Vs Ventas de Exportación.....	49
Ilustración 12 Evolución de las ventas por Sector Industrial	50
Ilustración 14 Plan de Acción LIFTINGMACH S.A.	121
Ilustración 16 Plan Acción Johnson.....	123
Ilustración 17 Plan de Acción Molaiké S.R.L	124
Ilustración 23 Plan de acción Tapas Tulipas Clientes C-D	127
Ilustración 28- Plan de acción Ascensores Servas.....	131
Ilustración 30 Autoelevador LIUGONG	156
Ilustración 32 Valvula	164

1 Introducción

Los siguientes dos casos son unos de los tantos ejemplos de experiencias que demuestran las posibilidades de estudio y potencialidad de este tema:

En el año 2005 en mi rol de responsable de ventas de una Pyme metalmecánica argentina me toco asistir a una charla que tenía por tema “herramientas del comercio exterior”. Esta charla estaba organizada por la Unión Industrial de Tigre y con la presencia de algunos funcionarios del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. En principio esta charla tenía por objetivo fomentar y alentar a las Pymes para que puedan exportar. El encuentro duro unas tres horas donde se fueron comentando las distintas acciones que el gobierno de la Provincia de Buenos Aires estaba haciendo para cumplir con este objetivo o tarea. En el encuentro, la cámara empresaria también informó cuáles eran sus posibilidades para los asociados a la misma. En un momento determinado empezaron los distintos comentarios de los asistentes muchos de ellos dueños de pymes del partido de Tigre. Hasta concluir casi por votación eligiendo hacer una misión comercial a Chile. Los argumentos aparentes eran porque queda cerca, porque había algún conocido que decía que había mucha demanda de muebles, porque al tener muchos tratados de libre comercio era muy interesante para vender porque de ahí se podía vender al sudoeste asiático.

Al retirarme de la reunión me quedo la idea de saber cómo es posible que un grupo de empresarios pymes decidiera casi por asamblea emprender hacia nuevos mercados externos para sus productos. Por otra parte, comprendiendo la buena intención y la iniciativa de esos empresarios pymes que con algo de intuición y pasión querían hacer crecer sus negocios. Pero esas empresas muy probablemente invirtieron recursos para costear un viaje y una estadía, para ir en busca de un potencial cliente o cliente. En el hipotético caso que hubiera tenido éxito cuanto más hubieran tenido si hubieran realizado un mejor grado de planificación de su comercialización. Y en el supuesto caso que ese viaje terminó sin ninguna venta y ocasionó no solo el gasto de la inversión en viajes, estadía, tiempo etc. sino también la idea que es “imposible” exportar para una Pyme en Argentina.

Entiendo esta tarea como un desafío y decisión cuanto menos compleja. Pasaron muchos años hasta experimentar nuevamente en grupo una problemática similar. En noviembre del 2011 asistí por primera vez a una reunión de la cadena de valor de sector de matrices. Esta reunión estaba organizada en la Secretaria de Comercio de la Nación. La reunión estaba presidida por el que era Secretario de Comercio de la Nación en ese momento,

Licenciado Guillermo Moreno. El objetivo de la reunión desde la mirada de las empresas del rubro de matrices era lograr que este sector industrial que estaba en crisis pueda mejorar su situación mediante la intervención del Estado y “obligar” a las empresas terminales de automóviles a que decidan iniciar proyectos de construcción de matrices, fundamentalmente de estampado de autopartes construidas en chapa, en Argentina.

En la sala de reunión éramos unas 40 personas representando a empresas metalmecánicas vinculadas al rubro matricero en su cadena de valor. Estas empresas eran Pymes y en su mayoría los que estaban ahí sentados eran sus dueños, representantes de los sindicatos como SMATA (Sindicato de Mecánicos y Afines de Automotor), funcionarios del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), de Ministerio de Economía. La reunión empezó puntualmente alrededor de las 3 pm y la metodología de trabajo era la siguiente, pasaba el representante de una terminal de automóvil representada por algún gerente del área de compras (por ej Ford, Peugeot). El representante de la Cámara de Empresario de Moldes y Matrices tomaba la palabra y presentaba los distintos proyectos que las empresas tenían activos de las terminales argentinas. En la mayoría de los casos eran insuficientes para la cantidad de horas disponibles del sector en su totalidad. Acto seguido el representante de compras de la empresa terminal contestaba con algún tipo de información sobre los futuros proyectos. En algún momento del Secretario de Comercio intervenía para decir que la tarea de él era garantizar como Estado que se puedan realizar proyectos en el país para el beneficio de la generación de trabajo y empleo argentino, pero sin por eso perder calidad ni competitividad. En diferentes oportunidades el Secretario de Comercio les recordó a los empresarios que deben salir a vender y buscar oportunidades que no hay que ser “vagos” y quedarse sentados ni tampoco “inútiles”¹. Luego que el Secretario termino de decir estas palabras, un empresario matricero le dijo “Mire, Moreno, yo no puedo permitir que me diga vago, en verdad soy un boludo que cree que se puede producir y hacer industria en un país como la Argentina”. Entonces Moreno le dice “Lo de boludo lo dijiste vos y queda a tu criterio, pero lo de vago te voy a demostrar porque: 1) Uds. son empresarios y hacen negocios vendiendo en el mercado de automóviles. Por lo tanto deberían estar muy bien informados acerca de los precios del mercado y del nivel de precios de las distintas categorías de vehículos, la política de precios de esta Secretaria de Comercio durante mi gestión 2) Uds. están en una reunión a nivel poder ejecutivo nacional, ante un Secretario de Estado Nacional y en una sala del Poder Ejecutivo

¹ Con las reuniones sucesivas descubrí que “vago” e “inútil” eran casi dos categorías teóricas que usaba el Lic. Guillermo Moreno de una efectividad muy importante en este tipo de reuniones y ante este tipo de empresarios.

nacional, deberían venir muy bien preparados porque acá estamos trabajando muy en serio para ver qué podemos hacer en conjunto por este sector industrial que consideramos importante, no podemos darnos el lujo de venir sin preparación y hablar por hablar 3) La información que acabo de mencionar se puede encontrar sin necesidad de leer un libro sin necesidad de ir a la universidad solo basta con caminar algunas cuadras hasta una concesionaria de autos y preguntar los valores de los vehículos de gama baja y los vehículos de gama alta”. En ese momento vuelve a mirar al empresario y le dice “Por este motivo quizás sos un poco vago, viniste a una reunión de este tipo sin preparación y decime cómo vas hacer para vender si no sabes el esquema de precios de los autos y por lo tanto no entendes la lógica de negocio de tu cliente que según vos son las terminales de automóviles”

Al salir de esa reunión, a las 9.30 pm de un viernes, comencé a pensar que la problemática del marketing industrial era un campo de estudio y de experiencia que no quedaba claro, por lo menos, el nivel de desarrollo que tenía dentro de las pymes metalmecánicas argentinas.

2 Marco Teórico – Estado del Arte.

2.1 Marco teórico.

En este trabajo intentaremos abordar algunos aspectos del Marketing Industrial para Pymes metalmecánicas en Argentina donde en un primer momento haremos un recorrido siguiendo los conceptos básicos y centrales del marketing, o mercadotecnia². Cuando decimos conceptos centrales pensamos en la definición de Marketing, Marketing Estratégico, segmentación, posicionamiento y marketing operativo, desde autores como Jean Jacques Lambin³, Philip Kotler- Kevin Keller⁴ y Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin⁵.

Luego vamos de caracterizar las particularidades del marketing industrial, mercado industrial, tipo de producto industrial, perfil de cliente, en relación al marketing de productos masivos con trabajos que hemos encontrado de F. Robert Dwyer y John F. Tanner⁶, Juan Carlos Alcaide y Mikel Mesonero⁷.

Entendiendo desde nuestro campo de estudio el proceso de comercialización como un proceso de comunicación social. En una segunda etapa buscaremos analizar el aporte que nos pueden suministrar las Ciencias de la Comunicación Social para dar cuenta de las particularidades que tiene la comunicación en el marketing industrial para pymes metalmecánicas en Argentina. Este campo de estudio, es fundamental y básico tener en cuenta la definición de *semiosis social* de Eliseo Verón⁸ para trabajar con las significaciones sociales.

² Para nuestra mirada Marketing o Mercadotecnia son sinónimos. A posterior definiremos con mayor claridad y detalle.

³ Lambin, J.J. (2003), Marketing Estratégico, Madrid, España, Editorial Mc Graw-Hill.

⁴ Kotler, P., Keller, K.L.,(2006), *Dirección de Marketing*, Ciudad de México, México, Editorial Pearson Educación.

⁵ Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2013), *El plan de Marketing en la Práctica*, Madrid, España, Editorial ESIC y (2010), *El plan de marketing en la PYME*, Madrid, España, Editorial ESIC

⁶ Dinyer, R.F, Tanner , J. F. Jr., (2007), *Marketing Industrial Conexión entre la estrategia las relaciones y el aprendizaje*, México, México, Editorial Mc Graw Hill, 3era Edición.

⁷ Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,*Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC.

⁸ Veron, E., (1987), *El sentido como producción discursiva en La Semiosis Social*, Fragmentos de una teoría de la discursividad, Barcelona, España, Gedisa.

El trabajo de Pierre Bourdieu⁹ sobre “La lógica de los campos”, será una herramienta teórica de importante ayuda a la hora de entender el ámbito de las Pymes y el sector metalmeccánico en Argentina.

Por último, la mirada que tiene Joan Costa, en su libro *DirCom*, sobre el rol de las Ciencias de la Comunicación en las organizaciones, su enfoque operativo y pragmático, será para nosotros nuestra guía intelectual para abordar este presente trabajo.

⁹ Bourdieu, Pierre, (1995) “La lógica de los campos”, en Pierre Bourdieu y Loic Wacquant Respuestas, Por una antropología reflexiva, Editorial Grijalbo, Mexico.

2.2 Estado del arte.

Cuando comenzamos a investigar el tema de este trabajo, los primeros pasos que hicimos fue justamente recurrir a la bibliografía “clásica” que hemos mencionado anteriormente. Esa lectura, si bien, necesaria, pero a la vez resultó insuficiente para el objeto de estudio planteado. Un segundo paso fue consultar el listado de tesinas de la carrera de Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. El resultado de esa búsqueda fue que no había antecedentes sobre un estudio realizado sobre el tema de marketing industrial en general. Si pudimos encontrar algunas tesinas realizadas sobre plan de marketing o comercialización de empresas, pero de productos de consumo masivo o sectores de la economía diferentes como el financiero o alimenticio.

La búsqueda en el Google, es el paso intuitivo y básico que todos hacemos hoy en día cuando queremos conocer sobre algo, dio por resultados artículos en sitio web donde sí se podía ver cierto lineamiento sobre el marketing industrial pero no así sobre Pymes, ni sobre el rubro metalmecánico. En otras palabras, el resultado de la búsqueda en Internet mediante el buscador de Google daba desierto el tema del presente trabajo. Esta situación nos generó una cierta angustia y desorientación acerca del objeto de estudio porque entendíamos como un riesgo importante transitar un camino que no habíamos encontrado referencia que alguien haya investigado o escrito sobre el mismo. Esta primera sensación se fue transformando con el avance del proceso de investigación en un gran desafío.

Uno de los primeros libros que encontramos sobre el tema fue *Marketing Industrial Conexión entre la estrategia las relaciones y el aprendizaje* de F. Robert Dwyer y John F. Tanner. Este libro tiene un desarrollo teórico y práctico de una profundidad inédita, pero a la vez está escrito para grandes corporaciones o empresas del mercado de EEUU. Esto último, nos condicionaba en términos conceptuales, pero a la vez también operativos a la realidad de una Pyme industrial en Argentina.

La posibilidad lectura del libro *Marketing Industrial* de Horacio Cariola sobre marketing industrial desarrollado para empresas de Argentina fue una ayuda fundamental en un primer momento. Este libro tiene un nivel de definiciones acorde a la realidad de empresas y países como Argentina. Esta publicación también expone tres casos prácticos que fueron una guía para el comienzo de este presente trabajo. En este punto habíamos avanzado en la lectura sobre la temática marketing industrial, pero teníamos un déficit en lo relacionado a las

empresas Pymes. En este sentido, uno de los primeros libros que hemos leído fue *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica* de Alejandro Schnarch Kirberg. La lectura de este excelente libro fue una posibilidad de identificarnos por primera vez con palabras y descripciones propias de las Pymes en Argentina. El libro se enfoca en Pymes de servicios o de productos de consumo masivo.

En una última etapa, tuvimos la oportunidad de encontrar, leer y utilizar tres libros que desde su mirada metodológica fue abordado nuestro caso de estudio. Los dos primeros libros, *El plan de marketing en la práctica* y *El plan de marketing en la Pyme*, son del mismo autor, Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin. Es en estos libros donde vimos en términos prácticos y en detalles operativos reales, ejemplos de cómo desarrollar un plan de marketing para una pyme. En *El plan de marketing en la práctica* encontramos el primer antecedente de un plan de marketing para una pyme industrial. El último libro de importancia, en el aspecto del marketing, es *Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente* de Juan Carlos Alcaide y Mikel Mesonero. La obra de estos autores, sus preguntas, su nivel de complejidad en el análisis, el entendimiento sobre el tema y los distintos formularios que contiene la obra, nos permitieron contar casi con un manual de trabajo. Estos últimos tres libros realmente actuaron como una verdadera luz de conocimiento para nuestro trabajo.

Por último, teníamos ya muy bien definido el trabajo en términos de marketing pero como dijimos anteriormente no encontramos quien desde el campo de la comunicación social haya escrito o investigado. Es en este punto donde tuvimos que correr el riesgo, ayudados por el libro *DirCom* de Joan Costa, de trabajar el enfoque de marketing desde una mirada comunicacional.

3 Objetivos

3.1 Objetivos Generales.

El objetivo general es mostrar ciertas particularidades o características que tiene el marketing industrial para Pymes Metalmecánicas en Argentina, con respecto a los distintos procesos de comunicación.

3.2 Objetivos Particulares.

- Caracterizar a las Pymes metalmecánicas argentinas en tanto objeto de estudio.
- Caracterizar las pymes metalmecánicas argentinas con sus particularidades comunicativas para tener en cuenta en su plan de marketing.
- Establecer mediante el estudio de un caso la posibilidad de elaborar una propuesta concreta.

4 Metodología

El presente trabajo pretende mediante el uso de un caso propuesto de una empresa metalmecánica argentina, observar o dar cuenta de ciertos aspectos de los procesos de comunicación. El camino de la sistematización de experiencias nos ofrece una oportunidad para desarrollar nuestro abordaje. Entendemos que la elección de la metodología tiene una coherencia con la mirada que le queremos dar a este trabajo y al objeto de estudio.

....la sistematización crea nuevos conocimientos a partir de experiencias concretas teniendo como objeto los procesos sociales y su dinámica, aportando a la teoría explicaciones sobre el cambio en los procesos, como algo que la caracteriza. Con base en estas características propias, como ejercicio intelectual que permite elaborar conocimientos desde lo cotidiano y explicarse los factores de cambio en los procesos, es que la sistematización puede contribuir de forma decisiva a la recreación y a la construcción de teoría, dinamizando dialécticamente la relación entre el conocimiento teórico ya existente –como expresión de saber acumulado- y los nuevos conocimientos que surgen de las nuevas e inéditas situaciones de las experiencias que vivimos. Este es un aporte propio de la sistematización. (p. 7)¹⁰

¹⁰ Jara, O. (1998). El Aporte de la Sistematización a la Renovación Teórico-Práctica de Los Movimientos Sociales. Recuperado de <http://www.panuelosenrebeldia.com.ar/content/view/287/245/> (citado por Franco Chávez, Fanny Patricia, Sistematización de la experiencia de la organización "sé quién soy": hacia la emergencia de los saberes derivados de sus prácticas, Manizales Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud alianza de la Universidad de Manizales y el CINDE.2013, Tesis.pag 20)

5 Análisis

5.1 Definición de Pyme.

Es necesario antes de profundizar en nuestro trabajo tener presente algunas definiciones que existen en Argentina lo que se entiende por el termino Pyme:

¿Qué es una Pyme?

Esta respuesta implica un desafío importante para trazar ciertos parámetros o límites en la definición. Es oportuno que digamos que estos mismos parámetros pueden cambiar en función de ciertos tipos de países, rama de actividad económica y hasta en la misma legislación o normativa vigente.

5.1.1 Definición Poder Ejecutivo – Ministerio Producción – Secretaria de Industria.

En la resolución 24/2001 establece como parámetro más relevante los montos de facturación anual para clasificar a las empresas. Esta resolución está relacionada con la Ley 25300 Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa¹¹. Los montos de facturación fueron actualizados en la Resolución 11/2016 de la siguiente manera^{12,13}

Tabla 1 Clasificación de Pymes por facturación y actividad

Sector Categoría	Agropecuario	Minería/Industria	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 2.000.000	\$7.500.000	\$9.000.000	\$2.500.000	\$3.500.000
Pequeña	\$13.000.000	\$45.500.000	\$55.000.000	\$ 15.000.000	\$22.500.000
Mediana Tramo 1	\$100.000.000	\$360.000.000	\$450.000.000	\$125.000.000	\$180.000.000
Mediana Tramo 2	\$160.000.000	\$540.000.000	\$650.000.000	\$180.000.000	\$270.000.000

¹¹<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=64244>

¹²<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66187/texact.htm>

¹³<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/245000-249999/248732/norma.htm>

5.1.2 Definición de Pymes desde la legislación laboral.

La ley 24667 en su Título III Cap1 define una pequeña empresa de acuerdo a las relaciones laborales:

TITULO III
RELACIONES DE TRABAJO
Sección I
Definición de pequeña empresa

ARTICULO 83. — El contrato de trabajo y las relaciones laborales en la pequeña empresa (P.E.) se regularán por el régimen especial de la presente ley.

A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley.

Para las empresas que a la fecha de vigencia de esta ley vinieran funcionando, el cómputo de trabajadores se realizará sobre el plantel existente al 1° de enero de 1995.

La negociación colectiva de ámbito superior al de empresa podrá modificar la condición referida al número de trabajadores definida en el segundo párrafo punto a) de este artículo.

Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres (3) años siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados en el párrafo segundo de este artículo.¹⁴

En este caso vemos como le da prioridad al número de trabajadores en relación de dependencia. En un segundo orden al monto de facturación.

5.1.3 Definición de Pyme según el Banco Central de la República Argentina.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) en su circular Comunicación “A” 4266 define ciertas características y tratativas para de las Pymes¹⁵ donde también las agrupa por sector de la economía y niveles de facturación.

¹⁴ Disponible en <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>, s.f.

¹⁵ Disponible en <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A4266.pdf>

5.1.4. Otra definición posible.

En los puntos anteriores vimos que la definición de Pymes implica datos duros como el nivel de facturación, el rubro de actividad o el sector económico al que pertenece. Estos parámetros son muy importantes dado que son datos objetivos de la realidad que nos permite ser los más precisos posibles y lograr las distintas clasificaciones para las políticas públicas. El Estado necesita clasificar de esta manera para mejorar la asignación de recursos hacia los diferentes sectores.

Nuestra mirada plantea que este tipo de definición es insuficiente dado que para nosotros se debe agregar las características culturales y de las practicas del hacer cotidiano de este tipo de organizaciones. Por este motivo para nosotros una Pyme es una unidad económica que actúa en los distintos sectores de la economía donde los empleados conocen, comparten y trabajan la mayor parte del tiempo con el dueño o con uno de los accionistas principales.

El riesgo de esta definición es que no estamos considerando Pymes a las empresas pequeñas o medianas multinacionales que son filiales de sus casas matrices en otros países.

Estamos dispuestos a asumir este riesgo en función de trazar un límite en la identidad cultural y a la vez comunicacional que nos ayude a los objetivos de este presente trabajo.

5.1.5 La importancia del sector Pyme en la economía de un país.

El Ministerio de la producción de la nación en el marco del anuncio de la nueva Ley 27264, llamada “Ley Pyme”, anuncia en sus diferentes avisos publicitarios los siguientes datos económicos a tener en cuenta: 1) Las Pymes son el 99% de las empresas del país 2) Las Pymes generan el 70% del empleo formal 3) Más de 4,2 millones de argentinos trabaja en una Pyme¹⁶. Estos datos son tan sorprendentes como contundentes para verificar el valor de este actor económico llamado Pymes.

¹⁶ Disponible en <http://www.produccion.gob.ar/beneficios-pyme/>

Los datos económicos y de otro tipo referidos a las Pymes en Argentina son difícil de encontrar con precisión justamente por el motivo de no haber una sola definición sobre las mismas. La Fundación Observatorio Pyme es una entidad que viene trabajando desde hace más de 20 años en realizar estudios e investigaciones sobre las Pymes.

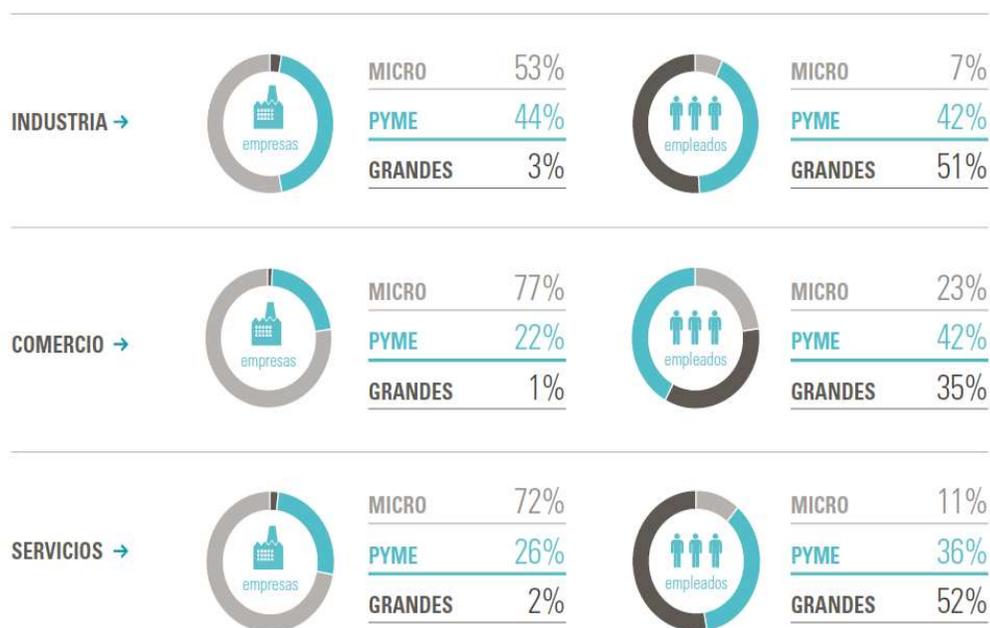


Ilustración 1 Relevancia de las Pymes en el entramado Productivo Nacional según tamaño¹⁷

En este gráfico podemos observar la relevancia que tienen las Pymes en la economía del país, tanto en cantidad de empresas como en la generación de empleo. En el sector industrial también vemos que tiene una participación mayoritaria y significativa. Los datos de este gráfico nos ayudan a comprender el papel relevante que cumplen las Pymes para evitar la concentración de la economía de un país.

5.1.6 Algunas problemáticas de las PYMES.

Las Pymes tienen numerosas problemáticas y de distinto tipo. Es una característica de este tipo de empresa el alto grado de fracasos. Existen varios estudios y artículos sobre las causas y los motivos por los cuales estas empresas no prosperan en el tiempo. Las principales

¹⁷ Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo. Fundación Observatorio Pyme (Abril 2013)

causas externas que se mencionan son las siguientes :1) Falta de acceso al crédito o financiación 2) Falta de apoyo de una política oficial 3) Excesiva carga tributaria 4) Excesivos controles fiscales. Las causas internas son más complejas y difícil de detectar o de asumir por los dueños o accionistas de este tipo de empresas. Las principales causas internas son las siguientes: 1) Gestión poco profesional y racional de los recursos 2) Atraso tecnológico 3) Falta de capacitación de recursos humanos 4) Mercado o mercadeo. Este último punto es para nosotros la causa más importante. Según Juan Carlos Alcaide¹⁸ son seis pecados capitales que comenten las Pymes: 1) Deficiente planificación comercial inicial del emprendimiento 2) Deficiente gestión de las ventas 3) Deficiente producción y operación de la empresa: experiencia cliente 4) Deficiente control de la gestión 5) Deficiente planificación estratégica 6) Deficientes enfoques generales de la gestión. El trabajo este autor este, a nuestro entender, alineado con nuestras observaciones que planteamos en la introducción de este presente trabajo. A nuestro entender el eje central del trabajo de Juan Carlos Alcaide está centrado en la deficiencia en el marketing y en la gestión que tienen las pymes. Esta problemática es central. Esta es la principal razón y justificación de la existencia de este presente trabajo como un intento de respuesta o solución en dicho campo.

5.2. Presentación del Sector Industrial – Pymes Metalmecánicas Argentinas.

5.2.1 El sector metalmecánico en Argentina.

Que sectores o ramas de la industria incluyen al sector metalmecánico en Argentina. La industria metalmecánica está compuesta por una variedad de ramas de actividades tales como:

Metales básicos, caños y tubos (ferrosos y no ferrosos), productos de metal (herramientas, cuchillería, ferretería), máquinas y equipos (de uso general y especial), equipos y aparatos eléctricos, equipos de radio, televisión y comunicaciones instrumentos médicos, ópticos y de precisión, industria automotriz, carrocerías y remolques
Otros equipos de transporte (incluye ferroviario y naval)

La Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) es la organización más importante en la representación de los intereses de las empresas metalúrgicas

¹⁸ Juan Carlos Alcaide, 3 de noviembre del 2011. Disponible en:www.slideshare.net/.../marketing-para-emprender-Estados-Unidos.

o metalmecánica de la República Argentina. ADIMRA representa a 59 cámaras empresariales sectoriales. Los sectores metalmeccánicos para destacar son:

Fabricantes de máquinas - herramienta, accesorios y afines, Asociación de fabricantes y representantes de máquinas, Equipos y herramientas para la industria maderera, Cámara Argentina de Fabricantes de Acoplados y Semirremolques, Cámara Argentina de Fabricantes de Ascensores y Componentes, Cámara Argentina de Fabricantes de Equipos para el Tratamiento de Residuos, Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola, Cámara Argentina de Gas Natural Comprimido, Cámara Argentina de Industrias de Refrigeración y Aire Acondicionado, Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas y Luminotécnicas, Cámara Argentina de Matrices y Moldes, Cámara de Aparatos Electromecánicos, Componentes Electrónicos y Afines, Cámara de Equipamientos Hospitalarios de Fabricación Argentina, Cámara de Fabricantes de Aparatos Eléctricos y Mecánicos para el Hogar, Cámara de Fabricantes de Artefactos de Gas, Cámara de Fabricantes de Caños y Tubos de Acero, Cámara de Fabricantes de Máquinas de Coser y Tejer, Cámara de Fabricantes de Máquinas Viales de la Construcción, de la Minería y Afines, Cámara de Fabricantes de Máquinas y Equipos para la Industria, Cámara de Galvanizadores y Afines, Cámara de Industriales Ferroviarios de la República Argentina, Cámara de Industriales Fundidores de la República Argentina, Cámara del Forjado, Cámara de Productores de Metales, Cámara de Pulvimetalurgia, Cámara Empresaria Autopartista, Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines, Cámara Metalúrgica de No Ferrosos, Federación de la Industria Naval Argentina.

5.2.2 Caracterización de Industria Metalúrgica Argentina.

Un trabajo¹⁹ realizado por el departamento económico de la Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) en el año 2013 enumera ciertas características que evidencia la importancia que tiene el sector en términos económicos:

- 1) Reúne más de 25.000 empresas, en su mayoría Pymes de capital nacional (88%) con un rol destacado en los procesos de agregación de las economías regionales

¹⁹ ADIMRA 2013 – Informe Especial – Industria Metalúrgica Argentina – Caracterización y Evolución.

- 2) Representa el 21% del empleo industrial, generando casi 300.000 puestos de trabajo en forma directa. Esto la convierte en la industria más generadora de mano de obra (fuerte tracción sobre otros sectores económicos)
- 3) Alta presencia de recursos humanos calificados (en cargos medios más de la mitad son ingenieros, técnicos u operarios calificados).
- 4) Le aporta al PBI industrial casi el 14%, constituyendo la actividad industrial con mayor valor agregado en relación al valor bruto de producción y la segunda en valores absolutos
- 5) Integra diversas cadenas de valor y sectores productivos, proveyendo de insumos claves para la producción, el consumo y la inversión. En este sentido, gravita en forma determinante sobre agregados macroeconómicos más relevantes.
- 6) Exporta alrededor del 20% de su producción, superando los 7.500 millones de dólares anuales (en 2008). Dicho monto representó cerca del 30% de las exportaciones de manufacturas de origen industrial (MOI) y más del 10% del total nacional.
- 7) El 60% de estas exportaciones se concentra en la región: Brasil (35%), Estados Unidos (8%), Chile (6%) y Venezuela (6%), aunque existen ventas a múltiples mercados.

5.3. Marketing – Marketing para Pymes – Marketing Industrial.

5.3.1 Marketing. ¿Qué es el Marketing?

La palabra marketing, hoy en día, en pleno Siglo XXI con internet y las redes sociales como elementos inseparables de nuestra vida, es habitual que leamos o escuchemos “tiene muy buen marketing”, “le faltó marketing”, “es un producto con muy buen marketing”, “se vendió, gracias al marketing”, o bien, a veces parece también con una cierta connotación negativa “el producto X no era muy bueno, pero tenía un marketing muy agresivo”. La palabra marketing también empezó a cruzar hacia otros campos de nuestra vida, y empezamos de a poco entender o leer que un candidato a presidente o un político tenía “muy buen marketing”. Así podemos seguir a innumerables esferas de actividades donde la palabra marketing está asociada a otra palabra. Pero parece el marketing como un poder divino o casi divino que si le asociamos alguna actividad, producto, persona o idea puede “convencer” a unas personas o varias

personas sobre algo. El marketing a veces parece cumplir también la función de “bálsamo” que todo lo mejora y que todo lo soluciona.

En Argentina, nuestro país, al ser un país de habla hispana, la palabra marketing, hace décadas atrás, se la asoció al mundo de las empresas. Es una realidad hasta el día de hoy si buscamos en el diccionario de la Real Academia Española el termino marketing nos da por resultado *mercadotecnia*. El resultado también dice que la palabra marketing proviene de la voz inglesa. La definición de mercadotecnia: “*Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda*”.²⁰

Como anteriormente vimos la palabra marketing es de origen anglosajón por este motivo es interesante ver la definición que tiene sobre marketing la Asociación de Marketing Americana (AMA):

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large ((Approved July 2013)²¹

“El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los clientes, los socios y la sociedad en general” (traducción propia).

Uno de los autores de referencia en marketing es Jean Jacques Lambin donde la noción que tiene sobre marketing es la siguiente: “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de necesidades y deseos de los individuos y organizaciones por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”²²

Por otra parte, Philip Kotler y Kevin Keller expresan que “El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad”²³

Otro autor, de origen español que trabaja en el terreno del marketing de empresas es Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin, nos aporta otra definición:

“En otras palabras, marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades

²⁰ Real Academia Española. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=OyavUPb>

²¹ American Marketing Association. Disponible en (<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, s.f.)

²² Lambin, J.J, (2003), Marketing Estratégico, Madrid, España, Editorial Mc Graw-Hill, Pag.5.

²³ Kotler, P., Keller, K.L.(2006), Dirección de Marketing, Ciudad de México, México, Editorial Pearson Educación, Pag.5.

actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores”²⁴

Mikel Mesorero y Juan Carlos Alcaide nos dan una explicación alternativa de marketing “Marketing es una cultura, una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, mantenimiento y entrega de valor con los clientes y para interactuar en redes de relaciones en beneficio de la propia organización, sus clientes y otros públicos objetivos “. ²⁵

En Argentina la definición de referencia la proporciona la Asociación Argentina de Marketing (A.A.M.) es la siguiente:

El Marketing es la ciencia que tiene como finalidad satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado meta, mediante la creación de ofertas de valor reconocidas. Utiliza técnicas para lograr diferenciación y posicionamiento, aún en mercados perceptualmente idénticos, con el propósito de generar beneficios para todas las partes intervinientes²⁶.

En las distintas definiciones que vimos anteriormente en diferentes palabras o puntos de vista observamos y queda en evidencia la inseparable relación que tiene el marketing como proceso social, como interacción entre individuos y organizaciones, y como proceso de comunicación social.

5.3.2 Marketing Industrial.

En el anterior punto hemos escrito varias definiciones sobre marketing y hasta hemos hecho referencia a las distintas actividades donde fue asociada la palabra marketing. En las distintas asociaciones que hicimos de la palabra hubo una relación con públicos masivo, ya sea un producto de consumo masivo, una empresa o marca de producto masivo y hasta un candidato político o un candidato a presidente tiene un público masivo. Pero cuando leemos las definiciones o bien muchos textos sobre marketing vemos que existe una cierta dificultad para

²⁴ Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2013), *El plan de Marketing en la Práctica*, Madrid, España, Editorial ESIC, Pag. 33.

²⁵ Gummerson, E. (2008): *Total Relationship Marketing*, Butterworth -Heinneman (citado por Mesorero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,*Marketing Industrial, como orientar la gestion comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España, Editorial ESIC, Pag 25.)

²⁶ Asociación Argentina de Marketing disponible en <http://www.aam-ar.org/?page=institucional::definicion-de-marketing-de-la-aam>

aplicar o hacer operativos ciertos conceptos del marketing en productos que son de origen o uso industrial.

El termino marketing industrial puede en algunos casos usarse, los términos marketing empresa a empresa o Marketing BtoB (Business to Business). En la bibliografía existente, en los foros de discusión de ciertos sitios internet y en los distintos artículos ya sea en sitios online o revistas es habitual encontrar la denominación de BtoB. Entendemos que, si bien existen diferencias entre el marketing de productos de consumos masivo y el marketing entre empresas, la finalidad es la misma que es generar en términos amplios la evolución y sustentabilidad del negocio.

Una definición posible de marketing industrial:

Los profesores Vazquez, Santos y Sanzo, por su parte, señalan que el “Marketing Industrial es el dirigido a clientes industriales, organizaciones, instituciones o personas que adquieren los bienes y servicios para utilizarlos, consumirlos, transformarlos, incorporarlos en sus procesos productivos o para revenderlos de nuevo”. Esta definición nos aporta una primera conclusión muy interesante, ya que lo que distingue el Marketing BtoB, no es tanto la actividad o disciplina en sí, sino el comprador esperado y la utilización del producto (o servicio) comercializado²⁷

En las líneas anteriores vemos que la diferencia está en nuestro destinatario y en el producto que vamos a intentar vender con nuestros esfuerzos de ventas. Esta diferencia merece repensar y adaptar muchos conceptos del marketing de productos de consumos masivo, si lo que queremos es utilizarlos en el marketing industrial.

“No tendría caso tener una clase separada de marketing entre empresas si éste fuera lo mismo que el marketing para los consumidores. Si un tipo de marketing se adapta a todas las situaciones. La forma que compran las organizaciones es radicalmente distinta de aquella en que los consumidores compran productos y servicios, lo cual da como resultado requisitos de marketing diferentes.”²⁸

Nosotros entendemos que las empresas y las empresas industriales tienen modalidades o comportamientos de compras que están más cerca de lo racional. Esto puede verse de varias

²⁷ Vazquez, Santos, Sanzo (citado por Mesorero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,*Marketing Industrial, como orientar la gestion comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, pag 31.

²⁸ Dinyer, R.F, Tanner , J. F. Jr., (2007), *Marketing Industrial Conexión entre la estrategia las relaciones y el aprendizaje*, Mexico, Mexico, Editorial Mc Graw Hill, 3era Edición, Pag. 8.

maneras, pero la empresa para comprar un insumo tiene especificaciones técnicas que tiene que cumplir ese insumo, cumplir el proveedor con ciertos parámetros mínimos de confianza, el costo debe estar dentro de parámetros de mercados, etc. Los procedimientos de compras en la mayoría de las empresas dependen de más de una persona o funcionario justamente para garantizar que el proceso de compra tenga cierto nivel de control. Esta explicación, que luego vamos ampliar en detalle más adelante cuando veamos las características del mercado industrial, nos muestra que nuestro trabajo dentro del marketing industrial es diferente que lograr ventas de un producto como un yogur con vitaminas, una gaseosa o una cerveza. En esta línea de pensamiento podemos encontrar la siguiente afirmación:

“Los motivos que nos llevan a considerar de forma separada ambos conceptos son explicados por la profesora Aguirre en su libro: Por un lado, porque las organizaciones se comportan de forma diferente a los individuos o consumidores finales, y el destino de los bienes objeto de intercambio es diferente “producir otros bienes, posibilitar o facilitar el funcionamiento de la organización o revenderlos”²⁹

Uno de los ejes diferencial a tener en cuenta del marketing industrial en comparación al marketing de productos masivos es la necesidad que el comprador y el vendedor estén en contacto. El contacto no solo es entre el vendedor y el comprador sino también entre los departamentos técnicos o de calidad de las empresas. Por lo anteriormente dicho es que coincidimos con “En el marketing entre empresas las relaciones entre comprador y vendedor son muy importantes. La relación personal es un factor clave por este motivo también se le llama marketing de relaciones.”³⁰

El grado o nivel de relación entre comprador y vendedor en el marketing industrial dependerá del nivel que se logre en el proceso de comunicación. Entonces es importante que tengamos en cuenta que “la comunicación directa entre el comprador y el vendedor también incrementa la necesidad de una venta personal sólida, debido a que es necesario que alguien coordine esa comunicación”³¹

²⁹ Aguirre, M.S. (2000), *Marketing en Sectores Específicos*, Ediciones Piramide (citado por Mesorero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,*Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, pag 29).

³⁰ Dinyer, R.F, Tanner , J. F. Jr., (2007), *Marketing Industrial Conexión entre la estrategia las relaciones y el aprendizaje*, México, México, Editorial Mc Graw Hill, 3era Edición, Pag. 8.

³¹ Ibid, Pag. 9.

5.3.3. Características del Marketing Industrial. Mercado y los productos industriales.

Mercado Industrial.

El mercado industrial tiene ciertas características que se puede encontrar en forma recurrente en la bibliografía o artículos sobre el mismo. Para ser más precisos vamos a tomar la caracterización que hacen Mike Mesorero y Juan Carlos Alcaide.

Características de los mercados industriales según la bibliografía:

1	El número de compradores es menor	En los mercados industriales las empresas se ven constreñidas a vender su producción o servicios a un número relativamente limitado de empresas o instituciones
2	Los compradores se concentran en áreas geográficas	Existe la tendencia a que los compradores industriales se concentren en zonas geográficas que ofrecen las facilidades mínimas que requieren las empresas para sus operaciones
3	Existe una alta concentración del poder compra	En los mercados industriales un número reducido de los compradores concentran la mayor parte de las compras del sector
4	Existe una relación muy estrecha entre compradores y vendedores	Las características técnicas de los productos y servicios comercializados, el reducido número de clientes, los volúmenes usuales de compra, las influencias de los servicios de apoyo que ofrecen los vendedores, inducen a que las relaciones que se establecen entre vendedores y compradores tiendan a ser a largo plazo. La posibilidad de crear soluciones personalizadas y la creación de relaciones a largo plazo son características de las relaciones entre comprador y vendedor.
5	La demanda es derivada	Las empresas ofertantes en los mercados industriales tienen poca incidencia en la demanda final de los productos y los servicios comercializados por sus compradores, ya que la demanda de las empresas compradoras es una consecuencia de la demanda que existe en sus mercados de sus productos y servicios.
6	La demanda es menos elástica	Ya que los compradores necesitan los productos y servicios para las subsistencias de sus propias empresas y que la calidad de sus ofertas

		depende en gran medida de la calidad de los insumos utilizados, tienden a ser, dentro de ciertos menos sensibles a los precios.
7	La demanda tiende a fluctuar con mayor incidencia	Dado que la demanda es derivada, una pequeña reducción de los consumidores finales de las empresas e instituciones compradoras puede provocar una caída proporcionalmente mayor (en función del tamaño del mercado) de la demanda de insumos que utilizan.
8	Las compras son realizadas por profesionales	En las empresas industriales y en las relaciones “empresa vende a empresa” se produce habitualmente un proceso relacional “entre expertos”, en todo caso, y según el tamaño de la compra, es habitual que haya un “experto comprador”. Esto obliga al equipo comercial del proveedor a un conocimiento muy exhaustivo del producto, así como evidenciar y poner en valor en todos los aspectos que permitan defender el precio.
9	En los procesos de compra interviene un alto número de personas	Es muy común que se produzca un proceso de compra colegiado y que haya varios interlocutores: unos que prescriben, otros que negocian (mesa de compras, o similar), y tengamos que enfocar la relación comercial con varias personas que, o bien juntas, en presentaciones en grupo o bien por separado (lo que nos obliga, según sus intereses, nuestras presentaciones), deciden o condicionan la compra.
10	Existen necesidades específicas	Las necesidades de los clientes suelen ser detalladas y muy concretas. De alguna manera esto es debido a la complejidad técnica del producto, que hace que exista una preocupación por la calidad técnica, la tecnología o la ingeniería.
11	Interdependencia funcional	La complejidad de la compra y la participación de un número superior de personas en la compra , las relaciones mas estrechas entre empresas compradoras y vendedora, la necesidad de productos a medida y la importancia que tiene el servicio y los momentos de oportunidad en la generación de lealtad de los clientes explican el hecho de que, si bien la existencia de la coordinación entre las distintas funciones empresariales es básica para cualquier tipo de mercado, en el caso de los mercados industriales resulta, si cabe, mas importantes.

Nota: Cuadro de adaptación propia basado en libro *Marketing Industrial*³²

³² Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,*Marketing Industrial, como orientar la gestion comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pag 32.

Todas estas características vamos a comprenderlas y verlas mejor cuando analicemos nuestro caso luego más adelante.

En su libro F. Robert Dwyer y John F. Tanner muestran varios ejemplos para explicar la importancia en términos económicos del mercado industrial. El primer caso que usan es el consumo de sal, desde que sale de la mina de sal hasta que es procesada por una empresa como sal para aplicaciones industriales o bien para consumo humano, y como ese producto, sal de uso alimenticio, luego lo va comprar Mc Donalds para que los consumidores finales lo consuman en una hamburguesa o bien en algún menú de esta cadena de comida rápida. En otro caso muestra como empresas globales como General Motors tienen un volumen de compras de 58000 millones de dólares. Este monto hace que sea superior que el PBI de muchos países del mundo.³³

En la bibliografía consultada se puede encontrar la clasificación de los distintos productos o servicios industriales.

1	Materia Primas	Productos de la minería y de la agricultura: trigo, algodón, madera, petróleo, carbón, hierro. Commodities. Poca posibilidad de diferenciación.
2	Materiales Manufacturados /Insumos	Estos productos se pueden considerar genéricos o commodities. Alimentos semi-procesados, productos manufacturados de marcas líderes a nivel mundial. Estas empresas tienen oportunidades de diferenciar sus productos mediante sus marcas.
3	Componentes	Son piezas, repuestos o productos de submontaje que se convierte en parte del producto final que elabora quien las compra. Por ejemplo, pequeños motores, cierres, microprocesadores, piezas de fundición, etc. El suministro y la calidad son factores importantes.
4	Construcción	Son productos o materiales que integran las instalaciones físicas del comprador como estructuras, pinturas, tuberías, calefacción, aire acondicionado, etc. Estos productos habitualmente están sujetos a un diseño de un arquitecto o un ingeniero.
5	Bienes de Capital	En esta categoría incluye una amplia gama de máquinas (torno cnc, fresadoras o equipos industriales (turbinas, compresores de aires) agrícolas (tractores, cosechadoras, etc), maquinaria pesada (turbinas, barcos, etc) hasta equipos para oficina o laboratorio. En este caso es altamente probable que los compradores recurran a algún tipo de financiación. En la decisión de compra es importante la funcionalidad, productividad y los servicios post venta.
6	Mantenimiento,	En esta categoría se incluye todos los insumos o repuesto para hacer funcionar una planta

³³ Dwyer, R.F, Tanner , J. F. Jr., (2007), Marketing Industrial Conexión entre la estrategia las relaciones y el aprendizaje, Mexico, Mexico, Editorial Mc Graw Hill, 3era Edición, Pag. 6.

	reparaciones y explotación	industrial o equipos industriales: desde repuestos hasta pintura para los edificios.
7	Servicios	Hay dos tipos de servicios, los que están vinculados directamente a un producto y los que son independiente de un producto. Los primeros pueden ser los servicios post-venta de una máquina, mantenimiento preventivo y correctivo. Los servicios complejos como por ejemplo auditorias, consultores externos que son contratados.

5.3.4 Orientación al cliente.

La orientación o enfoque al cliente en las empresas de carácter industrial es una característica que se comenzó a ver en formas más sistemática con la implementación de los sistemas de gestión de la calidad basados en las Normas ISO 9001. La base de todo es pensar a la organización en función de la necesidades y requisitos del cliente. Esta es la columna central del marketing relacional. La orientación al cliente debe ser un compromiso de la dirección de la empresa no solo en declaraciones sino en el actuar constante y la asignación de recursos. Esta asignación de recursos es la prueba material que tenemos o podemos evaluar para saber si una organización está orientada al cliente.

5.3.5 Marketing Pymes Industrial.

El marketing para pymes industriales lo vinculamos como una actividad compuesta por un complejo e interesante proceso de interacciones, de intercambio de mensajes, en otras palabras, dentro de un proceso de comunicación social. En función de esto, una de las ideas que queremos expresar es que las Pymes hacen siempre marketing, en algún grado o forma. Es una simplificación y un desconocimiento de la realidad de las Pymes expresar que no hacen, o desarrollan actividades o prácticas de marketing. El punto que quizás podemos discutir o analizar en qué grado de eficiencia y efectividad, las empresas Pymes industriales realizan la actividad de marketing para su negocio.

5.4. Planificación del Marketing en las Pymes metalmecánicas.

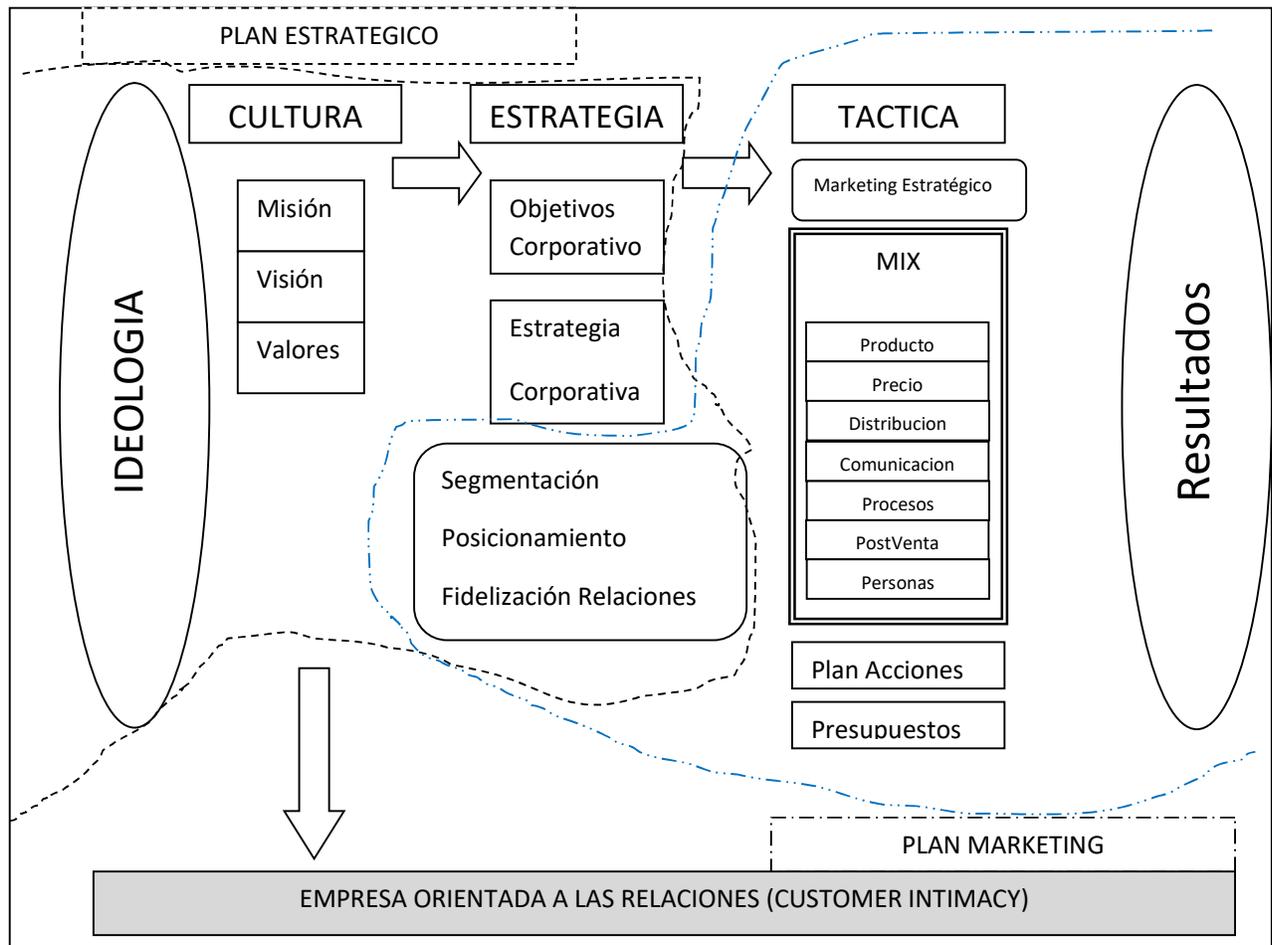
Uno de los primeros puntos que debemos aclarar es la necesidad de la planificación como una hoja de ruta para seguir hacia la obtención de los objetivos planteados o buscados por la empresa. Pero a la vez en las Pymes nos encontramos con la limitación de tiempo, falta de mirada a mediano plazo o largo plazo, la operatoria diaria que hace difícil considerar la planificación como una posibilidad valiosa para el funcionamiento de la empresa.

Nosotros entendemos que el proceso de planificación del marketing en una Pyme industrial es similar al proceso de planificación estratégica de la empresa. Por este motivo consideramos el plan de estratégico y el plan de marketing como parte del mismo trabajo.

La planificación en las empresas Pymes metalmecánicas debe verse a nuestro criterio como un ejercicio de reflexión profunda acerca del presente de la empresa, pero a la vez mirando hacia un futuro posible. La planificación como ejercicio de reflexión nos obliga a construir un futuro posible, nos da la posibilidad de tener una imagen, una visualización de un lugar hacia donde queremos llegar como organización. La acción de planificar implica o tiene por requisito fundamental asignar recursos materiales en términos monetarios, en términos de horas hombres de trabajo, infraestructura y maquinas que den sustento para llegar a los objetivos.

Nosotros sabemos que para muchos dueños o directivos de empresas Pymes es difícil planificar en un país de las características de Argentina. Pero también sabemos que no puede funcionar como excusa para no hacerlo dado que justamente esto es parte del análisis o de la construcción de posibles escenarios mientras se hace un plan estratégico.

El siguiente esquema que lo hemos tomado del libro de Marketing Industrial de Juan Carlos Alcaide y Mikel Mesonero. En el mismo esta graficado como nosotros entendemos la planificación estratégica. La única diferencia o matiz que vamos agregar es que, al enfocar nuestro trabajo en una Pyme, como ya expresamos, el plan estratégico y el plan estratégico de marketing podemos considerarlos parte de la misma tarea.



Fuente: Adaptación de esquema de Libro Marketing Industrial³⁴

³⁴ Mesorero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente, Madrid, España: Editorial ESIC, Pag 71

5.5. Nuestro caso: ESFEROIDAL.

5.5.1 Presentación de la empresa.

*Esferoidal SA*³⁵ es una empresa familiar de capital nacional, fundada en 1948 y dedicada a la fundición de hierro. La empresa fue fundada por el padre del actual director y dueño. El nacimiento de la empresa se da en el marco del proceso histórico de sustitución de importaciones que experimentó la Argentina por aquellos años. La empresa originalmente estaba radicada en la localidad de Olivos, a unos veinte kilómetros de la Ciudad de Buenos Aires, provincia de Buenos Aires. Esferoidal SA en la actualidad se encuentra instalada en un parque industrial en la localidad de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires. La actual ubicación está a unos treinta y cinco km de la Ciudad de Buenos Aires.

La empresa tiene una instalación industrial sobre un predio de unos 7500 m² y con una superficie cubierta de aproximadamente 3500 m². Esferoidal S.A nació y se dedica en la actualidad a la producción de piezas fundidas de hierro gris y nodular.

Esta empresa de acuerdo a los parámetros de facturación está dentro de la categoría pequeña empresa industrial definida por la Resolución 11/2016 que vimos anteriormente. La empresa en la actualidad cuenta con un plantel de 35 personas. La cantidad de empleados o trabajadores en relación de dependencia fue el otro parámetro relevante que encontramos para definirla como una pequeña y mediana empresa. Esferoidal también desde esta óptica es una Pyme.

³⁵ En adelante vamos a utilizar en forma indistinta la palabra Esferoidal o la empresa.

5.5.2 Análisis de la Situación.

5.5.2.1 Análisis de la situación externa.

5.5.2.1.1 Entorno y contexto económico.

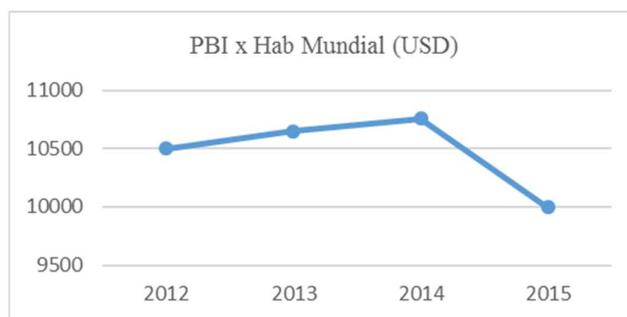
El contexto económico del país y de la región es un dato importante para tener en cuenta en qué situación objetiva vamos a desarrollar este trabajo.

Tabla 2- Evolución del PBI Mundial

Año	2012	2013	2014	2015
PBI Mundo x Hab (USD)	10498	10651	10757	9996

Nota: Tabla elaboración propia basado en datos del Banco Mundial.³⁶

Ilustración 2 PBI Mundial por Habitante (USD)



Nota: Grafico elaboración propia basado en datos del Banco Mundial.

Tabla 3- PBI por Habitante de la Región (USD)

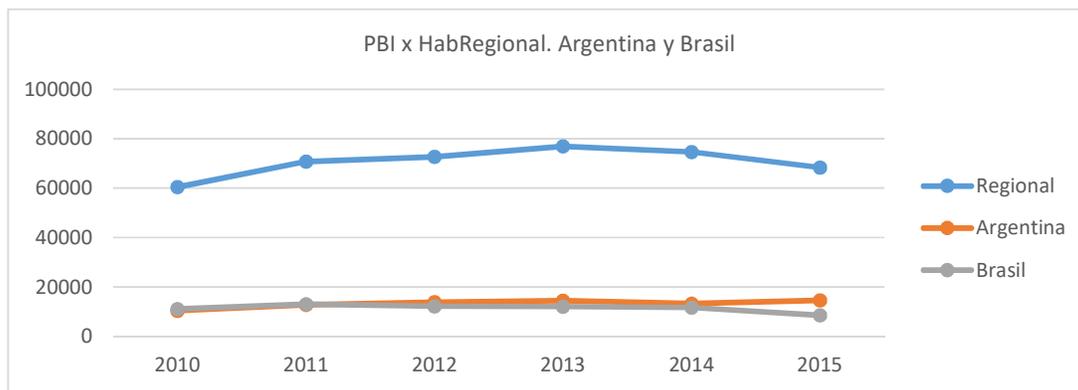
País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Argentina	10425	12829	13918	14507	13312	14604

³⁶ Disponible en <http://www.bancomundial.org/>

	1983	2379	2645	2947	3121	3073
Bolivia	11143	13056	12170	12080	11733	8535
Brasil	12695	14478	15142	15647	14455	13280
Chile	9025	9907	9896	10375	10531	9179
México	3228	3987	3854	4478	4711	4171
Paraguay	11942	14173	15100	16888	16744	15580
Uruguay	60442	70809	72725	76923	74607	68422
Suma						

Nota: Tabla de Elaboración propia con datos tomados de la CEPAL³⁷

Ilustración 3 Producto Bruto Interno por Habitante (USD)



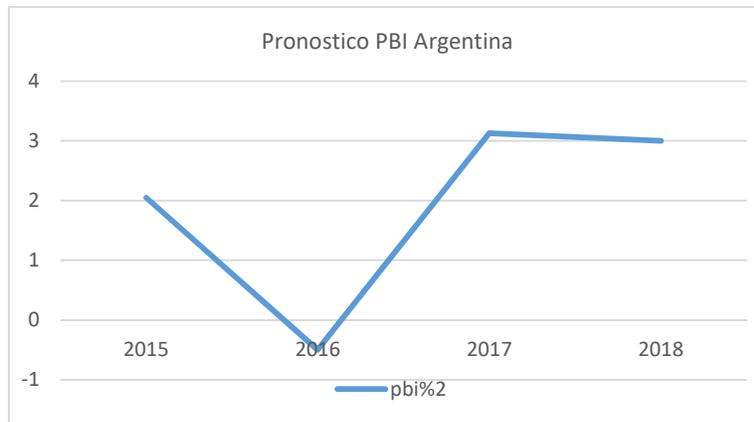
Banco Mundial – Pronósticos para Argentina.

Tabla 4 Tabla Crecimiento del PBI de Argentina (a precios mercado sobre la base USD constante 2010)³⁸

Año	2015	2016	2017	2018
PBI	2,05	-0,5	3,13	3,00

³⁷ Disponible en la CEPAL http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp

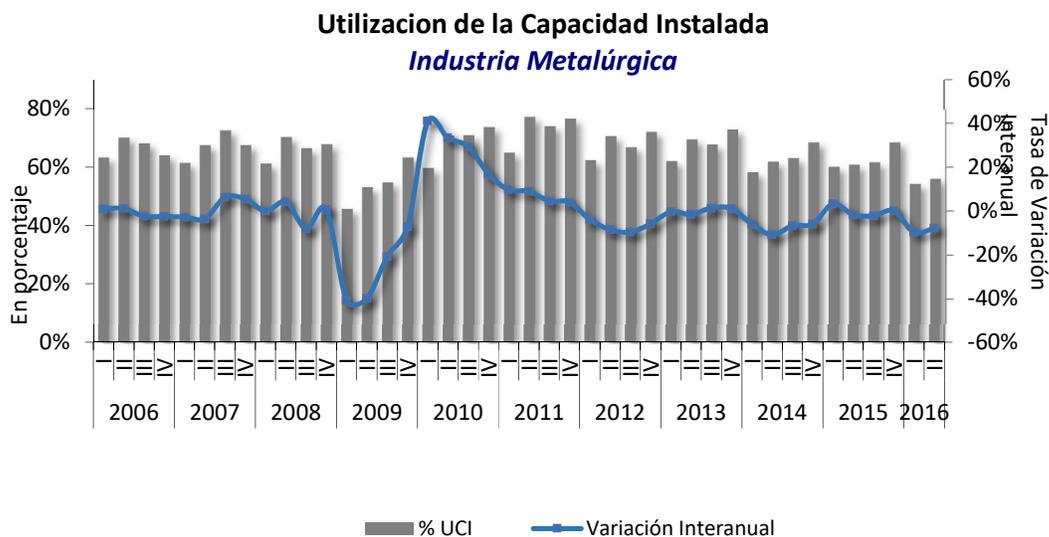
³⁸ Disponible en Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

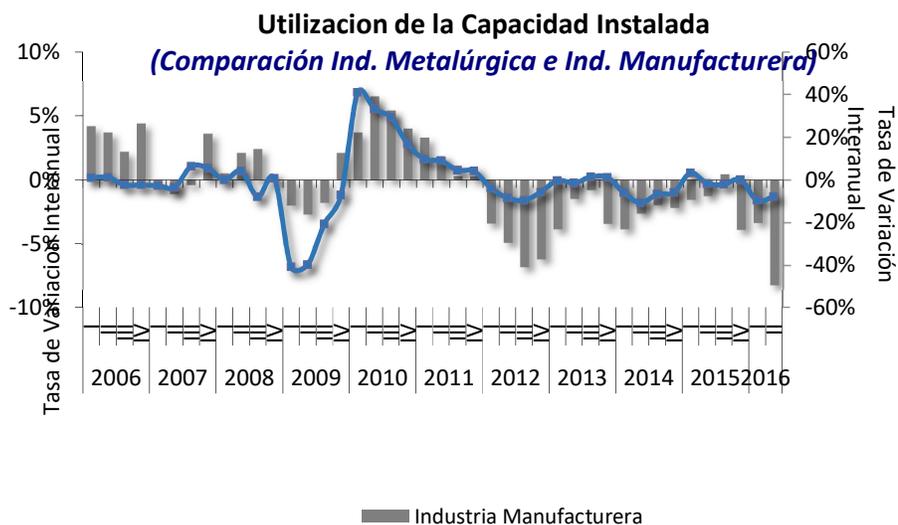


Los distintos organismos como el Banco Mundial o la CEPAL nos muestran indicadores donde podemos evidenciar un escenario recesivo a nivel mundial. En el caso de nuestro país el año 2016 será un año de contracción de la economía. Las perspectivas de crecimiento para los años 2017 y 2018 serán datos muy importantes a tener en cuenta en nuestro posterior desarrollo de los objetivos del plan de marketing.

Actividad de la Industria y de la industria Metalúrgica.

Ilustración 4 Utilización Capacidad Instalada.





Nota: Fuente ADIMRA³⁹

Como vemos para el año 2016 el PBI, según los pronósticos del Banco Mundial, tendrá una caída del orden del -0,5%. Este escenario se hace de mayor dificultad cuando en las mediciones de la actividad industrial están el orden del -13,1 % en el caso del primer trimestre y -7,9% en el caso del 2 trimestre del año 2016.

5.5.2.1.2 Entorno Político – Jurídico.

En diciembre del 2015 hubo un cambio de gobierno en Argentina donde las primeras medidas tomadas fueron realizar una devaluación del peso, eliminación de retenciones a las exportaciones de productos agrícolas e industriales y se dejó atrás la etapa de la rigurosa administración del comercio. La administración del comercio llevada a cabo por la anterior

³⁹ ADIMRA Disponible en <http://www.adimra.com.ar/direccion.do?id=3>

administración era una medida que tenía por objetivo el cuidado de las divisas y de la producción local de manufacturas. El actual gobierno parece tener una mirada diferente dado que busco el camino de arreglar el conflicto con los Holdouts que tenía Argentina. Este acuerdo en teoría le permitirá al país regresar al mercado de capitales internacionales para volver a tener crédito y mejorar las perspectivas para las inversiones extranjeras. Las inversiones extranjeras serian el motor para darle una dinámica a la economía privada en forma genuina.

Otra medida de alto impacto es la adecuación tarifaria tanto de electricidad como de gas. Esta medida no es un dato menor porque nuestro caso de estudio es un caso de una empresa de consumo intensivo de electricidad.

El poder ejecutivo nacional en el transcurso del año 2016 impulso dos leyes de relevancia directa sobre las Pymes y las Pymes metalmecánicas:

Los puntos más destacados de la ley Pymes son los siguientes 1) Sostenimiento del empleo mediante los programas REPRO, 2) Tratamiento impositivo diferenciado mediante la no aplicación del impuesto a la ganancia mínima presunta, y la aplicación del impuesto al crédito y débito para el pago de impuestos a las ganancias, cambio en la fecha de pago de IVA, compensación y devolución de los impuestos que tenga la AFIP, ventanilla única en la AFIP, regionalización de impuestos y tasas; 3) fomento a las inversiones productivas tomando un porcentaje para el pago de impuesto a las ganancias, bono fiscal que hubiese sido generado por las inversiones productivas 4) Financiación mediante la organización de una red de agencias de desarrollo productivo, cupos para capacitación, el programa FONAPYME, garantizar los instrumentos de financiación mediante la utilización de los cheques de pago diferido avalados por un Sociedad de garantías recíprocas (SGR).

La ley de fortalecimientos de Autopartes: esta ley promueve y da un bono fiscal a todo aquel fabricante de automóviles, utilitarios, maquinaria agrícola, tractores y maquinaria vial que integre componentes de origen nacional. El valor del bono puede variar en términos porcentuales de acuerdo al nivel de integración, pero puede llegar como máximo al 30% del valor integrado. En términos del objeto de este trabajo esta ley a su vez establece un 7% adicional cuando la parte o el componente sea fundido o forjado.

5.5.2.2 Mercado de Piezas Fundidas.

5.5.2.2.1 Mercado de Piezas Fundidas a Nivel Mundial.

Es importante expresar que cuando hablamos de mercado de piezas fundidas estamos hablando de toda pieza, todo componente y todo producto que esté compuesto por fundición. Los materiales fundidos que predominan son el hierro, el aluminio y el acero.

Tabla 5 Producción Global de Fundidos (TN)

	2012	2013	2014
Producción Global Fundidos (TN)	99798587	103229774	103641518

Fuente: Cuadro Propio - Datos Revista MODERN CASTING⁴⁰

Tabla 6 Producción Global Fundidos por país.

PRODUCCION FUNDICION - GLOBAL 2014					
Pos	País	Población	Producción Tn	PBIF TN X HAB	PBIF KG x HAB
1	China	1357000000	46200000	0,034	34,05
2	EEUU	316500000	10470939	0,033	33,08
3	India	1252000000	10021000	0,008	8,00
4	Japon	127500000	5538037	0,043	43,44
5	Alemania	80620000	5246557	0,065	65,08
6	Rusia	143500000	4200000	0,029	29,27
7	Brasil	200000000	2737200	0,014	13,69
8	Korea	49540000	2630900	0,053	53,11
9	Italia	60782000	2024851	0,033	33,31
10	Francia	66030000	1729405	0,026	26,19
11	Mexico	122000000	1651679	0,014	13,54
12	España	46770000	1141741	0,024	24,41
	Argentina	41000000	80000	0,002	1,95

Fuente: cuadro propio – Ver PBIF CIFRA-INTI⁴¹

⁴⁰ Disponible en <http://www.afsinc.org/multimedia>

⁴¹ “Análisis del Sector y PBI Fundidor” INTI -CIFRA, Disponible en <http://inti.gov.ar/eventos/fundicion/pdf/J2-PBIFundidor.pdf>

El PBIF es el Producto Bruto Interno Fundido que es el resultado de la división la cantidad de Kg de piezas fundidas por la cantidad de habitantes que tiene un país. Este indicador fue creado por la Cámara de Fundidores de la República Argentina (CIFRA). El INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y CIFRA han realizado un trabajo de carácter económico donde se muestra la relación directa entre el nivel de industrialización de un país y el desarrollo de su industria de la fundición de partes.

Argentina tenía en el año 1979 un PBIF de aproximadamente 13. Hoy como vimos es de 1,95. Nuestro socio comercial Brasil tiene en la actualidad un PBIF de 13. Esto evidencia claramente el retroceso de integración de partes nacionales y el retroceso industrial de Argentina. Nuestro país es un caso atípico en el mundo de un nivel de retroceso de magnitud por 7.

Esta información es altamente sensible para la fase de diagnóstico de nuestro trabajo dado que estamos haciendo un plan de marketing para una empresa dentro de unos de los sectores de la economía y de la actividad industrial que más cayo en los últimos 40 años.

5.5.2.2 Mercado de Fundición en Argentina.

Ilustración 6 Producción Total Piezas Fundidas - Argentina (tn)



Tabla 7 Producción Piezas por Material - Argentina

Producción Piezas Fundidas. Argentina (TN)							
Año	Hierro Gris	Hierro Nodular	Hierro Maleable	Aceros	Aluminio	Cobre Bronces	Total
2010	68	49	4,8	10,7	25	3,9	161
2011	69	50	4,9	11,2	26,5	4	166
2012	67	48,5	5	12,5	26,5	4,3	164
2013	57,5	38,2	4,4	13	28,4	4,1	146
2014	55,5	36	4,1	13,2	26,2	4,5	140

Fuente : INDEC – EPI SET 2015 de Base de datos de Cámara de Fundidores Rep Argentina

Ilustración 7 Producción piezas Fundidas Hierro Gris y Nodular - Argentina

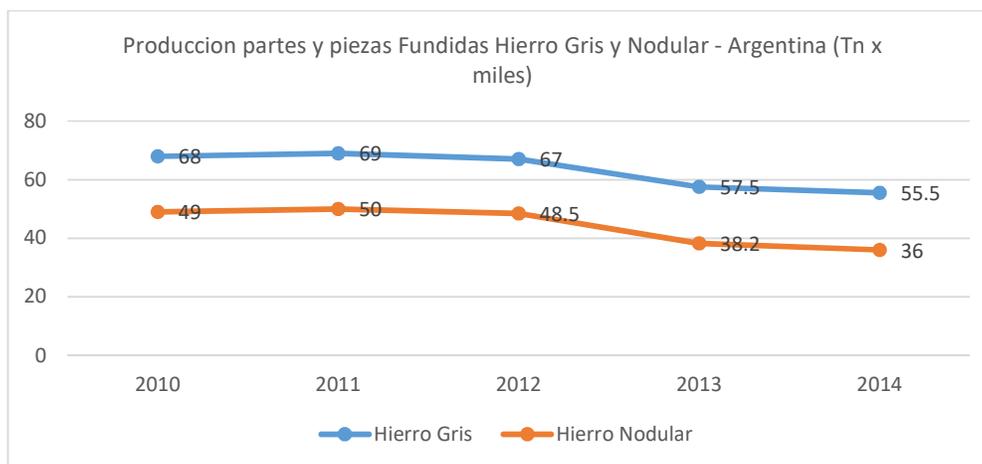


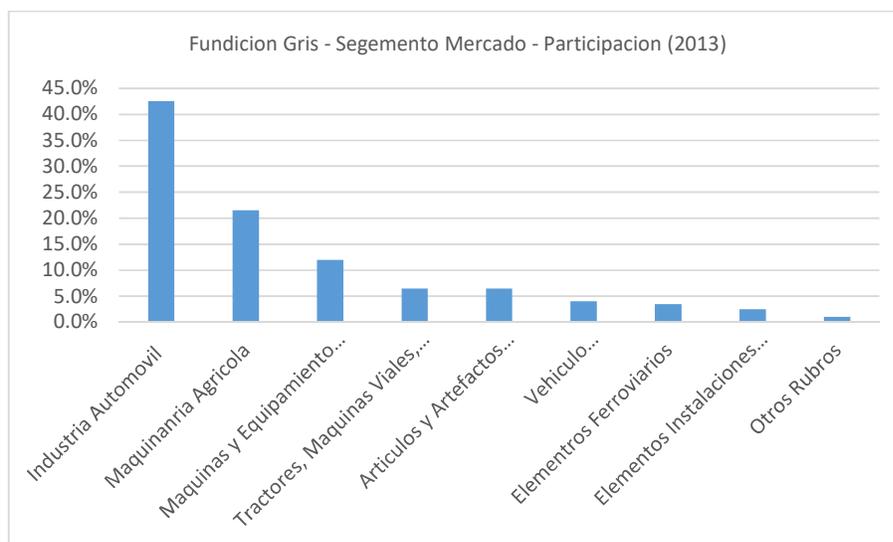
Tabla 8 Producción por sector industrial

Fundición de Hierro Gris (2013)	Participación	TN		
		58500	x Mes	Acum
Industria Automóvil	42.5%	24863	2072	42.5%
Maquinaria Agrícola	21.5%	12578	1048	64.0%
Máquinas y Equipamiento Industriales	12.0%	7020	585	76.0%
Tractores, Maquinas Viales, Autoelevadores	6.5%	3803	317	82.5%
Artículos y Artefactos eléctricos	6.5%	3803	317	89.0%
Vehículo Comerciales/Transporte/Carga	4.0%	2340	195	93.0%
Elementos Ferroviarios	3.5%	2048	171	96.5%
Elementos Instalaciones Hidráulicas y Servicios	2.5%	1463	122	99.0%
Otros Rubros	1.0%	585	49	100.0%

Fuente: CIFRA – Revista El Fundidor n 138 – Cuadro Propio.⁴²

⁴² Revista El Fundidor N 138. Edición propia de la Camara de Fundidores de la Republica Argentina.

Ilustración 8 Fundición Gris - Sector Industrial – Participación Año 2013



5.5.2.2.3 Competencia.

Según CIFRA existen unas 450 empresas dedicadas al rubro de la fundición de piezas o componentes en Argentina. La mayoría de son de metales ferrosos y en segundo lugar de metales no ferrosos. Estas empresas de fundición son pequeñas y medianas empresas en su gran mayoría.

La ubicación geográfica de las fundiciones en Argentina se da en la provincia de Buenos Aires, zonas como el Gran Buenos Aires y Tandil, luego Santa Fe en lugares como Rosario, Las Parejas y Rafaela.

5.5.2.2.4 Proveedores.

Proveedor	Insumo/Materia Prima
Medemet S.R.L.	Resinas y ferroaleaciones, exotérmicos
Delta Arenas Industriales	Arenas clasificadas para moldeo
Durio Juan Carlos	Chatarra
Atilio Migliori	Chatarra
Recitime S.A.	Chatarra

Los insumos o materias primas de mayor consumo o importancia:

Insumo
Chatarra (TN)
Resina Fenolica (KG)
Arena Seca (TN)
Grafito Nodular (KG)
Catalizador (kg)
Nodulizante (kg)
Coque (kg)
Fe Si (kg)
Pinturas desmoldeantes (kg)
Arena Revestida (kg)
Inoculante (kg)
Plástico Refractario (kg)
Carbon Mineral (kg)
Bentonita (kg)
Manguitos Exotermicos
Cobre
FerroCromo

5.5.3 Análisis Interno de la empresa.

A principios del año 2016 la empresa empezó su trabajo de adecuación de la norma ISO9001 de la versión 2008 hacia la versión 2015. En el marco de ese trabajo se tuvo que definir por primera vez en la historia los conceptos de Misión, Visión y Valores.

Misión

Ser una empresa que brinde a nuestros clientes y al mundo piezas o componentes fundidas que sean una contribución de alto valor para la evolución y realización de sus proyectos.

Visión

Ser una empresa líder en los mercados de componentes o partes fundidas que actuamos en términos de la relación calidad-precio.

Valores

Buscamos generar un ambiente donde la transparencia impulse la relación con nuestros clientes, empleados y proveedores.

Tenemos un alto compromiso con la mejora y la excelencia en todos los aspectos de la organización.

La mejora continua de nuestros procesos y productos.

El cuidado del medio ambiente y el respeto a las normas legales vigentes en nuestra sociedad.

En el año 2005 cuando la empresa logró certificar la norma ISO 9001 definió su política de calidad de la siguiente forma:

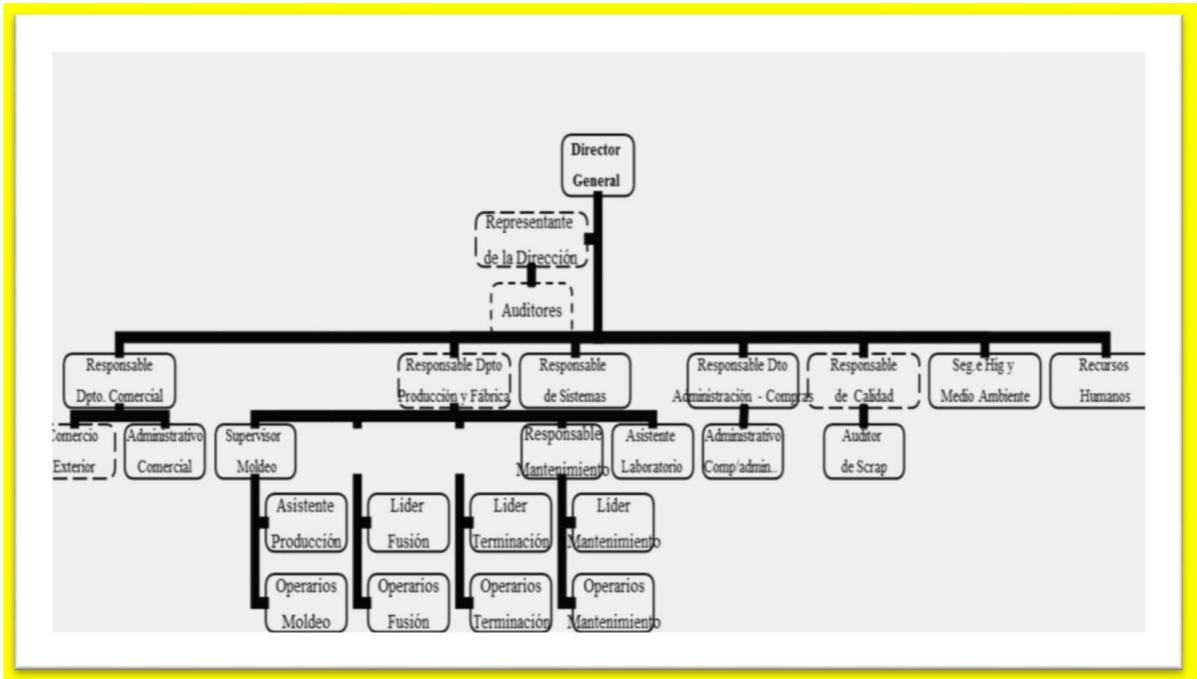
1. Satisfacción del cliente a través de cumplir sus requisitos.
2. Mejora continua de los procesos de gestión con la finalidad de obtener mejores resultados.
3. Idoneidad del personal lograda mediante capacitación y entrenamiento del mismo.
4. Progreso y desarrollo de la empresa para mantener la fuente de trabajo, reinvertir y crecer

El trabajo de la definición de la Misión, Visión y los Valores, fue más allá del puntapié para empezar un trabajo estratégico, fue un trabajo de reflexión profunda. En la cultura organizacional de una Pyme o desde la mirada del dueño es fácil pensar “Eso (por la Misión, Visión y Valores) es para las empresas grandes”. Es entendible dado que el día a día de las Pymes hace complejo el trabajo estratégico.

Desde nuestra mirada, una empresa existe porque brinda un producto o servicio para cubrir una necesidad emergente para un cliente, usuario, persona o alguien. Este enunciado tan simple y tan usado muchas veces de manera superficial que es olvidado. Es olvidado cuando se piensa desde la misma organización que la empresa existe porque tiene las instalaciones o máquinas. Se piensa que una empresa existe porque tiene el conocimiento y los recursos humanos, se piensa que la empresa existe porque hay un dueño o accionista. Todos estos factores son parte fundamental y condición necesaria, deben existir, pero si no hay una necesidad para satisfacer, no hay empresa. Esta necesidad es en términos más profundos la razón de ser en el mundo por el cual la empresa existe y a la vez la contribución de la misma al funcionamiento de la sociedad.

5.5.3.1 Organización y Recursos Humanos.

Grafico 1 Organigrama



El organigrama de la empresa nos puede aportar información para entender las características que tienen las Pymes de la superposición de roles y los escasos recursos humanos. La limitación de los recursos humanos tanto en capacidades como en horas de trabajo es un factor relevante. Esta limitación es una razón objetiva central que condiciona a las Pymes en la creación de un plan de marketing, o bien un desarrollo sistemático en esta área.

5.5.3.2 Tipo de Fundición o Materiales.

Como describimos anteriormente Esferoidal se dedica al negocio de la fundición de piezas de hierro gris y nodular.

La gran parte de la producción de las piezas y las ventas las realiza en función de realizar una pieza que un cliente ha diseñado o pensado para que sea componente, parte o producto final. La producción es contra pedido. Esto requiere una gran flexibilidad del sistema productivo. La serie de piezas son de tamaño chico y medianas. Pero también existe una especialización en la realización de piezas únicas. Existe en la empresa un mix de piezas que van de piezas pequeñas de 500 grs hasta piezas de varias toneladas. Esta característica es

fundamental para ciertas particularidades que parece tener el mercado de partes fundidas en Argentina.

Materiales que produce Esferoidal.

La fundición de hierro se clasifica de acuerdo a normas de materiales. Estas normas pueden ser nacionales o internacionales. En Argentina tenemos las normas IRAM pero es habitual manejarse con normas americanas o europeas en el rubro de la fundición de piezas porque la mayoría de los planos de piezas tienen este origen. A manera de ejemplo:

Tabla 9 Clasificación de la Fundición Gris según Norma ASTM A48

Clase	N20	N25	N30	N35	N40	N45	N50	N55	N60
Resist Tracción (KSI)	20	25	30	35	40	45	50	55	60

Tabla : Fuente ASTM 48 – Cuadro propio. Adaptado y simplificado⁴³

Nota. La clase de norma también se clasifican en A,B,C y S dependiendo del espesor predominante de la pieza.

Tabla 10 Clasificación Fundición Nodular según Norma ASTM A536

Clase	60-40-18	65-45-12	80-55-06	100-70-03	120-90-02
Resist Tracción (PSI)	60000	65000	80000	100000	120000
Resist Compresión (PSI)	40000	45000	55000	70000	90000
Alargamiento %	18	12	6	3	2

Fuente: Norma ASTM A 536 – Cuadro y adaptación propia.⁴⁴

5.5.3.3 Una breve descripción de las capacidades y de los procesos productivos:

- A) Moldeo. A.1) Moldeo Pesado: Se producen moldes con arena autofraguante. El tamaño más grande moldes que se puede hacer estos momentos es de 2500 mm x 2500 mm x 1500 mm. El tamaño menor 800x600x400 mm. En este sector se pueden hacer piezas desde 100 kg. hasta 5000 kg. en forma estándar. La capacidad en estos momentos instalada es para hacer 12 moldes por día promedio y unos 200 moldes mes. Esto se debe a que se han realizado inversiones importantes en el año 2015.

A.2 Moldeo Manual: Se producen moldes con arena autofraguante. El tamaño de los moldes más grande es 1000x 600 x 500 mm y el tamaño de moldes más

⁴³ Disponible en <https://www.astm.org>

⁴⁴ Ídem.

chico es de 200x200x150mm. En este sector se hacen piezas desde 1kg hasta 200 kg. La capacidad máxima en estos momentos es de 90 moldes/día. 1800 moldes/Mes. Las inversiones realizadas en el año 2015 permitieron aumentar capacidad de moldeo en el orden del 30%.

A.3 Moldeo Maquinas: Se producen moldes en arena en verde de 500x400x250 m. Este sector hace piezas desde 0,50 kg hasta 10 kg. La capacidad en estos momentos máxima es de 250 moldes/día. 5000 moldes/mes.

A.4 Shell Moulding: Se producen moldes en arena revestida de tamaño 350 x 350 x 200 mm. Este proceso permite realizar moldes para piezas de muy buena calidad y definición dimensional. Los pesos pueden ir desde 0,300 kg hasta 12 kg aproximadamente. La capacidad instalada es para realizar unos 90 moldes/día.

Las capacidades de referencia son en un 1 turno de trabajo.

B) Fusión: EL proceso de fusión es el que permite fundir las aleaciones que luego se van a verter o colar dentro de los moldes (el negativo) para dar origen a las piezas (el positivo).

B.1) Horno Eléctrico: En este proceso mediante horno de inducción se logra la fundición de la chatarra y las ferroaleaciones para obtener las distintas aleaciones de hierro gris y nodular. La capacidad considerando 1 turno de trabajo es de 6000 kg. de hierro líquido bruto/día. Esto es aproximadamente unos 3000 kg. netos de piezas/día. Mensual 120000 kg. bruto. 60000 Kg. netos de piezas.

B.2) Horno Cubilote: EN este proceso mediante horno de cubilote se logra la fundición de chatarra y de las ferroaleaciones usando como combustible coque. Nuestra capacidad regular es de 130000 kg. bruto de hierro líquido y unos 100000 kg. de piezas neto.

La capacidad total aproximada de piezas netas en la sumatoria de los dos procesos de fusión: 150000/160000 kg de piezas netas vendible. Este dato es central para el desarrollo de los planes de ventas y acción en los distintos segmentos que veremos en el transcurso del presente trabajo.

3) Terminación: Las piezas una vez moldeadas y fundidas se rebaban y se limpian para poder entregarlas al cliente. El proceso de terminación incluye el proceso de granallado de piezas pequeñas y medianas.

4) Mecanizado: En algunos casos las piezas se entregan mecanizadas. Este proceso es tercerizado.

5.5.3.4. Detalle de las Ventas.

5.5.3.4.1 Mercado Nacional - Mercado Internacional. Geográfico.

Tabla 11 Ventas – Mercado Interno vs Mercado Exportación.

Mercado	Total	Partic	2012	2013	2014	2015
Mercado Interno	7510638	95%	1745994	1920226	1574094	2444253
Exportación	385985	5%	192994	143408	38483	11099
Ventas Totales	7896624		1938989	2063634	1612577	2455352

Nota: Valores en USD. Tabla realizada en función de datos obtenidos de la base de datos de la empresa

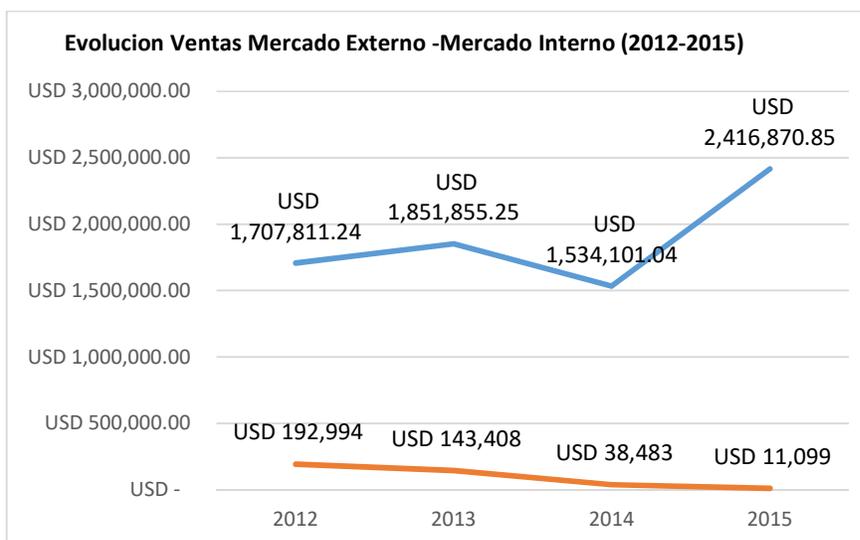
Ilustración 9 Ventas Interno vs Mercado Exportación



La posibilidad de acceder a vender en mercados internacionales es de los rasgos destacados de la empresa. La primera experiencia de exportación data del año 2005. La empresa cuenta con un conocimiento en operatoria de comercio exterior desarrollado por haber participado en el año 2003 en un programa de apoyo a las Pymes para la diversificación de exportación. Este programa lo realizó la Fundación del Banco Credicoop con apoyo del COPCA de Catalunya. El nombre del programa de apoyo es DIVERPYMEX⁴⁵

⁴⁵ Disponible <http://www.fundacioncredicoop.com.ar/diverpymex>

Ilustración 10 Evolución Ventas Mercado Interno Vs Ventas de Exportación



5.5.3.4.2 Segmentación por el tipo de Sector Industrial o Cadena de Valor Industrial.

Tabla 12 Ventas por Segmento según Sector Industrial

Sector	Part	Total	2012	2013	2014	2015
		Total	656789,1977	1995263,604	1572584,493	2427970,26
Petroleo	20%	1311536	114957	389535	483004	324040
Maquinas viales	18%	1186483	0	0	31650	1154832
Máquinas y Herramientas	14%	902680	105710	318672	227245	251053
Matrices	11%	757080	6764	257117	425647	67551
Tulipas	10%	666869	166666	294298	148375	57530
Mobiliario Urbano	6%	413309	23250	255544	73525	60990
Valvulas	6%	367390	8627	23428	22067	313268
Maquinaria Agricola	4%	295022	19209	131680	60602	83531
Autopartes	4%	286602	68931	158289	20421	38962
Construcción	3%	231875	87320	53057	24020	67477
Aguas	1%	96417	19870	58799	15242	2506
Bombas	1%	55051	32900	6944	14157	1050
Otros	0%	28422	1466	22215	4741	0
Electricidad	0%	21559	0	11118	8581	1861
Naval	0%	19555	0	8944	10611	0
Barrote	0%	5187	1119	1452	2616	0

Nota: Tabla realizada en función de la base de datos de la empresa.

Ilustración 11- Participación de las Ventas por Sector Industrial

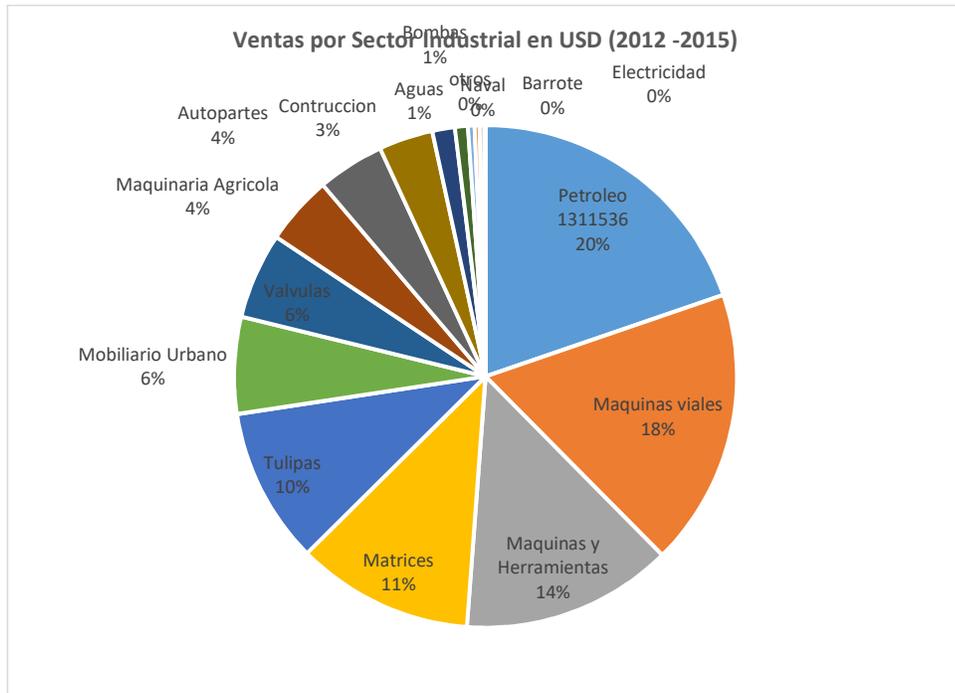
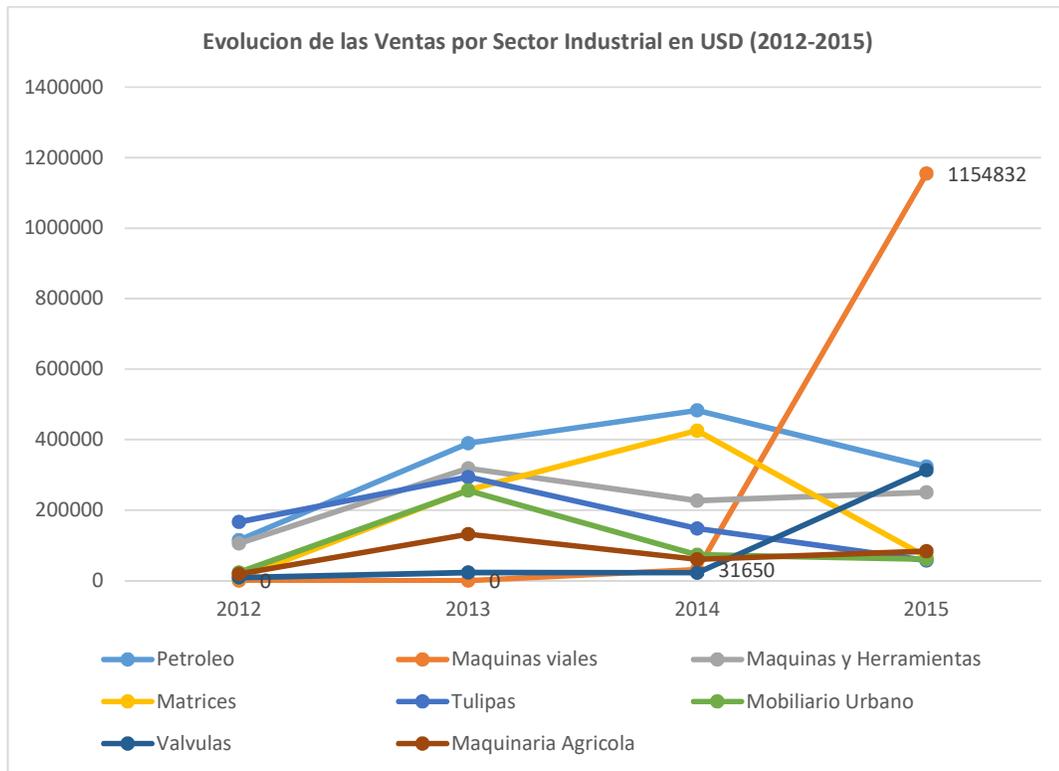


Ilustración 11 Evolución de las ventas por Sector Industrial



Esta segmentación es la información más importante que vamos a usar más adelante en el plan de marketing.

En el Anexo A se encuentra disponible una descripción y análisis más detallado de cada sector.

5.5.3.4.3 Ventas por Cliente.

Clientes más importantes de los últimos 5 años.

Tabla 13 Clientes más importantes últimos 5 años

	Razón Social	Sector	Part	Acum
1	LIFTINGMACH S.A.	Maquinas viales	28.05%	28.05%
2	LUFKIN ARGENTINA S.R.L.	Petroleo	19.02%	47.07%
3	PRODISMO S.R.L.	Matrices	8.23%	55.30%
4	P C PUBLICIDAD S.A.	Mobiliario Urbano	1.89%	57.20%
5	Tecnodinamia Fundal S.A.	Máquinas y Herramientas	5.95%	63.15%

Nota 1: Tabla realizada en función de la base de datos de la empresa

Nota 2: En el Anexo B se encuentra el listado detallado de clientes que se usó para realizar varios puntos del trabajo.

5.5.3.4.4 Ventas por línea de producción. Valor.

Ver detalle en el Anexo C.

5.5.3.4.5 Ventas por zona geográfica.

Ver detalle en el Anexo D.

5.5.3.4.6 Ventas por tipo de Material

Ver detalle en el Anexo E.

5.5.3.5 Análisis de la Distribución.

El tipo de distribución que tiene Esferoidal es distribución directa o canal directo o corto. Esta es una característica posible, como vimos anteriormente, de los mercados industriales. Los productos o componentes que realiza Esferoidal porque generalmente son

fabricados en la modalidad *contra pedido* hace que la relación directa con el cliente sea una condición central. El otro aspecto a tener en cuenta es la complejidad técnica de los productos y de cada cliente con sus especificaciones requieren un contacto o relación directa con entre proveedor y cliente. Esta característica de canal directo es a la vez una característica propia del sector industrial donde Esferoidal se desenvuelve.

5.5.3.6 Análisis de la Fuerza de Ventas.

Entendemos como fuerza de ventas a las personas que están en contacto con el cliente para procurar, consolidar y desarrollar relaciones que ayuden a la concreción de negocios. Nuestra mirada difiere sobre el clásico vendedor que solo se preocupa para obtener volumen de pedidos que en los mercados industriales.

Hace 10 años atrás Esferoidal tenía un vendedor en la provincia de Córdoba que ayudo mucho en ese entonces al desarrollo de nuevos clientes y nuevos segmentos de mercados en esa provincia.

En la actualidad, Esferoidal no tiene vendedores y la fuerza de ventas como tal está limitada al responsable de ventas que también es accionista minoritario y parte de la familia dueña de la empresa. El motivo de que esta persona sola cumple esa función es justamente el cuidado y lo sensible que la empresa considera a los clientes. Este responsable de ventas o comercial también cumple la función de solucionar los reclamos desde el punto de vista técnico.

Esta condición de la fuerza de ventas luego veremos cómo es una condición de alto impacto desde el punto de vista comunicacional, pero a la vez un factor a tener en cuenta en la limitación de nuevos negocios o expansión.

5.5.3.7 Análisis de los elementos de publicidad.

Antes de comenzar a escribir este capítulo es importante decir que como vimos en la mayoría de la bibliografía de marketing se denomina de distintas maneras como elementos de comunicación o elementos de promoción, o bien elementos de publicidad. En nuestro caso

justamente “la pieza más importante” que hace y la maquinas que tiene. En se concepto “fierro” se termina mostrando “la cocina” cuando en verdad no es necesario. Esta explicación es una simplificación del proceso de discusión e intercambio de ideas que tuvo la dirección de Esferoidal en esos momentos con los diseñadores gráficos.

La creación del nuevo isologo debía mostrar una imagen moderna que pudiera vincularse al rubro de fundición, pero sin mostrar la clásica cuchara o olla de hierro vertiendo metal. La utilización de colores fríos como el azul, evitar el uso del color negro. El isologo también debía mostrar una diferenciación en relación a los isologos de las demás empresas de fundición de Argentina y del mundo de ese momento. Con estos objetivos se creó allá por el año 2003 el nuevo isologo de la empresa.



5.5.3.7.2 Estrategia de Comunicación.

En aquel momento se buscó que todos los elementos siguieran una estrategia de comunicación básica para lograr el objetivo del posicionamiento de diferenciación en términos de ser la mejor opción en calidad y precio para cuando un cliente o potencial cliente piense en fundir una pieza o un componente fundido.

En segundo momento se trató de realizar una simple segmentación de piezas de acuerdo a las líneas de producción.

Otra segmentación importante fue el hecho de elegir distintos idiomas para realizar la comunicación. Esto sucedió porque este trabajo se hizo en el marco del programa de diversificación de exportaciones como explicamos anteriormente.

Una vez creado el nuevo isologo se hicieron los demás elementos de publicidad que vamos a enumerar y realizar un breve análisis o comentarios de cada uno.

5.5.3.7.3 Sitio Web.

El sitio web fue realizado en el año 2003. Es un sitio, visualmente es acorde a la estética de la empresa. Desde el punto de vista funcional es un sitio antiguo dado que no tiene en cuenta la posibilidad de conectar con la empresa vía redes sociales y también desde la programación. En cuanto al contenido en el mismo existen piezas o productos que Esferoidal ha dejado de fabricar hace años. Esto puede ser un punto flojo ante un potencial cliente que quiera desarrollar ese tipo de productos. Pero a la vez dado que la empresa trabaja contra pedido la función o el objetivo del sitio web es mostrar la potencialidad o posibilidad de realizar una gama de productos o piezas.

El sitio web tiene una versión en inglés que parece acorde el nivel de traducción. Está pendiente una revisión para lograr mejoras en el lenguaje inglés.

El sitio web no aprovecha las nuevas tecnologías de comunicación que permite generar una información estadística sobre los visitantes al mismo.

El sitio web está registrado sobre el dominio www.esferoidal.com.ar y www.esferoidal.com. Esto es un punto importante.

5.5.3.7.4 Google Adwords – Buscadores.

Esferoidal tiene activa una campaña en Google Adwords. Esta acción fue realizada hace algunos años atrás.

5.5.3.7.5 Folletería.

Folleto Quick

Folleto Moldeo Pesado

Folleto Moldeo Maquinas

Folleto Moldeo Manual

Folleto Moldeo Shell Moulding.

5.5.3.7.6 Medios Gráficos.

Revistas

La empresa no tiene publicidad ni presencia de ningún tipo en ninguna revista. En principio porque no resulta de intereses ni acorde a la estrategia planteada

Revistas Especializadas

Existen revistas especializadas como la revista de CIFRA pero la empresa no tiene presencia en la misma.

5.5.3.7.7 Medios Radiales.

La empresa no tiene presencia en medios radiales. El actual director recuerda que hace más de 20 años habían pactado un aviso radial durante la transmisión de una carrera de la categoría del turismo de carretera

5.5.3.7.8 Medios Televisivos.

La empresa solamente una vez y por una promoción de Guía de la Industria tuvo una mínima publicidad en televisión. Tampoco tiene publicidad indirecta en televisión o nombramiento de algún tipo

5.5.3.7.9 Banner en Sitios Web.

La empresa no tiene ni tuvo presencia de banner o avisos web similares en sitios de internet.

5.5.3.7.10 Relaciones Institucionales.

La empresa tiene presencia en la comisión directiva de la Cámara de fundidores de la República Argentina (CIFRA) y en la Cámara Empresarial del parque industrial de Malvinas Argentinas (CEPIMA). Los dueños o accionistas la empresa concurren a las reuniones o actividades que se organizan en estas instituciones en forma frecuente.

5.5.3.7.11 Ferias y Exposiciones.

En el año 2010 la empresa tuvo un stand pequeño en la feria EXPOFUN (feria del rubro de fundición en Argentina). Es el único antecedente.

5.5.3.7.12 Vehículos.

La empresa no tiene vehículos con identificación corporativa.

5.5.3.7.12 Vía Pública.

La empresa no tiene presencia de elementos de publicidad en vía pública.

5.5.3.7.13 Documentación Comercial (contacto con el cliente).

Sobres

Facturas

Remitos

Devolución de Modelos

Guías de Cargas

5.5.3.7.14 Documentación de Calidad (contacto con el cliente)

Certificado de calidad

5.5.3.7.15 Elementos de apoyo para ventas.

Biromes, cintas para llaves, bolsos, pen drive, almanaques.

5.5.3.7.16 Indumentaria.

Indumentaria Operarios: camisa grafa con logo espalda, remeras manga corta azul marino logo espalda y al frente, musculosa azul marino logo espalda y al frente

Indumentaria Ventas: chomba azul marino logo al frente, chomba gris logo al frente, buzo polar gris cierre al medio logo bordado al frente, chaleco polar azul marino logo bordado blanco al frente, buzo polar azul cierre cuello con logo bordado al frente, rompeviento azul con logo blanco bordado al frente, camisa de vestir manga corte celeste con logo blanco al frente, camisa azul jean manga larga con logo bordado al frente, camisa jean manga corta azul claro con logo blanco bordado al frente.

5.5.4 Diagnostico de Situación.

F.O.D.A.

Fortalezas

- Atención personalizada al cliente.
- Variedad de clientes en distintos segmentos de mercados y cadenas de valor.
- Nivel internacional y líderes en su mercado.
- Cuidado adecuado de la propiedad del cliente.
- Conocimientos altamente adecuados al producto elaborado.
- Procesos normalizados según normas vigentes de la serie 9000.
- Software ERP único instalado en el país. Exclusivo para el sector fundición.
- Ubicación geográfica estratégica.
- Superficie cubierta expandible.
-

Debilidades

- Falta de recursos económicos para la modernización tecnológica.
- Gestión no profesionalizada que implica costos no visibles.
- Bajo nivel de cumplimiento de entregas pactadas.
- Ineficiencia productiva: Ausentismo elevado, paradas de máquinas (falta de mantenimiento preventivo)
- Bajo nivel de control de producción.
- Dificultades típicas del gerenciamiento de las Pymes Familiares.
- Deficiente gestión de ventas y de marketing.
- Pocos clientes en los segmentos de mercados más importantes.

Oportunidades

- Conquistar nuevos mercados y clientes local como de exportación.
- Recuperar cuentas de clientes que nos dejaron de comprar en los últimos 3 años.
- Obtener líneas de financiación del Estado a tasas convenientes para mejoras productivas.
- Ley de blanqueo para disminuir presión fiscal.
- Ley de fortalecimiento de autopartes.
- Ley Pymes.

Amenazas

- Mercado deprimido a nivel nacional e internacional competencia activa.
- Presión a la baja en los precios.
- Competencia de China y de importaciones en general.
- Ingresos de accionistas internacionales en la competencia local.

- Contexto económico nacional e internacional limita nuestro crecimiento.

5.5.5 Objetivos del Plan de Marketing.

5.5.5.1 Plan Estratégico

Si bien en una Pyme el plan estratégico se podría considerar que es similar al plan de marketing, pero ESFEROIDAL tiene algunas definiciones estratégicas que van a condicionar el plan de marketing.

- Relación productividad: Valor USD Facturado /Cantidad Empleados. Este coeficiente o relación es muy sensible y a la vez muy importante en toda actividad de mano de obra intensiva como la industria de la fundición.
- Volumen total de producción. El volumen de producción es una posibilidad, pero además un límite dado que pensar en crecer en volumen en este tipo de industrias implica un volumen de inversión importante. Este parámetro se relaciona directamente con el primer parámetro de productividad.

Esta es una de las etapas más difícil porque en una Pyme no es característico pensar o definir objetivo a mediano o largo plazo. El caso de Esferoidal es una muestra de eso dado que lo operativo del día a día impide el pensar en términos más estratégicos. Aunque en la organización existe el antecedente cuando se desarrolló el programa de diversificación de exportación, los primeros logros se vieron recién a los 18 meses de haber comenzado el trabajo.

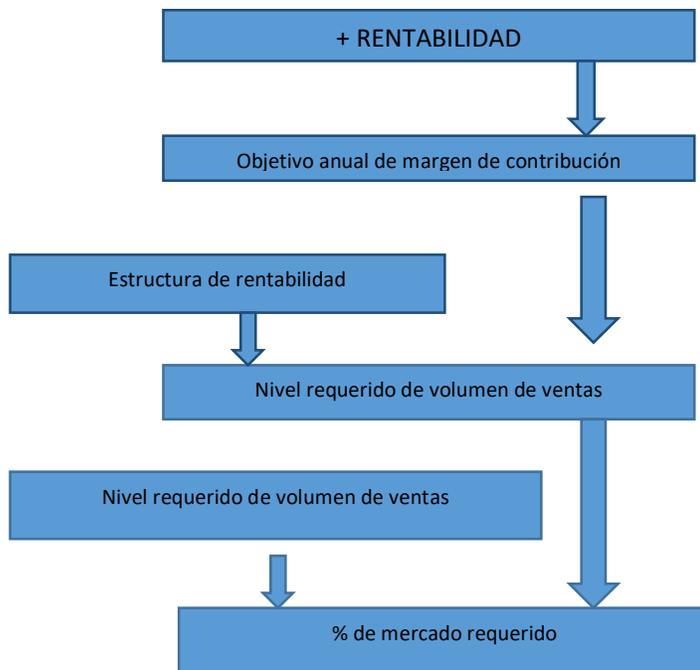
En la bibliografía clásica de marketing cuando se llega a la parte de fijación de objetivos se habla de expandir en ciertos mercados internacionales, comprar empresas, etc. Ante estos enunciados pensar desde una Pyme metalmecánica en Argentina ese nivel de objetivos no corresponde con la realidad cotidiana de este tipo de empresas. Es altamente probable que un dueño de una Pyme ante la pregunta sobre los objetivos tenga respuestas simples pero contundentes del tipo a) Sobrevivir b) Ganar dinero c) Ganar un poco dinero pero ganar. Este tipo de respuesta concuerda con lo que José María Sainz de Vicuña Ancin dice acerca de los objetivos de las Pymes:

Lo normal es que la pyme se tenga que conformar con ser líder de un segmento: aquel que haya identificado como su segmento estratégico. Por tanto, habitualmente ese tipo de empresa debe buscar como objetivo de marketing ser líder de un segmento o nicho de mercado: aquel que, por las ventajas competitivas observadas en la fase de diagnóstico, debe constituir su segmento estratégico.⁴⁶

Este autor justamente diferencia la situación a la hora de la elección de los objetivos en las grandes empresas de las pymes:

“Por el contrario, la pequeña empresa y la micropyme debe buscar primero su consolidación, alcanzado un determinado nivel de rentabilidad a corto, haciéndose la idea de que como no va alcanzar la masa crítica debe renunciar a cotas tan altas de crecimiento, como las perseguidas por las grandes empresas. De ahí que su sistema de objetivos sea: 1) Consolidación (supervivencia); 2) Rentabilidad a corto 3) Altas tasas de crecimiento.”⁴⁷

Esquema adaptado del libro “El plan de marketing en la PYME”⁴⁸



⁴⁶ Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2010), El plan de marketing en la PYME, Madrid, España, Editorial ESIC, Pag. 105.

⁴⁷ ibídem Pág. 106

⁴⁸ Ibídem Pág. 102

En función de lo visto parece una elección adecuada y razonable fijar objetivos medidos por la rentabilidad de la empresa, luego la facturación y luego la participación del mercado.

La definición o concepto de rentabilidad es un término de origen contable que presenta un nivel de complejidad que no es el fin de este trabajo profundizar en el mismo. Por razones prácticas y operativas a fines a los objetivos de este trabajo vamos a considerar el termino rentabilidad similar al termino beneficio neto. Pero es importante decir que desde el punto de vista técnico y desde la mirada de un Contador no es igual.

A continuación, vamos a detallar algunos términos y conceptos que nos van ayudar a la definición de los objetivos.

Ventas
Costo de Mercaderías Vendidas
Utilidad Bruta
Gastos Operativos Erogables
EBITDA
Amortizaciones
EBIT
Intereses
Beneficio Antes de Impuestos
Impuestos
Beneficio Neto (<i>rentabilidad</i>)

Fuente: Cuadro 12.1 Adaptación propia⁴⁹

En un lenguaje más simple, el beneficio neto es el dinero que el dueño o los accionistas le queda luego de haber transcurrido un ejercicio contable. Con ese dinero los accionistas pueden decidir retirarlo en parte o completamente. O también, ese dinero puede formar en

⁴⁹ Fraile, G. Preve, G. Sarria Allende, V.(2012), *Finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa*, Buenos Aires, Argentina. 2da Edición. Colección IAE Press. Termar Grupo Editorial, Pag. 234.

algún porcentaje, parte del capital para realizar inversiones que mejoren los rendimientos de la empresa.

En la mayoría de las Pymes donde el dueño es el director general y cumple seguramente la función de gerente financiero el objetivo de la rentabilidad se transforma en un objetivo de supervivencia básica.

Ahora bien, si la decisión del porcentaje del beneficio neto es crítica tanto para los objetivos del plan de marketing la misma debería ser planteada desde un enfoque racional y no solo desde la mirada del dueño de la pyme.

Para este fin vamos a tomar como referencia ciertas tasas de intereses del sistema financiero: 1) LEBAC 26,75% 2) Depósitos 20% 3) Préstamos Bancarios 22,86%⁵⁰. Y además tener en cuenta la información histórica que posee Esferoidal.

5.5.5.2 Objetivos Cuantitativos.

En relación a lo que escribimos anteriormente estamos en mejores condiciones para fijar los siguientes objetivos cuantitativos:

- Lograr un beneficio neto al tercer año del 15%.
- Mantener un mínimo del 5% de las ventas en mercados internacionales.
- Lograr una participación en las ventas de los principales clientes más equilibrados en la participación en el volumen de facturación.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
% Rentabilidad	7,5%	0%	5%	10%	15%

⁵⁰ Disponible en http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

5.5.5.3 Objetivos Cualitativos.

- Mejorar la imagen y el prestigio de nuestra empresa.
- Lograr una relación de alta fidelización con nuestros clientes.
- Potenciar la mentalidad del marketing relacional. El cliente como razón de ser para que la organización exista y pueda desarrollar negocios.

5.5.6 Definición de la Estrategia de Marketing.

5.5.6.1 Estrategia de cartera.

Adherimos a lo que dice José María Sainz de Vicuña Ancín⁵¹ “Pues bien una empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.”

Para el caso de Esferoidal vamos a elegir la estrategia de penetración de mercado por la simple razón que es la más “segura” en términos de lograr el objetivo de rentabilidad. La definición de “segura” debería entenderse como que es la estrategia donde la empresa tiene un mayor grado de posibilidades de ser eficiente y efectividad para la concreción del objetivo planteado.

La estrategia de penetración va a ser la predominante o prioritaria, porque está demostrado que implica menos recursos y menos tiempo venderle más a quien ahora nos compra, luego vamos a desarrollar nuevos clientes empezando por aquellos que alguna vez hemos tenido o nos han contactado, pero por algún motivo no hemos podido concretar una venta en los mercados donde actuamos de manera importante. Por último, vamos intentar desarrollar nuevos mercados donde no tenemos tradición.

Cuando decimos que la estrategia de penetración de mercado será la predominante es porque ninguna empresa tiene una estrategia sola y menos una Pyme. Esto se debe a que es

⁵¹ Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2010), El plan de marketing en la PYME, Madrid, España, Editorial ESIC, Pag. 111.

muy usual que aparezcan oportunidades que modifique sensiblemente la estrategia en una Pyme. Esta expresión se basa en la experiencia que tuvo Esferoidal donde hasta el año 2014 tenía casi nula participación en el segmento de máquinas viales. Un cliente se contactó, se evaluó el proyecto como una oportunidad única y se tomaron decisiones difíciles como abandonar segmento de mercados con más historia. Las decisiones se tomaron en función de una mirada de rentabilidad en el corto y mediano plazo. En ese momento se podría decir que se tomó una decisión propia de una estrategia de diversificación de mercados.

5.5.6.2 Estrategia de Segmentación.

Por lo que acabamos de ver la estrategia de Esferoidal en la actualidad es una segmentación diferenciada. En este punto podemos hacer algunas reflexiones que se vinculan a la realidad de una Pyme:

- La segmentación diferenciada es más que una decisión de la empresa es casi parte de la naturaleza de supervivencia de la empresa a través de los años.

Según Juan Carlos Alcaide y Mikel Mesonero⁵²:

...las principales ventajas que aporta la segmentación a la gestión de la empresa la podemos resumir de la siguiente manera:

- 1- Conocimiento del mercado: la segmentación permite conocer la estructura de los mercados que se enfatiza la importancia de los diferentes segmentos y las posibilidades de la empresa.
- 2- Asignación de recursos: la segmentación.
- 3- Conocimiento de los clientes.
- 4- Mejor comunicación.
- 5- Red Comercial.
- 6- Oportunidades.
- 7- Priorización.
- 8- Competencia.

El criterio de segmentación diferenciada que vamos a utilizar es diferenciar a los clientes y las piezas que provee Esferoidal por rubro o cadena industrial. Esta elección se basa en que históricamente hace años que Esferoidal S.A viene trabajando así sus informes de ventas. Pero

⁵² Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) *Marketing Industrial, como orientar la gestion comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pag. 235.

también es que el rubro o sector industrial nos marcan ciertas lógicas o hasta mismas normas de calidad para los productos o piezas. La segunda razón es que hemos elegido la estrategia de penetración de mercado. En este objetivo es más simple para una pyme venderle una pieza al competidor de mi actual cliente dado que hasta las piezas en muchos casos son de diseños similares con lo cual los tiempos de desarrollos se reducen.

Por otra parte, también dentro de cada segmento vamos a definir por tipo de cliente en importancia de acuerdo a ranking de ventas de Esferoidal y además diferenciar por el tipo de oficina de compras o proceso de compras que tienen. Estas dos últimas segmentaciones van funcionar como dice Jean Jacques Lambin como microsegmentaciones⁵³.

Petróleo
Maquinas viales
Máquinas y Herramientas
Matrices
Tulipas
Mobiliario Urbano
Valvulas
Maquinaria Agrícola
Autopartes
Construcción
Aguas
Bombas
Otros
Electricidad
Naval

Es muy importante fijar los segmentos de prioritarios para orientar nuestros esfuerzos del marketing, los recursos de la empresa y ser eficientes.

En el grafico 3.13 DE José María Sainz Vicuña Ancin⁵⁴ nos indica algunos criterios para fijar la prioridad del mercado basado en:

⁵³ Lambin, J.J, (2003), Marketing Estratégico, Madrid, España, Editorial Mc Graw-Hill, Pag.193

⁵⁴ Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2010), El plan de marketing en la PYME, Madrid, España, Editorial ESIC, Pag. 123.

Y continuación vamos mostrar un ejemplo en el segmento más importante. Las demás tablas de los segmentos importantes o prioritarios trabajados están en el Anexo F.

Maquinas Viales			
<i>Criterios para determinar el atractivo del segmento mercado</i>	Puntos	Puntaje	Puntuación
Tamaño o Ventas Segmento actualidad Esferoidal	45	10	450
Rentabilidad	25	7	175
Potencial Crecimiento	15	10	150
Importancia Competidores	10	8	80
Atractivo a Mediano Plazo Mercado	5	4	20
<i>Criterios para determinar las capacidades de la empresa</i>			875
Calidad	40	7	280
Precio Competitivo	35	7	245
Servicio Ofrecido	10	10	100
Otros- Certificaciones	10	5	50
Notoriedad de Imagen	5	7	35
			710
			1585

Tabla 14 Puntajes Segmentos Mercados

Segmento	Puntaje	Atractivo Segmento	Capacidades de la Empresa	Prioridad Estratégica
Maquinas viales	1585	875	710	Segmento Estratégico Prioritario
Matrices	1440	720	720	
Tapas Tulipas	1325	650	675	
Petróleo	1285	615	670	
Válvulas	1275	655	620	
Máquinas y Herramientas	1250	575	675	
Maquinaria Agrícola	1185	545	640	Segmento Estratégico
Mobiliario Urbano	1160	520	640	
Construcción	1155	575	580	
Electricidad	1140	460	680	
Aguas	1100	445	655	No estratégico
Ferrovionario	960	365	595	
Autopartes	889	380	509	
	15749			

5.5.6.3 Segmentación por categorías de productos o por línea de producción.

Este tipo de segmentación es una clasificación del tipo producto en función de la línea de proceso y fijando ciertos conceptos a priori sobre el margen de utilidad que aporta a las ventas o a los objetivos de ventas. Esta tipología de productos o familia de productos se hace necesaria en el caso de Esferoidal dado que el tipo de producto industrial que produce no es posible identificar líneas de productos tan fácilmente.

Esta segmentación de productos vamos ordenarla por línea de producción para como dijimos anteriormente tener un mejor detalle de la lógica de cada pieza.

La política de calidad de Esferoidal nos va a suministrar un método propio para trabajar también en cierta clasificación de los productos o piezas que produce y comercializa la empresa: “Progreso y desarrollo de la empresa para mantener las fuentes de trabajo, reinvertir y crecer”

Esta frase que está en la política de calidad la empresa hizo un esfuerzo importante en encontrar el modo de hacerla operativa y medible. Y podemos decir que es otra manera de expresar el objetivo de rentabilidad. El indicador en la empresa se llama I4.

$$I4(\text{productivo}): (RM \times FO \times IS \times FM) \times 100$$

Cálculo del indicador I4:

- RM: rendimiento de molde:
- PP: peso de la pieza neto.
- PA: peso de la arena contenida en el molde.

$$RM = \frac{PP}{PA}$$

- FO: factor de ocupación:
 - Para los sectores de Máquinas, manual y shell.

$$FO = \frac{\text{cantidad producida (cant. de moldes)}}{\text{capacidad de producción (cant. de moldes)}}$$

Capacidades por sector:

- Máquinas: 5000 moldes/mes
- Manual: 1800 moldes/mes
- Shell: 3000 moldes/mes
- Para el sector de Moldeo pesado.

$$FO = \frac{\text{cantidad producida (cant. en KG)}}{\text{capacidad de producción (cant. en KG)}}$$

La capacidad de producción en el sector de moldeo pesado es de 110 tn/mes.

- IS: índice de scrap.
- Para los sectores de Máquinas, Manual y Shell este índice es el siguiente:

$$IS = 1 \left(\frac{\text{cantidad de piezas rechazadas}}{\text{cantidad total producida}} \right)$$

Para el sector de Moldeo Pesado se reemplaza este índice por un factor de riesgo (FR). El criterio de elección de este FR responde a la probabilidad de que la pieza que se produce se tenga que descartar. Este FR responde a la siguiente tabla:

<i>Probabilidad de descarte</i>	<i>FR</i>
Bajo	1
Medio	0.5
Alto	0.1

- FM: Factor de material.

FM (fundición gris): 0.70

FM (fundición nodular): 1

El Indicador I4 lo podemos hacer para cada pieza en forma rápida y sencilla. Esto era un requisito fundamental para este indicador que en una primera mirada parece muy complejo. El indicador I4 multiplicado por el precio de venta estimado de la pieza nos da una dimensión de la potencialidad del negocio que puede suministrar.

El otro dato que vamos a tener en cuenta es el *margen bruto de la pieza*. Este término es de carácter contable, pero nos puede suministrar un parámetro mínimo de seguridad. En otros términos, podemos llegar a tener un caso donde el indicador I4 puede dar muy bien, pero es bajando los precios a niveles técnicamente inviable. Esto no es parte de la estrategia de la empresa ya que va afectar a rentabilidad de manera sensible. El margen bruto debe ser promedio 50%.

$$\text{Formula Final I4 Valorizado} = \text{I4 Productivo} \times \text{Precio Venta} \times (1 - \text{M.Bruto})$$

En función de lo expuesto podemos generar la siguiente clasificación de piezas o productos.

Línea de Producción	Alta Contribución	Media Contribución	Baja Contribución	Insignificante Contribución
Moldeo Pesado	AP	BP	CP	DP
Moldeo Maquinas	AMQ	BMQ	CMQ	DMQ
Moldeo Manual	AM	BM	CM	DM
Shell	AS	BS	CS	DS

El cálculo del I4 Valorizado es un valor numérico pero relativo. Pero es oportuno decir que nos va a permitir trabajar con modelos y escenarios en forma simple pero muy detallada. Esto es una herramienta muy poderosa en cualquier empresa, pero más en una Pyme por la limitación de recursos.

En el Anexo G están las tablas de ventas de productos por línea de producción y como hemos trabajado con cada una para aplicar esta herramienta.

5.5.6.4. Estrategia de Posicionamiento.

Las palabras de Jean Jacques Lambin⁵⁶ nos ayudan a explicar la idea de posicionamiento:

Una vez que el (o los) segmentos (s), la empresa debe decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en el establecimiento del programa de marketing. El

⁵⁶Lambin, J.J, (2003), Marketing Estratégico, Madria, España, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 219

posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo. El posicionamiento puede definirse de la manera siguiente:

“La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente, del que ocupa la competencia.”(Ries y Trout,1981”

Philip Kotler nos da otra mirada sobre el posicionamiento “La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo a los atributos importantes: el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia”⁵⁷

El posicionamiento de Esferoidal como empresa y en distintos segmentos donde actúa es “ser la primera opción de compra de partes o componentes fundidos cuando el cliente piensa en términos de buscar una alta relación en términos precio calidad”

Esferoidal en tanto Pyme los recursos son limitados para realizar una auditoria o estudio de imagen en los clientes. Por otra parte, tampoco se conocen antecedentes en el rubro de alguna empresa que lo haya hecho.

El dato más objetivo que posee la empresa sobre la cuestión de calidad es que en la encuesta anual de satisfacción de cliente los aspectos que están vinculados a la calidad del producto son los que siempre se obtienen las mejores calificaciones o puntajes.

5.5.6.5 Estrategia de Fidelización o Marketing Relacional.

Cuando el responsable de ventas de Esferoidal visita por primera vez a ZMG Argentina S.A, allá por febrero 2014, uno de los dueños de la empresa, luego de la reunión donde se analizó el proyecto para la creación de nueva empresa para la fabricación de autoelevadores en Argentina, dijo “Vos te vas a llevar bien con mi socio, él es fundidor también, está en Córdoba y tiene tu misma edad”.

⁵⁷ Kotler, P., Keller, K.L.,(2006), *Dirección de Marketing*, Ciudad de México, México, Editorial Pearson Educación, Pág.. 273.

De esa frase pasaron muchos meses hasta que en septiembre del 2014 el responsable de ventas de Esferoidal viaja a Córdoba a entrevistarse con otro socio de esta nueva empresa llamaba Liftingmach S.A. En esa visita se comienzan a coordinar los primeros pasos para la provisión de los contrapesos mientras se terminaba de instalar la fábrica en un parque industrial en la Ciudad de Rio Tercero, Córdoba. Luego se produce otra visita en octubre donde se acordó la emisión de la primera nota de pedido de Liftingmach a Esferoidal. En términos de volumen de compra fue una de las notas de pedidos más importantes que ha recibido en los últimos 25 años. El comienzo de la etapa de producción, con la puesta a punto de las cuestiones de calidad y cantidad, se hizo mientras el cliente tenía una alta demanda y ventas en firme comprometidas. Esta situación hizo que los llamados por teléfonos entre el responsable de ventas y el socio gerente de Liftingmach fueran diarios y hasta varias veces en el día. La alta demanda y la falta de capacidad en esos primeros meses de Esferoidal para poder abastecer hizo que en conjunto y con la ayuda de Esferoidal s.a se desarrolle a otro proveedor de fundición.

Con el correr de la relación comercial se hizo frecuente que el responsable de ventas de Esferoidal viaje una vez cada 15 días a visitar al cliente Liftingmach, en los sucesivos encuentros unos de los dueños, el socio gerente, ayudaba con sus observaciones a subir los niveles de exigencia, fijar límites y tiempos que Esferoidal debía cumplir. Los meses pasaron, Esferoidal logro cumplir con las expectativas de cantidad entregada, fecha de entrega, condiciones de calidad que habían sido observadas. En las sucesivas visitas del personal de ventas de Esferoidal, hacia el trabajo de retirar los pagos preparados, con lo cual tenía una relación directa con todos los integrantes de la organización, desde la recepcionista hasta el socio gerente, compartiendo mates y almuerzos que gentilmente lo invitaban.

En los últimos meses del 2015 en función de que Esferoidal recibía muchas consultas acerca de la calidad y prestaciones de los autoelevadores marca LIUGONG que fabrica Liftingmach, esta última le dio la autorización para vender los mismos y recibir una comisión de ventas.

El objetivo de la descripción de la historia del principal cliente de Esferoidal en el año 2015 es que podemos asegurar que de forma intuitiva la empresa estaba desarrollando una *estrategia de fidelización de cliente o relacional*. Este camino fue un gran camino de aprendizaje para la organización Esferoidal dado que los primeros pasos fueron casi cometer errores que pudieron haber hecho perder un excelente cliente. Hasta un nivel de relación tan cercana y de relación con el cliente que le permitieron tomar decisiones sobre inversiones en

maquinaria que tenía demoradas hacia 15 años y también tener la autorización del cliente para vender autoelevadores.

En el libro *Marketing Industrial* de Mike Mesonero y Juan Carlos Alcaide se expresa que:

La mayoría empresas españolas dicen competir “basándose en la excelencia en la relación con el cliente” dicho de otra forma, las empresas afirman que su ventaja competitiva principal es “desarrollar relaciones estrechas con el cliente, partiendo fundamentalmente del conocimiento adquirido directamente de dichos clientes⁵⁸.

Esta idea parece adecuada para una Pyme y para Esferoidal porque como dijimos anteriormente es lo que, en algunos casos, se hizo intuitivamente para conservar y potenciar a un cliente.

Christian Grönross ha sido uno de los precursores del Marketing de relaciones y la gestión de la relación como fuente de la ventaja competitiva. El autor señala: “Las relaciones constituyen el único verdadero activo de la empresa, no son las maquinas que elaboran los productos, los productos en si, y ni siquiera el capital intelectual intrínseco en las personas, patentes, Know-how, que posiblemente son todas. Si las relaciones son el principal activo de la una empresa, en consecuencia, todos los esfuerzos deberían ir dirigidos a su creación y consolidación, a la “construcción de relaciones”.⁵⁹

La cartera de clientes de la empresa de nuestro caso de estudio está conformada por clientes de primera línea en los sectores industriales o segmentos de mercados que actúa. Este horizonte de posibilidad de negocios hace que mejorar o expandir el nivel de relación sea una tarea de importancia.

Después en el mismo libro y en este capítulo agrega que “En un 98,3%, directivos de todos los sectores de negocios se refirieron a “la forma como realizamos la interacción y al tiempo de relaciones que mantenemos con nuestros clientes”⁶⁰ y luego se pregunta:

⁵⁸ Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) *Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pág. 215

⁵⁹ Grönross, C. From Marketing Mix to Relation Marketing: Towards paradigm shift in marketing management decision, vol 32, N 2,1994 (citado por Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) *Marketing Industrial, como orientar la gestion comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pág. 202.

⁶⁰ Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) *Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pág. 205.

¿Y por qué las empresas industriales deben centrarse en la fidelización del cliente? Comencemos señalando una realidad: la fidelización de clientes tiene una poderosa razón financiera. Todos los estudios que se han realizado al respecto coinciden en señalar que un cliente leal contribuye a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costes operativos.

Los efectos financieros de la fidelización de los clientes:

“1 – Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero: Los analistas calculan que vender a un nuevo cliente cuesta al menos, al menos, cinco veces más que vender a un cliente actual. ¡En algunos sectores la relaciones de 17 a 1!”⁶¹. En el caso de Esferoidal esto es así porque cuando uno llama a un cliente nuevo para convencerlo de tener una oportunidad para probar con una sola pieza el nivel de calidad o servicio que tiene la empresa, es muy difícil. El único motivo es una reducción sensible de precios. El otro motivo que apoya al alto costo de un cliente nuevo es que en el rubro de fundición el desarrollo de una pieza nueva puede llevar desde seis meses a nueve meses dependiendo de la complejidad o si existe herramientas o matriceria disponible. En ese mismo tiempo se podría intentar venderle más volumen, mayor penetración, a un mismo cliente actual en el mismo segmento de mercado y generaría mejoras financieras para la empresa

“2 – En la mayoría de las empresas, los clientes contentos tienden a comprar más con el paso del tiempo: Esto se debe, principalmente a que un cliente “contento”, leal, es un cliente satisfecho y los clientes satisfechos, compran más fácilmente todos los productos y servicios de la empresa (no solo los que comenzaron a comprar cuando se inició la relación de negocios)”⁶². Esto se aplica perfectamente a Esferoidal, las relaciones con uno de los principales clientes de rubro válvulas nació con solo dos piezas, luego este cliente como estaba muy conforme le confió a Esferoidal el desarrollo de unas casi 20 piezas más.

“3- Los clientes leales generan menores costes operativos: En la medida que los clientes conocen mejor el producto o servicio se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieran menos ayuda en el proceso de compra. Esto representa un ahorro de tiempo y costes para la empresa”⁶³. En Esferoidal cuando tiene un cliente con muy buen de relación se logran mejorar los procesos de envío de nota de pedido, codificación de productos,

⁶¹ Ibidem. Pag. 205

⁶² Ibidem. Pág. 206.

⁶³ Ibidem. Pág. 206.

aplicación de controles, el cliente ya sabe y confía en que cuando se piden mejoras en matriceria es para mejorar el desempeño de las piezas en el proceso de producción, etc, etc.

“4-Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa: Esta demostrado que una de las formas de “publicidad” más eficaz” es la comunicación “boca a boca” no solo porque no tiene costo para la empresa, sino porque es más creíble que cualquier mensaje publicitario que patrocine la empresa”⁶⁴. En Esferoidal también se aplica perfectamente y cuando llama un potencial cliente “ de parte del cliente xxxxx” es una muestra de reconocimiento del valor del actual cliente. Pero a la vez también la organización se motiva aún más en atender a este nuevo potencial cliente como una muestra de agradecimiento al actual cliente. Circulo virtuoso.

“5- Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos. En muchos casos, la única forma de captar un nuevo cliente es mediante reducciones de precios en el precio: con los clientes leales no se tiene ese costo. Además, un cliente leal tiende a resistirse menos a los aumentos de precios debido a que no quiere perderse los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa.”⁶⁵ En Esferoidal S.A esto aplicable pero la diferencia a los expuesto es que los clientes leales comprenden el aumento de los costos industriales por lo tanto una variación en el aumento de un precio.

“6-Menores gastos en actividades de Marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): Las empresas que no son capaces de fidelizar a su base de cliente se ven obligadas a hacer mayores inversiones en Marketing para “reponer” los clientes que pierden de continuo”⁶⁶. Esferoidal como vimos no hace una gran inversión en marketing uno de los motivos es este.

“7- Mejor Imagen y reputación de la entidad: Las inversiones que realiza la empresa en comunicación y Marketing tienen una efectividad mayor ya que “caen en terreno fértil”⁶⁷. En Esferoidal los esfuerzos en marketing para reforzar el posicionamiento son menores con los actuales clientes.

Luego de haber leído estos textos y reflexionar su aplicación. Nosotros pensamos que una Pyme como Esferoidal, en el rubro industrial y a la vez empresa familiar el marketing

⁶⁴ Ibidem. Pág. 206.

⁶⁵ Ibidem. Pág. 206.

⁶⁶ Ibidem. Pag 206

⁶⁷ Ibidem. Pag 206

relacional debe considerarse como la opción predominante, si bien, comenzamos esta parte del trabajo contando un caso de éxito bisagra en la historia de la empresa. Nosotros debemos tener en cuenta que esto debe organizarse, planificarse y tener en cuenta los recursos que vamos a usar. Mike Mesonero y Juan Carlos Alcaide luego hacen referencia a que tanto la empresa proveedora como el cliente debe estar preparados y trabajar en el marketing de relaciones. Hay cliente que no lo permiten por diferentes motivos.

Definición de que es el marketing de relaciones:

- 1- Constituye una filosofía empresarial u orientación estratégica. Por tanto, supone un esfuerzo sostenido en el tiempo para la organización, y responde a una forma de entender la forma de competir en el mercado.
- 2- Al igual que decíamos en el capítulo 1 cuando nos referíamos al Marketing, se busca una relación beneficiosa para las partes implicadas en la misma, es decir, se trata construir y desarrollar, relaciones rentables
- 3- La relación puede (y en algunos casos) debe finalizar. No abogamos por mantener relaciones “promiscuas”, con todos los clientes y bajo cualquier circunstancia. Del análisis cuidadoso de lo que nos aporta la relación con el cliente deberemos concluir si es preciso o no terminar la relación.
- 4- Finalmente, no se trata de marcarse como objetivo empresarial único la fidelización de clientes. La consecución de nuevos clientes seguirá siendo importante para las empresas industriales. No obstante, la experiencia nos demuestra que en más ocasiones de las deseadas las organizaciones tienden a infravalorar el potencial de los “ya” *clientes*.⁶⁸

Nosotros intentaremos dar los primeros fundamentos para la que Esferoidal pueda como organización comenzar a sistemáticamente aplicar una estrategia de marketing relacional. Las condiciones que marcan los autores que se deben cumplir son las siguientes y vamos intentar dar nuestra mirada sobre el momento actual de Esferoidal⁶⁹:

- 1- **Adopción de la óptica del cliente – orientación al cliente:** En este aspecto Esferoidal viene haciendo un trabajo continuo desde su certificación y declaración de su política de calidad. Pero además en los procedimientos de trabajo tiene muy en cuenta “el cumplir con los requisitos del cliente”. Quizás la actitud es más pasiva que proactiva pero también es cierto que esto forma parte del desafío y evolución de la organización.

⁶⁸ Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) *Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pag. 207

⁶⁹ *Ibidem*. pág.. 218

- 2- **Retención de los clientes:** En los últimos 10 años se ha dado un paso importante en retención de clientes. Era habitual en la historia de Esferoidal perder en un año al principal o alguno de los principales clientes. Fundamentalmente por incumplimiento de sus requisitos mínimos: cumplimiento de fecha de entrega y calidad.
- 3- **Visión de Largo plazo:** Esta mirada es la que gobierna muchas de las decisiones de la empresa. Una de las frases que a veces se usa en la organización “Una pieza puede salir mal o se ser rechazada pero el acuerdo que tenemos con nuestro cliente no, siempre se respeta”. Esta frase que si bien puede sonar muy pintoresca y linda en términos reales siempre Esferoidal asume los costos cuando por desvió en la calidad de los productos o piezas le origina un inconveniente a un cliente. La mirada de largo plazo hace que luego quede la experiencia para aprender y volcarla como una oportunidad de mejora. Por otra parte, cuando se cotiza un trabajo ya sea de un cliente actual o activo, y sobre todo, de un potencial cliente se evalúa si el proyecto tiene proyección de largo plazo.
- 4- **Énfasis en el servicio al cliente:** La organización hace un intento por dar un valor añadido. Por ejemplo, hay muchas empresas competidoras que hoy cobran adicionalmente los ensayos de laboratorios o mismo la probeta de calidad de las piezas. Esferoidal brinda a sus clientes sin cargo certificados de calidad de sus productos con ensayos químicos, de dureza, de tracción y metalográficos.
- 5- **Alto Nivel de compromiso con los clientes:** La organización intenta realizar acciones en este sentido, por ejemplo, se ha intentado entender y hasta acompañar con algún grado de intervención política en la nueva ley de fortalecimiento de autopartes. Esto fue analizado en conjunto con el socio gerente de Liftingmach para evaluar el impacto positivo en la demanda de piezas.
- 6- **Alto Nivel de contacto con los clientes:** El ejemplo que describimos al comienzo de esta parte del trabajo creemos que expresa claramente un caso práctico de éxito.
- 7- **Calidad Integral:** Esferoidal tiene esta mirada por los procedimientos de trabajo de su sistema de calidad ISO9001:2008. Esta situación no es estática es justamente dinámica en función de los cambios de requisitos y exigencias de los clientes.
- 8- **Participación en el cliente:** Esta mirada se centra más en la preocupación de la participación del mercado en la tarea de participar más en las operaciones del cliente. Al ser una Pyme, Esferoidal tiende a realizar esto dado que no puede por capacidad de producción y escala de producción estar preocupados por la participación en el mercado total. La empresa quiere ser un proveedor importante y valorado por sus principales clientes.

- 9- **Trato diferente a clientes diferentes:** Este enfoque reconoce que los clientes no son iguales. Un ejemplo de esta situación es que hay clientes que tienen una oficina de compras profesionalizada con especificaciones de compras y de suministros. Esferoidal tiene procedimientos para cubrir esta necesidad. Pero hay otros clientes que son talleres metalmeccánicos pequeños que a lo mejor no saben ni la especificación ni la norma de fundición. Ante estos casos también debemos trabajar para entender al cliente y ayudarlo a especificar el material en forma rápida y así cumplir con nuestro procedimiento interno.

Después todo lo tratado sobre el tema de la estrategia de marketing relacional debemos pensar en que sistematizar e implementar la misma. La primera acción que vamos a realizar es segmentar a dividir a los clientes de acuerdo a la importancia de facturación. Es división es sencilla dado que en la organización podemos aplicar la ley de Pareto y vemos que funciona. Esto es que el 80% de la facturación está en el 20% de los clientes (ver tabla). El desarrollo de una estrategia relacional por cuestiones de recursos la organización debe hacerlo dando prioridad a dicha asignación. Vamos a definir a los clientes de esta manera:

Nivel de facturación

Nivel de Facturación	Clasificación	Cantidad Cliente	% Facturación	Observaciones
Dentro del 80%	A 80:20	13	80,3%	Clientes claves para la empresa
Puede llegar al 80%	B	16	12%	Clientes con muy buen potencial
Varios Habituales	C	11	2,84%	Son cliente de habituales de baja demanda o repetición de compra
Unica Compras	D	107	4,67%	Son clientes única compra o de pocas operaciones.

Esta división nos va a permitir trabajar en detalle cliente a cliente y con grupos de cliente en las variables del marketing operativo.

En el Anexo H se encuentra el listado de los clientes A 80:20 y el listado de los clientes B que hemos tomado para el presente trabajo.

5.5.7. Marketing Operativo.

La definición de marketing operativo desde la óptica de Jean Jacques Lambin⁷⁰:

El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de la cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución de productos, de precios y de comunicación.

Estrategia Funcional

Dado las estrategias de segmentación por cadena de valor, posicionamiento y de fidelización que elegimos para Esferoidal S.A vamos a ordenar la estrategia funcional o el marketing operativo desde los segmentos prioritarios y los clientes claves. Intentaremos abordar soluciones especiales para cada segmento y para cada cliente siendo lo más detallados posibles. Esto significa pensar cada cliente en función de un mix de marketing a medida cumpliendo con los objetivos estratégicos que nos hemos planteado.

Esta tarea implicara por una cuestión de orden en cada segmento realizar la siguiente tarea (noción de offering):

- Comenzar por los segmentos estratégicos prioritarios.
- Plantear un trabajo o un mix de marketing operativo profundo con los clientes que hemos definidos como claves.
- Plantear un mix de marketing determinado para los otros niveles de clientes dentro de cada segmento que hemos seleccionado.
- Entender el modo que se comporta el comprador en el segmento industrial o la cadena de valor.

La definición de Mix de Marketing según el diccionario de marketing de la American Marketing Association:

⁷⁰ Lambin, J.J, (2003), Marketing Estratégico, Madrid, España, Editorial Mc Graw-Hill, Pag.5.

Marketing mix: refers to the mix of controllable marketing variables that the firm uses to pursue the desired level of sales in the target market. The most common classification of these factors is the four-factor classification called the **4 Ps**: price, product, promotion, and place (or distribution). Optimization of the marketing mix is achieved by assigning the amount of the marketing budget to be spent on each element of the marketing mix so as to maximize the total contribution to the firm. Contribution may be measured in terms of sales or profits or in terms of any other organizational goals.^[1]⁷¹

(Traducción Propia: Se refiere a la mezcla de variables de marketing controlables que la empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo. La clasificación más común de estos factores es la clasificación de cuatro factores denominada 4 Ps: precio, producto, promoción y lugar (o distribución). La optimización de la mezcla de marketing se logra asignando la cantidad del presupuesto de marketing que se gastará en cada elemento de la mezcla de marketing para maximizar la contribución total a la empresa. La contribución puede medirse en términos de ventas o beneficios o en términos de cualquier otra meta organizacional)

Aunque desde otro punto de vista, desde el marketing industrial, nos exige tener en cuenta otro factor u otra variable:

Uno de los problemas que plantea la orientación hacia dentro (orientación al producto) de los mercados industriales es que inducen a gestionar los cuatro elementos clásicos que lo integran (producto, precio, distribución y promoción/comunicación) **como si fuesen elementos separados** y, hasta cierto punto, **independientes**. Habitualmente se percibe al producto como el elemento central, básico y fundamental de la gestión del marketing, mientras que el precio, la distribución, la promoción y el servicio son elementos que se utilizan para “facilitar la venta” del producto.⁷²

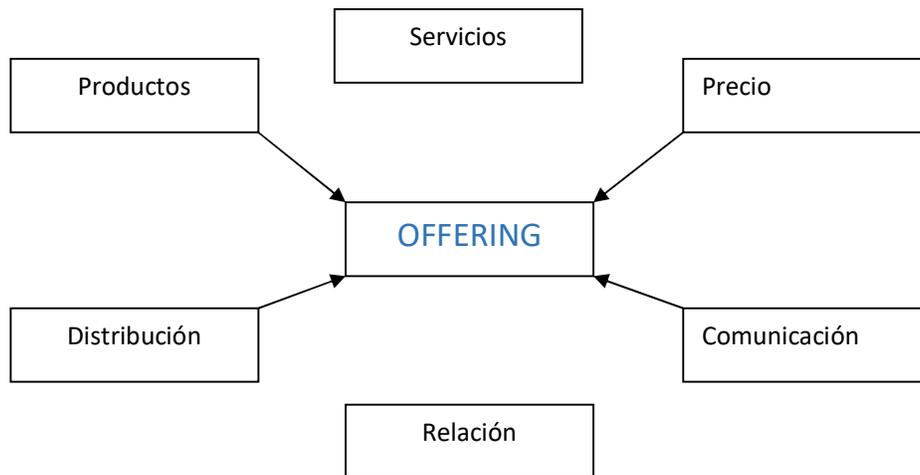
Esta visión introduce severas limitaciones en la propia gestión del producto y aún más en la eficaz gestión del resto de elementos del Marketing Mix. Un enfoque que procura evitar esta distorsión es el que se conoce como “**Offering**”

En los mercados industriales, los clientes tienen por práctica habitual manejarse con target price o precios objetivos. Los valores de los precios objetivos son limitantes fundamentales de lo máximo que pueden pagar por un producto, un insumo o un material

⁷¹ American Marketing Association. *AMA Dictionary*. Disponible en <http://www.marketing-dictionary.org/Marketing+Mix>

⁷² Mesonero, M. , Alcaide, J.C., (2012) ,*Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC, Pag. 254

manufacturado. El caso de los bienes de capital o bienes durables puede ser un poco más flexible. En el caso de los componentes fundidos cumplir con el precio objetivo es crítico dado que el cliente debe ser muy cuidadoso en respetarlo porque si no también encarece su producto y puede quedar fuera de mercado. Ahora bien, que tengamos el precio adecuado, pero sin los requisitos mínimos de calidad es lo mismo que nada. En el caso inverso si tenemos un producto de muy buena calidad, pero el precio está por fuera del precio objetivo hace inviable la compra de parte de nuestros clientes. La posibilidad de tener un producto industrial de muy buena calidad, con precio adecuado pero que nuestros clientes o potenciales clientes no lo conozcan es una debilidad en la promoción. En el caso de los componentes o partes fundidas es importante también que una vez que las mismas se entregan poder ayudar o contener al cliente en un potencial reclamo o rendimiento de las partes fundidas. La posibilidad que ese producto llegue al cliente en tiempo y forma es otro de los elementos a tener presente. La calidad de la relación que existe con nuestro cliente y su consideración hacia nosotros como proveedores es fundamental. Esto lo vimos anteriormente cuando hablamos de la estrategia de fidelización.



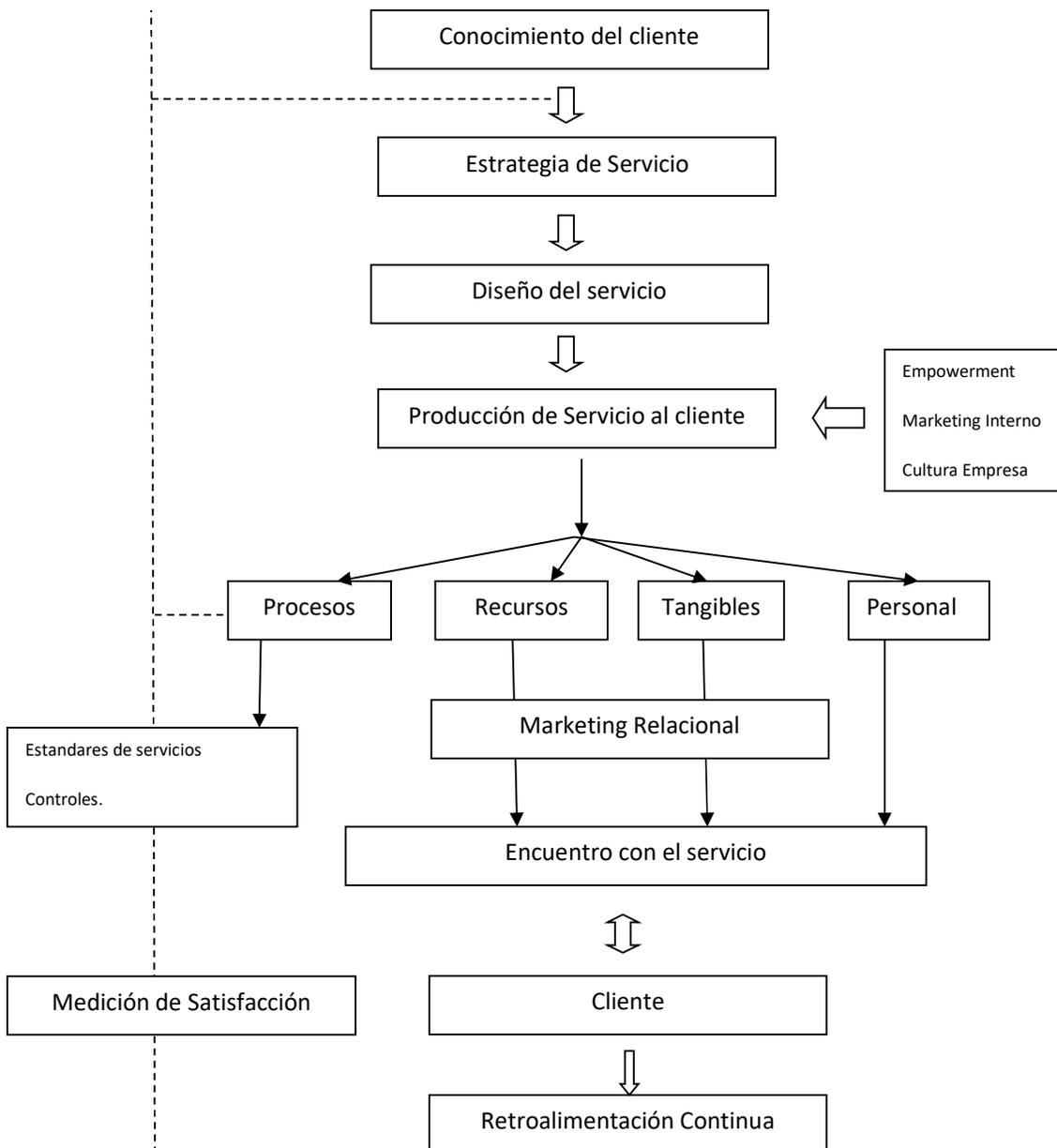
Fuente: Adpatado. Esquema tomado del libro Marketing Industrial ⁷³

Los servicios en el “offering” de productos industrial cumplen un papel central por lo tanto “.. es necesario en el marketing industrial, a las 4P se les añada por lo menos un quinto elemento: el servicio al cliente.

⁷³ Mesonero, M., Alcaide, J.C., (2012) ,Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente, Madrid, España: Editorial ESIC, Pag. 269.

Esto es así por la importancia determinante que tiene el servicio en las decisiones de compra que adoptan los clientes y sus niveles de satisfacción y en consecuencia, de fidelización. En otras palabras, el marketing industrial las “4P+S”, ya que solo de esa forma el servicio al cliente se considerará, tal cual es, como un elemento crucial y determinante para el éxito a largo plazo de la empresa.

Los autores proponen una visión de gestión de servicio de clientes:



Nota Fuente: Esquema según libro Marketing Industrial⁷⁴

⁷⁴ Mesonero, M., Alcaide, J.C., (2012) ,Marketing Industrial, como orientar la gestion comercial a la relación rentable y duradera con el cliente, Madrid, España: Editorial ESIC, Pág.. 275

5.5.7.1. Valor.

Podemos decir que crear valor para un cliente significa entregar a los clientes objetivos mejor de lo que lo hace la competencia un beneficio (o conjuntos de beneficios) que sea percibido como únicos

5.5.7.2 Propuesta de Valor.

A continuación, vamos a trabajar con cada uno de los segmentos y con cada uno de las clasificaciones de los clientes. Esta tarea tendrá la finalidad de componer una propuesta de valor específica para cada caso. Esta decisión sabemos que implica un esfuerzo importante de desarrollo y de horas de recursos humanos pero esta elección es coherente con la estrategia de fidelización que hemos elegido.

Es importante aclarar que por razones de organización de este trabajo los elementos que tienen que ver con la publicidad, promoción o impulsión, depende como se lo quiera llamar, serán analizados con mayor detalle luego en un capítulo posterior dentro de la propuesta de estrategia de comunicación.

Segmento Estratégico Prioritario.

Maquinas Viales.

Clientes A 80:20

Liftingmach S.A.

Liftingmach que está clasificado dentro de los clientes claves de la empresa. Es el único cliente este segmento. Esto nos indica que tenemos que buscar desarrollar en términos funcionales los elementos de una estrategia de fidelización.

Productos: Producto AP: En este segmento tenemos una pieza o componente destacado como es el Contrapeso 1500 Kg (N°72A1933) que está calificada como AP. Es el único producto en su segmento

Distribución/Logística: El cliente por acuerdo comercial retira de planta Esferoidal El cliente posee una disponibilidad logística dado que tiene una sede en la localidad de La Plata Provincia de Buenos Aires y frecuentemente transporta maquinas o mercaderías. Otro motivo también es una cuestión impositiva dado que si Esferoidal entrega en Córdoba pagaría ingresos brutos de esa provincia.

Precio: Se fijan en función de los siguientes factores: 1) mantener al cliente por la importancia que tiene este producto en función de la calificación AP, 2) Mantener en margen bruto en nivel prudencial de 50% 3) El precio debe garantizar el volumen de compra del cliente en un mínimo del 50% de su compra.4) El precio debe estar dentro de los parámetros de los precios chinos en términos Ex works China.

Promoción/Publicidad: Comunicación personal y directa. Visitas. Visitas a Ferias donde el cliente tenga presencia de stand. Ver más detalles en plan de acción

Servicios: Adecuación de normas de control de las piezas de acuerdo especificaciones propias de cliente. Cumplimiento de fecha de entrega 100%. Actitud proactiva. Ampliación de capacidad productiva para nueva capacidad de producción del cliente. Involucramiento Stock de Seguridad. Ver más detalles en plan de acción.

Comportamiento de compra: La decisión de compra la toma el socio gerente en función de su experiencia industrial. La empresa cuenta con especificaciones propias provistas por la marca Liugong

Cientes Potenciales:

En algún momento hubo contactos con otras empresas del rubro de autoelevadores pero los proyectos no se concretaron. La estrategia hacia el desarrollo de unos nuevos clientes en este rubro está condicionada a que podamos cumplir todos los requisitos exigidos por Liftingmach S.A.

Productos: Los posibles o potenciales productos son desde también contrapesos de autoelevadores, contrapesos de retroexcavadoras y tándem de motoniveladoras y piezas en general que se utilizan en máquinas viales. Predominantemente buscaremos desarrollos en fundición nodular

Precio: Se evaluará en función del método de I4 Valorizado cada caso en particular.

Promoción/Publicidad: Básica y aprovechando las acciones destinadas a Liftingmach en ferias o eventos comunes. Reuniones en ADIMRA donde el responsable de ventas de Esferoidal accede.

Estimación de ventas en el segmento.

	2017	2018	2019
Contrapeso (kg)	165000	15000	15000
Contrapeso 2TN (kg)	660000	75000	90000
Contrapeso 3TN (kg)	220000	24000	30000

Matrices

Cientes 80:20

Prodismo S.R.L.

Productos BP: Son las matrices en fundición nodular. El mix de pieza siempre fueron matrices entre 500 y 2000 kg en Fundición Nodular. Este tamaño de pieza es acorde para el proceso productivo de Esferoidal y para cumplir con los plazos de entregas de las piezas dentro del proyecto del cliente.

Distribución/Logística BP: Esferoidal se hace cargo del transporte de la pieza a fabrica del cliente en Córdoba

Precios Productos BP: Se fijan precios en función de los siguientes factores 1) mantener al cliente por la importancia que tiene este producto en función de su calificación BP 2) Este producto tiene un mejor margen bruto en comparación a la misma categoría pero en fundición gris 3) El precio debe garantizar se la opción de compra del 50% de las piezas en este material que consume el cliente 4) El precio debe ser acorde para ocupar capacidad productiva con este producto antes que el producto CP

Promoción/Publicidad BP: Comunicación personal y directa. Visitas al cliente. Reuniones técnicas con el cliente. Reuniones de carácter gremial empresario con máximo responsable de la empresa.

Servicios BP: 1) desarrollo de normas propias para el cliente 2) Desarrollo de controles específicos para este cliente y para este tipo de productos 3) Desarrollo de una mejora tecnológica para acompañar la necesidad del cliente que los productos sean similares a los realizados por proveedores de otras partes del mundo como Brasil, España y países sudeste asiático 4) Se pinta la pieza de acuerdo al color del proyecto.

Producto CP: Son las matrices de fundición gris. Estas piezas siempre están en el rango de 1000 a 2000 kg.

Precios Productos CP: Se fijan precios en función de los siguientes factores 1) mantener al cliente por la importancia que tiene este producto en función de su calificación CP 2) Este producto ayuda al volumen de compras 3) El precio debería tender a ayudar que este producto eleve su clasificación BP 4) Se debe tener en cuenta para este precio el respetar el límite de margen bruto del 50%.

Distribución/Logística CP: Esferoidal se hace cargo del transporte de la pieza a fábrica del cliente en Córdoba.

Promoción/Publicidad CP: Comunicación personal y directa. Visitas al cliente. Reuniones técnicas con el cliente. Reuniones de carácter gremial empresario con máximo responsable de la empresa.

Servicios CP: 1) desarrollo de normas propias para el cliente 2) Desarrollo de controles específicos para este cliente y para este tipo de productos 3) Desarrollo de una mejora tecnológica para acompañar la necesidad del cliente que los productos sean similares a los

realizados por proveedores de otras partes del mundo como Brasil, España y países sudeste asiático 4) Se pinta la pieza de acuerdo al color del proyecto.

Comportamiento de Compra: La empresa tiene un departamento de compras profesionalizado. El personal del mismo tiene años de experiencia y además tiene el apoyo del dueño de la empresa que tiene casi 45 años de experiencia en la actividad. Se manejan con precios target internacional de Brasil, México y España.

Johnson Aceros S.A.

Producto CP: Producto CP Matrices de fundición gris. Este cliente nos ha comprado siempre matrices de este material. Los rangos van desde piezas de 10 kg hasta 800 kg.

Precios CP: Los precios con este producto son fijados con la finalidad de 1) Mantener el cliente 2) Lograr volumen de compra 3) Mantener el límite de 50% margen bruto. Esferoidal ha sido flexible ante rebajas por mejora en las condiciones de pago.

Distribución/Logística CP: Las piezas se entrega en planta Esferoidal y retira transporte del cliente que lo lleva a Paraná, provincia de Entre Rios.

Promoción/Publicidad CP: Comunicación telefónica. Frecuencia Media.

Servicios CP: Se han desarrollado materiales y especificaciones de acuerdo a sugerencia del cliente para mejorar el comportamiento de las piezas ante el desgaste. Estos requerimientos del cliente han sido plasmados en especificaciones técnicas dedicadas.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional.

Cliente B

Molaike S.R.L.

Producto BP: Matrices de Nodular: El cliente históricamente muy pocas veces le compró este tipo de producto a Esferoidal El rango de piezas es de entre 200 kg y 1500 kg. Línea de moldeo pesado.

Precios BP: Se buscará fijar precios en función de lograr los siguientes objetivos 1) lograr la penetración del producto y la aceptación del mismo 2) Mantener un nivel de precios similar a los precios de Prodismo S.R.L 3) Respetar los niveles mínimos de margen bruto del orden del 50%.

Distribución/Logística BP: Las piezas se entregan en la planta industrial del cliente. El cliente y Esferoidal tiene una cercanía geográfica muy importante

Promoción/Publicidad BP: Comunicación telefónica. Visita personal.

Servicios BP: Fecha entrega acorde a las necesidades del cliente. Muy exigente. La innovación tecnológica desarrollada para Prodismo S.R.L. puede aplicar en la mejora a las piezas de este cliente y es exigida como un paso necesario por el mismo.

Producto CP: Matrices de Fundición: El cliente históricamente le ha comprado a Esferoidal piezas entre 1000 y 2500 kg.

Precios CP: Se buscará fijar precios en función de lograr los siguientes objetivos 1) aumentar volumen de venta del cliente para poder llevarlo a la categoría A 2) Mantener un nivel de precios similar a los precios de Prodismo S.R.L 3) Respetar los niveles mínimos de margen bruto del orden del 50%.

Distribución/Logística CP: Las piezas se entregan en la planta industrial del cliente. El cliente y Esferoidal tiene una cercanía geográfica muy importante

Promoción/Publicidad CP: Comunicación telefónica. Visita personal.

Servicios CP: Fecha entrega acorde a las necesidades del cliente. Muy exigente. La innovación tecnológica desarrollada para Prodismo S.R.L. puede aplicar en la mejora a las piezas de este cliente y es exigida como un paso necesario por el mismo.

Comportamiento de Compras: La decisión de compras la toma uno de los dueños en función de su experiencia.

Potenciales Clientes

Gestamp Baires

Este cliente le solicita a Esferoidal cotizaciones en varias oportunidades, pero los precios ofertados por la empresa están por encima de los precios objetivos.

Producto BP: Matrices de Nodular: Esta empresa nunca le compro este tipo de producto a Esferoidal El rango de piezas es de entre 200 kg y 1500 kg. Línea de moldeo pesado.

Precios BP: Se buscará fijar precios en función de lograr los siguientes objetivos 1) lograr la penetración del producto y la aceptación del mismo, una primera compra 2) Mantener un nivel de precios similar a los precios de Prodismo S.R.L 3) Respetar los niveles mínimos de margen bruto del orden del 50%.

Distribución/Logística BP: Las piezas se entregan en la planta industrial del cliente. El cliente y Esferoidal tiene una cierta cercanía con Esferoidal

Promoción/Publicidad BP: Comunicación telefónica. Visita personal.

Servicios BP: Fecha entrega acorde a las necesidades del cliente. La innovación tecnológica desarrollada para Prodismo S.R.L. puede aplicar en la mejora a las piezas de este cliente y es exigida como un paso necesario por el mismo.

Producto CP: Matrices de Fundición Gris: El cliente históricamente le ha comprado a Esferoidal piezas entre 4000 y 5000 kg. En este momento Esferoidal no produce ese tipo de piezas por lo que participaremos en las ofertas de piezas entre 1000 y 2000 kg.

Precios CP: Se buscará fijar precios en función de lograr los siguientes objetivos 1) lograr una primera venta y sumarlo a la cartera de clientes 2) Mantener un nivel de precios similar a los precios de Prodismo S.R.L 3) Respetar los niveles mínimos de margen bruto del orden del 50%.

Distribución/Logística CP: Las piezas se entregan en la planta industrial del cliente. El cliente y Esferoidal tiene una cercanía geográfica.

Promoción/Publicidad CP: Comunicación telefónica. Visita personal.

Servicios CP: Fecha entrega acorde a las necesidades del cliente. Muy exigente. La innovación tecnológica desarrollada para Prodismo S.R.L. puede aplicar en la mejora a las piezas de este cliente y es exigida como un paso necesario por el mismo.

Comportamiento de Compras: El departamento de compras del cliente está altamente profesionalizado. La gestión está integrada en un sistema global donde el grupo monitorea las compras y los precios objetivos para las piezas

Estimación de Ventas Segmento (kg)

	2017	2018	2019
Matrices Nodular BP	49500	54450	59895
Matrices Gris CP	198000	217800	239580

Tapas Tulipas

Clientes 80:20

Grupo Linde Gas Argentina S.A.

Producto AMQ: Tapa Tulipa Particular Abierta: Este cliente nos compra este producto hace más de 15 años. Este producto fue desarrollado en el pasado para cubrir a necesidad de este cliente. Este producto es la pieza más importante de la línea de proceso de moldeo a Maquinas. Este producto es uno de los pocos casos que tiene Esferoidal de un producto “standard”. Esta característica hace que pueda trabajar con inventario de stock.

Precio AMQ: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar volumen de compra 2) Ser la opción número de uno de compra 3) Igualar o mejorar a la competencia de Brasil en términos de precio nacionalizado 4) Mejorar el precio de la competencia en el mercado local.

Distribución AMQ: Es critico tener stock de este producto y con este cliente. En el pasado Esferoidal ha tenido demoras de entrega de hasta 60 días. La política es lograr tener de máxima

un plazo de entrega de 15 días desde confirmación de pedido. La empresa entrega en planta industrial del cliente ubicada en el Gran Buenos Aires. El stock de producto de 500 unidades es recomendable.

Promoción/Publicidad AMQ: Comunicación telefónica con frecuencia de 1 semana. Página web. Ver más detalles en plan de acción.

Servicios AMQ: Es fundamental tener un stock disponible de acuerdo a promedio histórica de consumo de este cliente de 500 unidades mensuales. Esto evita la compra importado porque nuestros plazos de entregas son casi inmediatos. La experiencia de compras es más simple dado que Esferoidal es un proveedor local con trayectoria de más de 15 años dentro de los proveedores homologados.

Comportamiento de Compra: Departamento de compras profesional. Sistema integrado de compras.

Clientes B

Praxair Argentina S.A.

Producto AMQ: Tapa Tulipa P/Cilindro de Alta Presión S/Perno: Esta tapa es un diseño exclusivo para este cliente con la identificación del nombre de la compañía.

Precio AMQ: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Mejorar el volumen de compra 2) Ser la opción número de uno de compra en Argentina 3) Igualar o mejorar a la competencia de Brasil en términos de precio nacionalizado 4) Mejorar el precio de la competencia en el mercado local.

Distribución AMQ: Es crítico tener stock de este producto y con este cliente. En el pasado Esferoidal ha tenido demoras de entrega de hasta 90 y 120 días. La política es lograr tener de máxima un plazo de entrega de 21 días desde confirmación de pedido. La empresa entrega en planta industrial del cliente, ubicada en el Gran Buenos Aires. El stock de producto de 500 unidades es recomendable.

Promoción/Publicidad AMQ: Comunicación telefónica con frecuencia de dos veces por mes. Página web.

Servicios AMQ: Es fundamental tener un stock disponible de acuerdo a promedio histórica de consumo de este cliente de 300 unidades mensuales. Esto evita la compra importados porque nuestros plazos de entregas son casi inmediatos.

Producto BMQ: Tapa Tulipa CO2: Este producto es utilizado para proteger la válvula de los cilindros de gases de CO2. Estos cilindros son habituales en el uso de gaseosas o cervezas.

Precio BMQ: Tapa Tulipa CO2: El precio se fija de acuerdo a los siguientes objetivos 1) garantizar volumen de compra 2) Competencia importada 3) Mantener el mínimo de margen bruto de 50%.

Promoción/Publicidad BMQ: Comunicación telefónica con frecuencia de dos veces por mes. Página web.

Distribución BMQ: Se entrega en planta industrial cliente en Gran Buenos Aires. Fecha entrega máximo 30 días.

Servicios BMQ: Stock disponible de 200 unidades. Flexibilidad en cantidad pedida.

Indura Argentina S.A.

Producto AMQ: 1) *Tapa Tulipa Particular Abierta:* Esta tapa como su nombre lo indica es una tapa universal que usan las empresas de gases por normas de seguridad para proteger la válvula de los cilindros de gases industriales.

Precio AMQ: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Mejorar el volumen de compra 2) Ser la opción número de uno de compra en Argentina 3) Igualar o mejorar a la competencia de Brasil en términos de precio nacionalizado 4) Mejorar el precio de la competencia en el mercado local.

Distribución AMQ: Es crítico tener stock de este producto y con este cliente. En el pasado Esferoidal ha tenido demoras de entrega de hasta 100 días. La política es lograr tener de máxima un plazo de entrega de 15 días desde confirmación de pedido. La empresa entrega en planta industrial del cliente ubicada en el Gran Buenos Aires cerca de Esferoidal.

Servicios AMQ: Stock disponible de acuerdo a promedio histórico de consumo de este cliente de 500 unidades mensuales. Esto evita la compra de productos importados porque nuestros plazos de entregas son casi inmediatos.

Producto AMQ: 2) *Tapa Tulipa Abierta c/logo AP:* Esta es tapa tulipa es similar a la tapa tulipa particular abierta, pero se le agrega sobre relieve el nombre “INDURA”. Esta tapa se utiliza cuando el cliente quiere identificar sus propios cilindros de gases industriales.

Precio AMQ: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Mejorar el volumen de compra 2) Ser la opción número de uno de compra en Argentina 3) Igualar los precios con la

tapa particular abierta que se le vende a este cliente 4) Mejorar el precio de la competencia en el mercado local 5) Garantizar el margen bruto mínimo de 50%

Distribución AMQ: Este producto es contra pedido. Los tiempos de entregas son mas extensos. El producto se entrega en planta industrial de nuestro cliente en el Gran Buenos Aires

Servicios AMQ: El colocar la inscripción INDURA al mismo costo es parte de un servicio de customizar el producto.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. El departamento de compras tiene una oficina regional para Argentina que esta en Colombia. Sistema integrado

Air Liquide Chile S.A.

Producto CMQ:1) Tapa Tulipa Alta Presión 1060 (M80). Este producto originalmente fue desarrollado para la filial de Argentina.

Precios CMQ: Los precios son fijados en función de los siguientes factores 1) garantizar la venta 2) Conservar el cliente 3) Mantener un valor razonablemente estable en USD más allá de la alta inflación de dólares que tiene el país 4) Garantizar el mínimo de margen bruto del 50%.

Distribución CMQ: Este caso al ser una exportación y una venta contra pedido la mejora de los plazos de entrega es limitada.

Promoción/Publicidad CMQ: Habitual de la empresa. Llamados frecuentes cada 2 meses mínimos para planificar necesidad en proactivo.

Servicios CMQ: exportación.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de gestión de compras integrados regional y globalmente. Autonomía de filial relativa.

Air Liquide Argentina S.A.

Producto CMQ:1 Tapa Tulipa Alta Presión 1060 (M80).

Precio CMQ 1: Tapa Tulipa Alta Presión 1060 (M80): El precio se fija en función de los siguientes factores 1) Garantizar el volumen de compras 2) Respetar el mínimo de 50% de margen bruto.

Distribución CMQ 1: Tapa Tulipa Alta Presión 1060 (M80): Entrega en planta industrial del cliente.

Promoción/Publicidad CMQ1: Tapa Tulipa Alta Presión 1060 (M80): Habitual de la empresa.

Servicios CMQ1: Tapa Tulipa Alta Presión 1060 (M80): Lote de acuerdo a requisito del cliente.

Producto CMQ:2 Tapa Tulipa Arcal 1063 (M80). El cliente dejó de comprar este producto a Esferoidal S.A. hace un par de años atrás por motivo de incumplimiento de fecha de entrega

Precio CMQ 2: Tapa Tulipa Arcal 1063 (M80).: El precio se fija en función de los siguientes factores 1) Garantizar tener una compra nuevamente 2) Respetar el mínimo de 50% de margen bruto.

Distribución CMQ 2: Tapa Tulipa Arcal 1063 (M80): Entrega en planta industrial del cliente. Garantizar la fecha de entrega. Stock mínimo de piezas

Promoción/Publicidad CMQ 2: Tapa Tulipa Arcal 1063 (M80): Habitual de la empresa.

Servicios CMQ 2: Tapa Tulipa Arcal 1063 (M80) Lote de acuerdo a requisito del cliente.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de gestión de compras integrados regional y globalmente.

Luis Pasquinelli e Hijos S.A.

Producto AMQ: Tapa Tulipa Particular Abierta

Precio AMQ: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Mejorar el volumen de compra 2) Mantener una valorización histórica de precio con el cliente

Distribución AMQ: Es crítico tener stock de este producto y con este cliente. En el pasado Esferoidal ha tenido demoras de entrega de hasta 100 días. La política es lograr tener de máxima un plazo de entrega de 15 días desde confirmación de pedido. La empresa entrega en planta industrial del cliente ubicada en el Gran Buenos Aires cerca de Esferoidal.

Promoción/Publicidad: Habitual de la empresa.

Servicios AMQ: Stock disponible de acuerdo a promedio histórico de consumo de este cliente de 100 unidades mensuales.

Comportamiento de compras: departamento de compras profesional.

Linde Chile S.A.

Producto AMQ: 1) *Tapa Tulipa Particular Abierta:*

Precio AMQ: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar la compra dado que el mercado de exportación es importante 2) Similar precio que filial argentina 3) Respetar el margen bruto mínimo del 50%.

Distribución AMQ: El punto de pedido habitual es de 2000 unidades. Stock 500 unidades disponible disminuye tiempo de entrega de exportación.

Promoción/Publicidad: Habitual de la empresa. Ver más detalle en capítulo de plan de acción.

Servicios AMQ: Exportación. Embalaje. Pintado de acuerdo especificación de color de gas.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de compras integrado. Decisión de compras con autonomía en filial de país.

Clientes Varios Habituales

Este segmento es uno de los pocos segmentos donde Esferoidal puede tener un producto de tipo de estándar que lo puede vender a diferentes compañías de gases industriales.

En la base de datos de clientes existen unas 60 a 70 empresas en condición de comprar el producto que a continuación explicaremos.

Producto AMQ: Tapa Tulipa Particular Abierta.

Precio AMQ Tapa Tulipa Particular Abierta: Se fijará el precio en función de los siguientes objetivos 1) Cantidad de compra del cliente. Se fijan precio para cantidades hasta 50, hasta 100 unidades desde 100 a 300 unidades, hasta 500 y la escala de 1000 unidades 2) Ser la opción número de uno de compra en Argentina 3) Escala de precio en función de la cantidad comprada 4) Mejorar el precio de la competencia en el mercado local 5) Se toma como base el precio de venta de la nuestro cliente más importante 80:20 6) Existe una política de flexibilidad en el precio en función de que la condición de pago sea anticipada.

Distribución AMQ Tapa Tulipa Particular Abierta: a) La empresa tiene una política de lograr stock mínimo de 500 unidades) El costo del transporte está incluido en el precio si la cantidad es mayor que 100 unidades y está dentro del radio del Gran Buenos Aires. C) En el caso de clientes de mayor distancia y de compras superiores a 100 unidades se entrega en transporte en Ciudad de Buenos Aires

Promoción Publicidad AMQ: Ver más detalle en capítulo de plan de acción.

Servicios AMQ: La empresa debe consolidar una dinámica más bien del tipo “ferretería”, responder rápido al pedido de cotización, tener stock, enviar comprobante de factura y entregar. Tener la flexibilidad de cierta informalidad en la gestión de compras de muchas empresas de este rubro.

Cientes Potenciales

Indura Chile S.A.

En el transcurso del año 2016 se retomó contacto con este cliente. El mismo fue muy importante entre los años 2003 y 2008. Indura tiene varias filiales en países como Perú, Ecuador, Colombia y Argentina. Esferoidal había logrado venderle a todas las filiales. En la actualidad la competencia desde China hace inviable por razones de precio.

Producto CMQ: Tapa Tulipa Indura: Se le ofreció una tapa adapta de menor peso y complejidad que la que se le vendía años atrás. Desde el punto de vista técnica y estético el producto es mejor que el de origen chino. Desde el punto de vista funcional no hay diferencia que el cliente considere importante.

Precio CMQ : Tapa Tulipa Indura: El precio debe cumplir el objetivo de presentar una oferta internacional que este por debajo de la opción de compra B. La opción de compra B es un proveedor de EEUU. El precio debe cumplir el objetivo de un mínimo de 50% de margen bruto. En el caso de los mercados de exportación podemos ser más flexible por razones estratégicas.

Distribución CMQ: Este caso al ser una exportación y una venta contra pedido la mejora de los plazos de entrega es limitada. Pero se debe tener en cuenta que el tránsito desde China hasta Chile es de 40/45 días en buque. Un plazo de 60 días es razonable para una partida de 2000 unidades.

Promoción/Publicidad: Habitual de la empresa. Llamados frecuentes cada 2 meses mínimos para planificar necesidad en proactivo.

Servicios CMQ: Flexibilidad en la cantidad pedido. Exportación.

Estimación de Ventas Segmento (kg)

	2017	2018	2019
Tapa Tulipas (KG)	60000	70000	78000

Petróleo

Cliente 80:20

Lufkin Argentina S.R.L.

Este cliente tiene desarrollado en Esferoidal cerca de 30 items o productos. Vamos a trabajar con los más representativos.

Producto CP: Placa Auxiliar CF023035 AR: Este componente es el único de este cliente que se produce en la línea de proceso de moldeo pesado. Este componente va en los equipos de bombeo de petróleo.

Precio CP: Placa Auxiliar CF023035 AR El precio debe cumplir el objetivo de 1) Garantizar la demanda mínima 2) Respetar el margen bruto mínimo 50% 3) Cantidad condicionada a prioridad producto AP por razones de capacidad de producción.

Distribución CP: Placa Auxiliar CF023035 AR: Las piezas se entregan en transporte del cliente en Ciudad de Buenos Aires

Promoción/Publicidad CP: Placa Auxiliar CF023035 AR: ver más detalles en plan de acción.

Servicios CP: Placa Auxiliar CF023035 AR: Pintura color de acuerdo a especificación.

Productos AM: Este cliente tiene 5 componente en la línea de moldeo manual en este clasificación CF134140 - Caja de Cross Yoke CM086028 -Caja Rodamiento (C134366) CM085110 - Caja Rodamiento C/Yoke Brg BF15036 -Tapa de inspección 921D B14990 - Tapa de inspección 921D.

Precios AM: Se fija los precios en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar el nivel de ventas 2) Ser opción de compran número uno 3) Mantener los niveles de inflación y cotización dólar 3) Respetar el margen bruto mínimo del 50%.

Distribución AM: Entrega en transporte del cliente en Ciudad de Buenos Aires. Flexibilidad en cantidad en los puntos de pedidos.

Promoción AM: Ver más detalles en plan de acción.

Servicios AM: Se le aplican controles especiales y documentación de acuerdo a especificaciones propias del cliente. Cada pieza tiene una serie de especificaciones.

Productos AM: Este cliente tiene 5 componente en la línea de moldeo manual en este clasificación CF134140 - Caja de Cross Yoke CM086028 -Caja Rodamiento (C134366) CM085110 - Caja Rodamiento C/Yoke Brg BF15036 -Tapa de inspección 921D B14990 - Tapa de inspección 921D.

Precios AM: Se fija los precios en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar el nivel de ventas 2) Ser opción de compran número uno 3) Mantener los niveles de inflación y cotización dólar 4) Respetar el margen bruto mínimo del 50%.

Distribución AM: Entrega en transporte del cliente en Ciudad de Buenos Aires. Flexibilidad en cantidad en los puntos de pedidos.

Promoción AM: Ver detalle en plan de acción.

Servicios AM: Se le aplican controles especiales y documentación de acuerdo a especificaciones propias del cliente. Cada pieza tiene una serie de especificaciones.

Producto BM y CM: B123972 - Tapa de inspección, BF122001 - Tapa de Inspección, CF133544 Box Bearing - C/ Pin #2SC, B124291 - Tapa de inspección C-640.

Precios BM y CM Se fija los precios en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar el nivel de ventas 2) Ser opción de compran número uno 3) Mantener los niveles de inflación y cotización dólar 4) Respetar el margen bruto mínimo del 50%

Distribución BM y CM: Entrega en transporte del cliente en Ciudad de Buenos Aires. Flexibilidad en cantidad en los puntos de pedidos.

Promoción BM y CM: Ver detalles en plan de acción.

Servicios BM y CM: Se le aplican controles especiales y documentación de acuerdo a especificaciones propias del cliente. Cada pieza tiene una serie de especificaciones propias

Producto AMQ: BF Casting Retainer: Es la pieza más importante que se realiza para este cliente en la línea de moldeo maquinas.

Precios AMQ: Se fija los precios en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar el nivel de ventas 2) Ser opción de compran número uno 3) Mantener los niveles de inflación y cotización dólar 4) Respetar el margen bruto mínimo del 50%.

Distribución AMQ: Entrega en transporte del cliente en Ciudad de Buenos Aires. Flexibilidad en cantidad en los puntos de pedidos.

Promoción AMQ: Ver detalles en plan de acción.

Servicios AMQ: Se le aplican controles especiales y documentación de acuerdo a especificaciones propias del cliente.

Resto de Productos CMQ y CM: Este cliente tiene varios productos o componentes mas que forman parte de esta clasificación.

Precios CMQ y CM: Se fija los precios en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar el nivel de ventas en términos de volumen de ventas con este cliente 2) Ser opción de compran número uno 3) Mantener los niveles de inflación y cotización dólar 4) Respetar el margen bruto mínimo del 50%.

Distribución CMQ y CM: Entrega en transporte del cliente en Ciudad de Buenos Aires. Flexibilidad en cantidad en los puntos de pedidos.

Promoción CMQ y CM: Habitual empresa.

Servicios CMQ y CM: Se le aplican controles especiales y documentación de acuerdo a especificaciones propias del cliente. Los diferentes componentes tienen cada uno una seria de especificaciones técnicas.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de gestión de compras integrados regional y globalmente dentro de General Electric.

Como podemos observar en función de lo escrito anteriormente este cliente tiene una variedad de producto. La importancia de este cliente hace que se considere a todos los productos con un mismo nivel. Pero a la vez debemos necesariamente hacer un detalle de cada uno para tener siempre presente en la oferta comercial hacia el cliente.

National Oilwell Varco MSW S.A.

Producto BM: Tapa Valvula 0/9579/5. Esta pieza es la única pieza que se le hace a este cliente. Va en la línea de moldeo manual.

Precios BM: Se fija los precios en función de los siguientes objetivos 1) Garantizar conservar al cliente y el único item 2) Respetar el margen bruto mínimo del 50%.

Distribución BM: El cliente retira en planta industrial Esferoidal.

Promoción BM: Habitual empresa.

Servicios BM: Se le aplican controles especiales y documentación de acuerdo a especificaciones propias del cliente.

Desarrollo Nuevo Productos o piezas: El cliente tiene una cantidad importante de piezas que se puede hacer en la línea de producción de moldeo. Estas piezas Esferoidal las hizo en hace muchos años atrás.

Precios nuevos productos: Se ha unificado los precios en dos categorías de piezas con el objetivo de simplificar el proceso de compras para el cliente y comparación de oferta 1) Piezas de fundición gris desde 1kg a 100 kg 2) Piezas de Fundición Nodular GGG40/GGG50/GGG60 1 kg a 100 kg.

Distribución Nuevos Productos: El cliente retira en planta Esferoidal.

Promoción Nuevos Productos: Visitas al cliente. Llamadas para impulsar la activación de los nuevos desarrollos. Ver más detalle en plan de acción.

Servicios: Se debe desarrollar para cada pieza un plan de calidad especial tomando como requisito mínimo las especificaciones del cliente.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de gestión de compras integrados regional y globalmente.

	2017	2018	2019
Linea Moldeo Pesado	26125	28737	31611
Linea Molde Maquinas	12000	13800	15870
Linea Moldeo Manual	160500	184300	212000

Válvulas

Cliente A 80:20

PYAT S.A

Producto: Este cliente tiene más de 20 ítems que abarcan piezas en las líneas de procesos de moldeo manual y moldeo maquinas. Tiene la mayoría de las piezas clasificadas como CM y CMQ. Este cliente ha crecido en la participación de las ventas en el 2015.

Precios: Se considera cada pieza con un precio unitario. Existe una lista de precios en USD. En el año 2015 se logró unificar un acuerdo muy bueno para ambas partes producir las piezas en fundición nodular. Esto se ha logrado porque Esferoidal efectuó un descuento del 15% sobre el precio de la fundición nodular. Esto permitió ganar más volumen de compra en este material.

Distribución: Se entrega al cliente en planta industrial del mismo en el Gran Buenos Aires sin cargo. Stock mínimo de piezas.

Promoción /Publicidad.: llamadas mensuales para activación de compras. Visita

Servicios: Esferoidal S.A ha desarrollado adaptación de herramientas. Flexibilidad de punto de pedido en las cantidades. Fecha de entrega 20 días por stock de piezas. Ensayos.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Empresa que forma parte de un grupo de empresas de carácter nacional.

Clientes B

Valvtronic S.A.

Productos: Este cliente es competencia del cliente anterior PYAT S.A. Tienen piezas similares. Las piezas de este cliente en su mayoría se producen en la línea de moldeo a manual o moldeo pesado. Este cliente tiene desarrollado muy bueno herramientas y cuando están dadas las condiciones macro económicas del país produce. Cuando las condiciones macro económicas le permiten importar lo hace desde China o países de menores costo que Argentina.

Precio: Los precios para las piezas de este cliente se fijan en función de los siguientes factores
a) Generar las condiciones de demanda dado que el cliente en los últimos años no tuvo casi pedidos de importancia
b) Un porcentual por encima que nuestro cliente A en el mismo rubro
c) Mantener el mínimo de 50% de margen bruto.

Distribución: Esferoidal entrega las piezas en transporte en Ciudad de Buenos Aires.

Promoción/Publicidad: Habitual de la empresa.

Servicios: Ensayos de acuerdo a especificación propia del cliente. Flexibilidad en las cantidades o lotes de pedido. Adaptación de los herramientas.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional.

Máquinas y Herramientas

Clientes A

Tecnodinamia Fundal S.A.

Productos: Este cliente tiene aproximadamente 160 ítems. Todos son ítems DP, DMQ Y DM en clasificación. Tiene piezas que se realizan en la línea de proceso moldeo pesado, moldeo manual y moldeo a maquinas.

Precios: El precio de todas las piezas se fija en función de los siguientes factores
1) Mantener el nivel de pedidos del cliente
2) Ser opción de compra número uno
3) Ser el proveedor de mayor volumen de compra
3) Se puede fijar precios especiales por volumen o paquete de

piezas especiales 4) Respetar el mínimo de margen bruto del 50% 5) Precio ítem por ítem para mejorar la oferta.

Distribución: Las piezas se entregan en la planta industrial del cliente.

Promoción/Publicidad: Ver detallan en plan de acción.

Servicios: Flexibilidad en las cantidades de puntos de pedidos. Desarrollo o adaptación de matriceria para mejorar el desempeño de las piezas en términos de calidad dimensional.

Comportamiento de Compras: empresa familiar. Uno de los dueños es quien efectúa las compras importantes. Las compras de stock las efectúa empleados administrativos.

Ascensores Servas S.A.

Productos: Este cliente tiene dos productos de clasificación BM y además algunos más de clasificación DM. Todos son de la línea de moldeo manual.

Precios: El precio se fija según los siguientes factores 1) Conservar la demanda del cliente 2) ampliar la gama de piezas 3) Dar prioridad a las piezas tipo poleas 4) Mantener el mínimo de margen bruto de 50%.

Promoción/Publicidad: Ver detalle en plan de acción.

Distribución: Se entrega en planta industrial del cliente en el Gran Buenos Aires.

Servicios: Flexibilidad en cantidad en los lotes de pedidos. Flexibilidad en el tipo de herramientas o matriceria de trabajo por más que no sea del todo adecuada para Esferoidal

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Empresa mediana en crecimiento.

Cientes B

Mecar S.R.L.

Producto: Este cliente realiza la mayoría de los productos con clasificación DP. Son componentes o piezas de mantenimiento de la industria en general. Las piezas se realizan en la línea de moldeo pesado.

Precio: El precio se fija en función del valor hora fabrica en equivalencia a los productos de AP

Distribución: El cliente retira en Esferoidal

Promoción/Publicidad: Habitual de la empresa.

Servicios: Normas específicas para piezas que son de carácter único por su exigencia.

Comportamiento de Compras: empresa familiar. Las compras las hace uno de los dueños.

Tausem S.A.

Productos CM: Este cliente es relativamente nuevo y Esferoidal este momento le hace dos piezas de esta categoría. El cliente tiene además más componentes que se pueden desarrollar.

Precio CM: Se fija un precio en función de los siguientes factores 1) lograr incrementar las compras de este cliente 2) Respetar el valor hora fabrica 3) Mantener un mínimo de margen bruto del 50%

Distribución CM: Esferoidal entrega en planta industrial del cliente en el Gran Buenos Aires

Promoción/Publicidad CM: Ver detalle en plan de acción.

Servicios CM: Reparación y mejora de herramientas. Flexibilidad en cantidades y lotes.

Comportamiento de Compras: empresa familiar. Las compras las hace uno de los dueños.

Cientes C y D

Productos: Como vimos anteriormente en esta categoría Esferoidal tiene más de 100 clientes con varios productos cada uno o piezas que están clasificadas dentro de la categoría baja contribución e insignificante contribución.

Precios: Se fija precio por valor de hora fabrica en relación comparativa a los productos de alta contribución

Distribución: Se evalúa de acuerdo al volumen de compra la posibilidad de entregar en planta industrial del cliente.

Promoción/Publicidad: Habitual de la empresa.

Servicios: Se aplican los servicios básicos de Esferoidal o bien se le pueden aplicar especificaciones técnicas a nivel de un cliente A. Esto depende de los requisitos del cliente

Segmento Estratégico

Maquinaria Agrícola

Cliente 80:20

Medemet S.R.L

Este cliente fue perdido por falta de cumplimiento en los plazos de entrega. Tenía dos piezas de CP y dos piezas CM.

CNH Industrial Argentina S.A.

Productos AM: Este cliente tenía dos piezas que era AM. Era componentes de tractores. Los contrapesos delanteros y contrapesos traseros.

Precios: El precio de debe cumplir los siguientes factores a) Garantizar la demanda b) Mantener el mínimo de 50% de margen bruto

Distribución: Acuerdo con el cliente retira en planta Esferoidal para trasladar a Cordoba

Promoción/Publicidad: Ver detalle en plan de acción.

Servicios: Adaptación de normas específicas del cliente a nivel internacional. Estos requisitos tienen un nivel de exigencia difícil de cumplir en el mercado.

En estos momentos el cliente no se encuentra activa dado que en el año 2015 con motivo de la renegociación de precios no se pudo cumplir con el objetivo de mantener el mínimo del 50% del margen bruto.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de gestión de compras integrados regional y globalmente.

Cientes B

Carraro Argentina S.A.

Este cliente en estos momentos no está activo, pero fue un cliente muy importante entre los años 2004 y 2010. Y con movimiento de ventas importantes entre el 2011 y 2015. En esos momentos tenía una importante participación en la línea de moldeo maquinas.

En función de que el segmento Maquinaria Agrícola no es prioritario se decide iniciar contacto para poder ofertar nuevamente la posibilidad de fundir piezas. En esta oportunidad cambiando el tipo de piezas. Las piezas que Esferoidal intentará desarrollar en forma progresiva son de la línea de moldeo manual, de baja o mediana serie. Es una posibilidad de oferta competitiva.

Productos Potenciales AM: Son piezas de alto rendimiento en términos de la clasificación usada

Precios AM: Se debe respetar los siguientes factores para fijar un precio a) Garantizar la demanda b) Mantener el 50% de margen bruto c) Ser competitivos a nivel internacional

Distribución AM: Entrega en planta industrial del cliente en el Gran Buenos Aires

Publicidad /Promoción AM: Habituales de la empresa.

Servicios AM: Flexibilidad en lotes. Aplicación de normas específicas para cada componente.

Comportamiento de Compras: departamento de compras profesional. Sistema de gestión de compras integrados regional y globalmente.

Mobiliario Urbano

Pc Publicidad S.A.

Productos: Este cliente tiene dos componentes clasificados CM y un componente clasificado BMQ. Estos componentes tienen la particularidad de formar parte de un proyecto de cambio de

los refugios de paradas de colectivos de la Ciudad de Buenos Aires. Esta condición hace altamente probable que cuando el proyecto se termine las piezas se desafecten.

Precios CM-BMQ: Los precios debe tener en cuenta los siguientes factores a) Conservar la demanda dado que existe otro ofertante b) Mantener el margen bruto del 50% mínimo.

Promoción/Publicidad CM-BMQ: Ver detalle en plan de acción.

Distribución CM-BMQ: Se entrega en planta industrial del cliente en el Gran Buenos Aires.

Servicios CM-BMQ: Los componentes se entregan mecanizados.

Este es el único cliente que Esferoidal cuenta en este segmento.

Clientes Potenciales

La empresa mantuvo negociaciones con empresas de mobiliario urbano, empresas constructoras y estudios de arquitectos para realizar piezas que van en los bancos de vía pública, bolardos y demás artefactos. El cierto nivel de informalidad de este segmento a diferencia de los segmentos más industriales siempre fue motivo de central para presentar una oferta competitiva.

Construcción

Clientes B

En este grupo Esferoidal tiene dos clientes:

C.M.P. Estructuras S.A.

HORMETAL S.A.

Productos CMQ: Esferoidal produce cuatro productos o piezas que le vende a este tipo de cliente. Estas piezas son unas grampas que se usan para el sistema de construcción de techos de los galpones de tipo industrial.

Precios CMQ: El precio está relacionado a cumplir con los siguientes requisitos 1) garantizar ser la primera opción de proveedor en este producto en Argentina 2) Mantener el mínimo de margen bruto del 50%

Distribución CMQ: Esferoidal mantiene un stock mínimo. Entrega en planta industrial del cliente en el Gran Buenos Aires.

Promoción / Publicidad: Ver plan de acción.

Servicio CMQ: Desarrollo de matriceria a cuenta de Esferoidal. Flexibilidad de cantidades de entregas.

Cientes C Y D

Productos CMQ: En esta categoría Esferoidal posee unos 20 a 30 clientes que realizan compras de diversa magnitud de los mismos productos que le vende a Hormetal S.A. y a CMP ESTRUCTURAS S.A.

Precios CMQ : Los precios se fijan en función de los siguientes factores 1) Cantidades pedidas 2) Precio base de los clientes tipo B 3) Condición de Pago 4) Mantener el cliente o lograr la venta 5) 50 % margen bruto mínimo.

Distribución CMQ: Stock de piezas mínimo. Entrega inmediata. Se entrega en planta industrial Esferoidal

Servicios CMQ: Flexibilidad en las cantidades desde decenas hasta miles.

Cientes Potenciales

En algún momento Esferoidal tuvo posibilidad o contactos con potenciales clientes para realizar piezas que van en los andamios de las construcciones. Este tipo de piezas o productos en general vienen de China.

Electricidad

En este segmento Esferoidal tiene un solo cliente activo que consume una sola pieza forma poco frecuente. Hace 15 años atrás este segmento fue importante para Esferoidal dado que había desarrollado matriceria propia de una línea de piezas.

Por este motivo fue calificado como segmento estratégico. Y además existe la suposición que ante el aumento de tarifas eléctricas en Argentina el nivel de inversión debería aumentar en comparación a los últimos años.

Aguas

Cliente B

A y A Procesos Industriales S.A.

Producto AMQ: Este cliente le compra a Esferoidal un producto llamado Collar $\frac{3}{4}$ “. Es una pieza que se produce en la línea de moldeo a maquinas. Es el único producto que tiene en esta línea

Precios AMQ: El precio se fija en función de los siguientes factores 1) Garantizar el nivel de demanda 2) Mantener al cliente 3) Mantener el nivel mínimo de margen bruto de 50%

Distribución AMQ: El cliente retira en Esferoidal

Promoción / Publicidad AMQ : Habituales de la empresa.

Servicios AMQ: Stock disponible 1000 unidades. Entrega inmediata.

Clientes potenciales

Esferoidal no tiene activos más clientes que actúen en el rubro de componentes para las redes de agua. Años atrás estuvo en contacto con AyA S.A. en forma directa para participar de las licitaciones. La burocracia y los tiempos de estas empresas hacen que se necesiten recursos importantes en horas. Por este motivo el desarrollo de los clientes o de los componentes para este segmento se definió No estratégico.

Ferrovionario

La empresa no tiene ningún cliente activo en este segmento y no tuvo en los últimos 10 años. Es posible que Argentina tenga un leve desarrollo de piezas para el ferrocarril. Pero el tipo de estrategia que hemos elegido nos guía a ser medidos en el destino de los recursos para este tipo de mercados. Es quizás un buen ejemplo para demostrar que un desarrollo de un nuevo producto puede llevar entre 6 a 9 meses. La cantidad de horas que se tienen que invertir y las paradas de producción para la realización de pruebas o muestras con la consecuente pérdida de productividad.

Autopartes

Cliente A

Vanderburg / Metalcar.

Este cliente es de origen venezolano y por la actual situación económica política de ese país no es viable un horizonte de demanda

5.6 Estrategia de Comunicación – Marketing.

Hemos elegido escribir este capítulo de comunicación en un capítulo diferente a las variables del marketing operativo justamente porque consideramos que la comunicación como proceso social no puede simplificarse a los elementos de la publicidad, impulsión y promoción. La comunicación en tanto práctica social merece un intento de reflexión más profundo dentro de nuestro objeto de estudio que son las Pymes metalmeccánicas argentinas y su marketing.

Nuestra propuesta de trabajo adhiere a la línea de pensamiento por el autor Joan Costa, quizás unos de los pioneros, en proponer la instrumentación de las Ciencias de la Comunicación en las organizaciones o empresas.

En este capítulo intentaremos dar los primeros pasos para demostrar que son las Ciencias de la Comunicación en forma aplicada, las que nos permiten agregar algunos elementos que pueden llegar a ser una herramienta importante para el desarrollo del Marketing en las Pymes Metalmeccánicas de Argentina.

5.6.1 Comunicación – ¿Todo Comunica?

Para comenzar a trabajar en nuestra estrategia de comunicación necesitamos poner en común algunos presupuestos desde donde vamos a referenciarlos.

El axioma “Todo comunica” que fuera trabajado por la denominada Escuela de Palo Alto o “Investigadores de la Universidad Invisible”, cuyos más destacados representantes son Gregory Bateson, Edward Hall y Erving Goffman⁷⁵, nos ayuda a pensar que en una organización y como veremos más adelante, todo debe verse como un acto comunicativo.

Joan Costa, en esa misma línea de pensamiento, dice “Los humanos en el fluir de la vida cotidiana realizamos una serie de actos muy diversos de mayor o menor importancia, que nos relacionan con otros seres y grupos y también con las cosas y los objetos. Y hemos descubierto hace más de medio siglo que esos actos tan corrientes, diversos, dispersos y a menudo inconscientes, poseen todos ellos una raíz y un denominador común: son actos de

⁷⁵ Winkin, Y.,(1984), La universidad invisible en La Nueva comunicación, Editorial Kairós, Barcelona, España.

comunicación.”. Luego sigue el texto para afirmar que “todo es comunicación por todo “comunica” algo”⁷⁶.

La mirada que tiene Joan Costa sobre la ciencia de la comunicación es que nace con la fusión de tres doctrinas a las cuales hace referencia en su libro *DirCom* 1) Sistémica o Teoría General de los Sistemas 2) Teoría Matemática de la información 3) La teoría de la Retroacción o *feedback*. Luego el mismo autor agrega “Como vemos, la comunicación no se limita a enviar mensajes sino a intercambiar actos y significados”⁷⁷.

Los conceptos que vimos anteriormente serán para nosotros centrales para pensar el plan de comunicación.

5.6.2. Pymes Organizaciones que comunican.

Nuestra mirada tendrá en cuenta en forma central que siempre en una pyme estamos comunicando y por lo tanto generando actos de significación. Nuestro desafío es generar en esos innumerables actos de comunicación de la organización significados en la percepción de nuestros clientes que sean similares a los que pensamos o planificamos.

“La comunicología o la comunicación aplicada es un instrumento científico absolutamente nuevo en la práctica tradicional de las organizaciones, siempre tan polarizadas en las técnicas, los números y los resultados, pero que han descubierto la importancia decisiva de los actos intangibles, entre ellos, las relaciones, los valores y la imagen”⁷⁸

La contribución de Joan Costa de integrar la *Praxeología*, ciencia de la acción práctica, en el desarrollo de la Comunicación es fundamental para trabajar dentro de las organizaciones. Las Pymes son organizaciones, como vimos anteriormente, donde por su tamaño, el nivel operativo es muy visible en relación a una empresa grande. En otras palabras, el accionar en las distintas tareas es muy visible y sensible a los ojos de toda la organización.

⁷⁶ Costa, J. (2014), *DirCom*, Editorial Joan Costa Institute, 1era edición digital, Barcelona, España, Pág. 37.

⁷⁷ *Ibidem*, Pág. 39.

⁷⁸ *Ibidem*, Pág. 48.

“La comunicación es acción y la acción es comunicación. No se puede concebir una acción comunicativa sino como una más de las decisiones y actuaciones reales de la empresa, sea en el ámbito financiero, tecnológico, comercial o el que sea”.⁷⁹

En una visión holista de la empresa la comunicación y los hechos no pueden dissociarse. La comunicación tiene un carácter transversal.

5.6.3 Comunicación Directa – El cuerpo y los índices. Interacciones.

En Esferoidal como en muchas Pymes el rol del dueño o algunos de los dueños de la empresa cumple un papel fundamental o bien es un elemento catalizador para generar acciones o situaciones. Esta característica de la compañía, es a la vez uno de los rasgos relevantes en muchas empresas de este tipo, pero también, un punto de crítica desde la mirada de ciertos especialistas o consultores de empresas, que las desconocen en su tipo y quizás están muy influenciados por el tipo de organización de las grandes empresas.

En el caso del plan de marketing y como dijimos no podemos separar la palabra comunicación de la palabra marketing. Ni podemos separar la palabra comunicación de los hechos reales que son productos de acciones. Entonces hablar de marketing es hablar de acciones reales, medibles en alguna manera. Este enunciado que es importante para cualquier organización en el caso de las pymes parece fundamental. *El marketing en las pymes es hablar de acciones reales.*

En el comienzo de este trabajo describimos en distintos casos comerciales o experiencias de negocios con clientes donde la presencia de unos de los dueños de Esferoidal era un plus valor positivo para la situación. Nos gustaría detenernos a analizar esta situación porque entendemos que es aquí donde está el núcleo diferencial del marketing industrial de las pymes:

- a) **Conocimiento del mercado:** Este saber, en el caso de unos de los dueños de la empresa, es muy similar o se puede hacer una analogía, al que describe Aníbal Ford⁸⁰ en el capítulo 3 de su libro *Navegaciones*, son saberes que tienen que ver con el cuerpo

⁷⁹ Ibidem, Pág. 50.

⁸⁰ Ford, A. (1996), *Navegaciones, Capítulo 3. Conexiones. El Conjunto “índice, abducción, cuerpo”*: entre los comienzos de nuestra modernidad y la crisis actual, Editores Amorroutu, 1 reimpression, Buenos Aires, Argentina.

y con la lectura de índices. Esta mirada que tiene Aníbal Ford sobre el cuerpo se aplica perfectamente a muchos propietarios de Pymes cuando por la experiencia, por la historia, por el “instinto” o “corazonada” desarrollan, buscan o encuentran nuevos negocios. Pero a la vez también se aplica a la relación con los clientes actuales o las relaciones comerciales existentes.

b) Argentina. La crisis eterna: Otro elemento muy importante para tener en cuenta la constante situación de crisis que países como Argentina. La mirada que tiene Aníbal Ford sobre este tipo de realidades nos llevan aún más a valorar la capacidad de lectura de índices. Esta capacidad que debemos desarrollar en los momentos de crisis, es en gran medida la han desarrollado muchos responsables de Pymes Metalmecánicas para “leer” la realidad de Argentina a lo largo de su historia. Son destrezas y saberes. Esto no significa que la mortalidad de las empresas Pymes no existe. Las crisis son casi una constante de la Argentina en los últimos 40 años. Las crisis son momentos donde el contexto se reconfigura o cambia. El índice como signo se constituye en función de su contexto y de la situación. Esto implica que necesariamente están obligadas a realizar esta lectura de índices porque si no los riesgos para el negocio son casi irreversibles. El índice y la relación con el cuerpo, con la corporalidad nos va permitir pensar desde nuestra mirada, la necesidad de “poner el cuerpo”. Es interesante para matizar realidades con las empresas de gran tamaño. En los casos de la realidad de las Pymes Metalmecánicas argentinas la necesidad de mejorar es más una necesidad de sobrevivir.

c) Interacción del dueño: Cuando dijimos que el valor del dueño interviniendo en la relación con clientes para hacer o definir negocios es una de las características distintivas posibles de la Pymes en relación a las grandes empresas. Pero también en esto hay un riesgo muy grande porque estamos suponiendo que el solo hecho que vaya el dueño, o algunos de los dueños, es condición suficiente para definir un negocio a favor de la empresa. Por este motivo este tipo de interacciones se deben cuidar y potencializar cuando se den. Ese tipo de interacción, desde nuestra mirada, es el acto comunicativo con mayor potencial de poder, pero a la vez el más riesgoso que puede tener una Pyme industrial metalmecánica en Argentina. En otras palabras, en esa interacción se generarán acuerdos o hechos que deben ser evaluados de valor por el cliente. La imagen de credibilidad, de conocimiento y de confianza debe quedar en una buena posición. Es importante fundamentar por qué le damos una relevancia a esta interacción, desde la mirada de Joan Costa “Una acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana y técnica en el entorno físico y social, que crea una

modificación en ese entorno o que introduce en él una nueva actividad o un nuevo significado, el cual a sus veces incide en la conducta de las personas concernidas por la acción”⁸¹. La interacción en términos de desplazamiento de energía humana nos permite abrir un camino para una posible explicación del diferencial en el accionar cuando interviene el dueño de empresa. A su vez también nos da la posibilidad de considerar que características básicas que se deben tener en cuenta en este tipo de interacciones, pero desde una mirada que podemos denominar *comunicación cuántica*. Introducimos este concepto pensando en la obra “El poder frente a la fuerza” del Dr. David R. Hawkins⁸² donde el capítulo 11 nos da su explicación utilizando conceptos desde la física cuántica aplicado al mundo de los negocios. La posibilidad de considerar cuestiones de la física cuántica y vincularlas a la comunicación merece un trabajo de investigación en mayor profundidad.

- d) **La interacción o el contacto.** El elemento central para una estrategia relacional: Nosotros para nuestro plan de marketing elegimos una estrategia de relaciones con nuestros clientes más importantes. Esto es motivo para pensar que todo contacto con el cliente debe ser planificado o valorado como una posibilidad para consolidar el negocio. Todo contacto es una interacción que debe ser apreciado para el conocimiento sobre sus requisitos, sobre sus necesidades, sobre su nivel de satisfacción y sobre su perspectiva de negocio hacia el futuro para que podamos adecuarnos a los cambios que se requieran.
- e) **La interacción o el contacto. Virtualidad:** Nos vimos en la necesidad de escribir este punto para decir que consideramos una interacción o contacto aquellos actos que se producen mediante medios o redes sociales. La actualidad de internet, de las redes sociales y de las conductas de los seres humanos en tantos sujetos sociales en el uso de la tecnología ha borrado las barreras de lo que se puede considerar como contacto o interacción directa.

⁸¹ Costa, J. (2014), *DirCom*, Editorial Joan Costa Institute, 1era edición digital, Barcelona, España, Pág. 53.

⁸² Hawkins, D. (2014), *El poder frente a la Fuerza*, primera edición, editorial El grano de Mostaza, Barcelona, España.

5.6.4 Comunicación- Empresa – Los discursos sociales y su circulación.

Nosotros debemos tener en cuenta que nuestro plan de comunicación va a trabajar en el ámbito o terreno de los significados. Dice Joan Costa “Por eso, la estrategia comunicativa con su lenguaje de símbolos da significados a los hechos para que estos sean interpretados y valorados convenientemente por sus públicos”. La pregunta o la cuestión a resolver en un plan de comunicación es como saber la efectividad del mismo a priori. Esta incertidumbre es justamente la que vamos a intentar disminuir con algunos conceptos teóricos muy usados en el campo de las ciencias de la comunicación social.

Nosotros ya estamos en condiciones de pensar que un plan de marketing y el plan de comunicación no es replicable, no puede copiarse tal como está para otra Pyme de otro rubro, para otra Pyme de otro país. Los fundamentos de este enunciado los encontramos en la idea de semiosis social que propuso Eliseo Verón donde el significado es una actividad social por lo tanto la significación es social.

“Por semiosis social entiendo la dimensión significativa de los fenómenos sociales: el estudio de la semiosis es el estudio de los fenómenos sociales en tanto procesos de producción de sentido. Una teoría de los discursos sociales reposa sobre una doble hipótesis que, pese a su trivialidad aparente, hay que tomar en serio: a) Toda producción de sentido es necesariamente social: no se puede describir ni explicar satisfactoriamente un proceso significativo, sin explicar sus condiciones sociales productivas. b) Todo fenómeno social es, en una de sus dimensiones constitutivas, un proceso de producción de sentido, cualquiera que fuere el nivel de análisis (más. o menos micro o macro sociológico)”.⁸³

Esta definición nos da elementos para entender cuál es el aporte que desde la ciencia de la comunicación social podemos dar a la mirada tradicional del marketing. Ahora tenemos la posibilidad teórica de comenzar a tener en cuenta las condiciones sociales productivas donde se desarrolla la empresa, el negocio, el plan de marketing. Ahora tenemos una invitación a pensar que nos es lo mismo hacer un plan de marketing para una Pyme Metalmecánica en México, o en Colombia o quizás EEUU. En este último caso los matices o diferencias se verían más rápidamente.

⁸³ Veron, E., (1987), *El sentido como producción discursiva en La Semiosis Social*, Fragmentos de una teoría de la discursividad, Barcelona, España, Gedisa, Pag. 125.

Entonces hablar o planificar con un grado de certidumbre un plan de comunicación tiene una relación con la eficiencia que consiga nuestra empresa en trabajar con ciertos discursos sociales. El plan de comunicación de la empresa puede ser visto como un discurso o varias cantidades de discursos sociales que circulan en determinadas condiciones sociales de producción. En la forma de cómo se resuelva o trabaje este punto estará dado en gran medida el éxito del plan de marketing y por lo tanto el plan de comunicación.

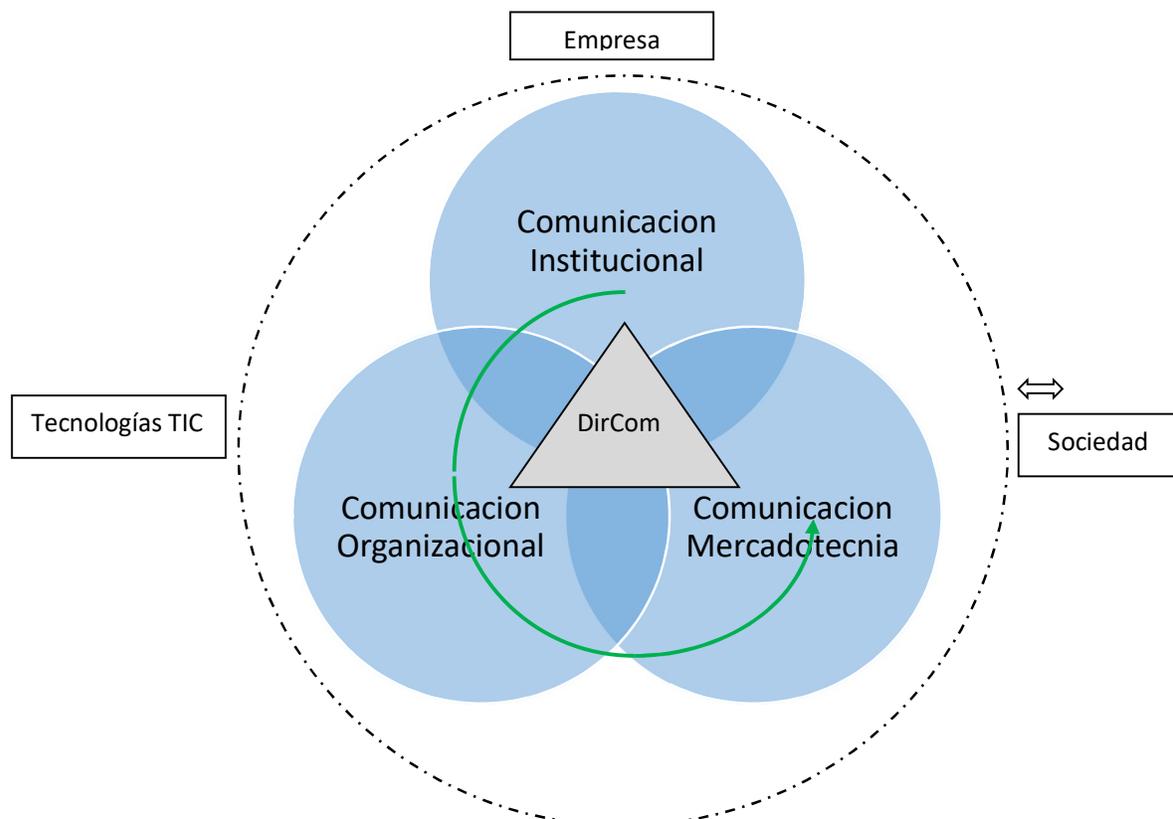
Otro punto que merece ser visto es la especificidad del rubro metalmecánico. En esto debemos preguntarnos y advertir que todo plan de marketing y plan de comunicación debe tener en cuenta el rubro, sector industrial, sector de la economía, donde se va trabajar o desarrollar. Nosotros nos enfocamos con una empresa que vimos que se desarrolla en el mercado metalmecánico. Esto se vincula con lo que plantea Pierre Bourdieu en su texto “La lógica de los campos”, donde señala que “un campo puede definirse como una red o configuración de las relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sea agentes o instituciones, por su situación (sitios) actual y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder (o capital) -cuya posesión implica el acceso a las ganancias específicas que están en juego dentro del campo y, de paso, por sus relaciones objetivas con las demás posiciones (dominación, subordinación, homología, etc)”⁸⁴. Estas configuraciones del campo metalmecánico, o bien propias del mercado metalmecánico deben ser un elemento que debe conocerse, aprehenderse e internalizarse en algún grado que permita la confección del plan de marketing y el plan de comunicación de la empresa.

5.6.5 Plan Estratégico de Comunicación – Plan de Acción.

Nuestro plan de estratégico de comunicación tiene que lograr comunicar la imagen de la empresa que se relaciona con la Misión, Visión y Valores. Como sabemos la esfera del marketing es una de las grandes esferas que tiene la empresa. A los efectos prácticos de la comunicación del marketing de la empresa son fundamentales que las otras dos esferas también este en un nivel de desarrollo importante. Los desequilibrios que puedan llegar a existir o convivir deben tenerse en cuenta y lograr reducirlos. En otras palabras, podemos llegar a lograr

⁸⁴ Bourdieu, P (1995), “La lógica de los campos”, en Pierre Bourdieu y Loic Wacquant Respuestas, Por una antropología reflexiva, Editorial Grijalbo, México, Pag. 64.

un muy buen nivel de comunicación de marketing, pero si internamente no hay evidencia de que los empleado u operarios de la empresa tenga una mínima información sobre los requisitos de los clientes, o bien cuando viene un cliente de visita percibe un mal clima. Existen diversas situaciones. La visión holística de la comunicación y de la empresa planteada por Joan Costa donde la estrategia y la acción de comunicación no pueden ser autónoma de la estrategia y la acción general de la empresa.



Nota: adaptación propia de tapa del libro "El DirCom hoy" de Joan Costa⁸⁵

Este esquema o gráfico, nos ayudan entender la comunicación dentro de las organizaciones como esferas o redes que a su vez conectan como otras infinidades de redes o esferas. Por este motivo nosotros fijamos el límite de este presente trabajo a la esfera de lo que Joan Costa denomina como *Comunicación Mercadotecnia*, pero tenemos presente que no podemos ni debemos dejar de lado las otras dos esferas de *Comunicación Organizacional* y *Comunicación Institucional*.

⁸⁵ Costa, J. (2014), *DirCom hoy*, Editorial Joan Costa Institute, 1era edición digital, Barcelona, España, Ilustración de tapa de libro "El dircom hoy" Joan Costa

La noción de DirCom (Director de Comunicación) nos invita a pensar en el rol, función y características que debe o debería desempeñar el dueño o algunos de los dueños de una Pyme. En el punto anterior hemos profundizado en algunos aspectos que se relacionan a los dueños de las pymes. El perfil o rol del DirCom en una empresa grande, en la actualidad, va cada vez tomando mayor importancia en las decisiones tanto estratégicas como operativas. Ahora bien, resulta muy difícil por diversas razones, desde económicas hasta culturales que una pyme tenga en el organigrama la función del DirCom. Pero sabemos que seguramente será uno de los desafíos a lograr para los directivos de las Pymes en los próximos años dado que como dice Joan Costa “De hecho, no hay diferencia entre gestionar y comunicar, porque una está imbricada en la otra. Y no hay gestión ni acción que no implique en si misma comunicación. Del mismo modo, no podemos concebir ninguna acción comunicativa que sea ella misma un instrumento de gestión y un modo de acción... La comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo Comunica. Porque todo significa.”⁸⁶.

La idea de aceptar que gestionar y comunicar están unidas. Y si a eso le sumamos que toda acción es comunicación nos plantea un cambio de paradigma desde donde vamos a crear nuestro plan de comunicación.

Pero volviendo a la realidad de una Pyme Metalmecánica en Argentina. La estrategia de comunicación y su plan de acción deben estar acorde a los recursos y posibilidades que tiene un Pyme. Esta limitación de recursos nos obliga a reflexionar y fijar prioridades sobre cuáles son los destinatarios de nuestros “mensajes” y de nuestra comunicación. Esta prioridad debe estar condicionada por las definiciones sobre los segmentos estratégicos prioritarios y la estrategia de fidelización de clientes.

En otras palabras, Esferoidal tiene aproximadamente unos 10 a 15 clientes definidos con Tipo A que son el 80% de la facturación o de los ingresos. Supongamos que la empresa, como organización, tiene relación o contacto con 5 personas promedios por cada cliente A. Tenemos unas 50 personas que son las que perciben la imagen de Esferoidal o bien tienen poder de decisión sobre las relaciones que luego generaran el volumen de negocios. Cuando hablamos de 5 personas por empresa, estamos pensando desde el dueño o gerente general, pasando por el

⁸⁶ Costa, J. (2014), DirCom, Editorial Joan Costa Institute, 1era edición digital, Barcelona, España, Pág. 59.

comprador pasando por el fletero y hasta llegar a los operarios que están en un torno o en una fresadora donde van a maquinar piezas de la compañía.

5.6.5.1 Plan de Acción Comunicación Directa.

El objetivo, tal como venimos reflexionando, es maximizar el contacto con los clientes. Este contacto y esta interacción es de manera personal con las personas de la organización que cumplen distintas funciones de mayor o menor relevancia.

Plan Acción Máquinas Viales.

Ilustración 12 Plan de Acción LIFTINGMACH S.A.

Eje	Subeje	Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo S Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador	
MKT O	Producto		Contrapeso 1500	Garantizar Demanda de Pieza	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	40 Contrapeso x Mes	KG Vendidos	
			Contrapeso 3500	Inversion desarrollo Nueva Pieza		Unica Vez	150	75000	75000	1/3/2017	2/5/2017			
				Garantizar Demanda Contrapeso 3500										
			Contrapeso 2500	Inversion desarrollo Nueva Pieza			150	75000	75000	1/3/2017	2/5/2017			
				Garantizar Demanda Contrapeso 2500		Unica Vez								
			Garantizar el 50% del volumen de compra	"+- 5% Competencia Nacional Igual Target China FOB Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2										
	Precio			Condicion de Pago Flexible	Plazos de Cheques 15 a 90 dias									
				Garantizar Tiempo de Entrega	Trabajar con stock 2 semanas Indicador Fecha de Entrega Propio	Siempre			17500	1/1/2017	31/1/2019			
	Distribucion /Logistica			Ir a visitar las ferias mas importantes de maquinas viales	Ir a visitar las ferias mas importantes de maquinas viales Listado de Ferias									
				Visitar Ferias de Maquinas Viales		2 x año	18	9000	9000	1/1/2017	31/1/2019			
	Promocion/ Publicidad			Implementacion App CRM + Analisis de Oferta										
				Gestion Cotizaciones Cliente	Entrenamiento en CRM ZOHO 2 Licencia CRM ZOHO - Implementacion	Unica Vez	20	10000	10000	1/2/2017	28/2/2017			Mejorar y Asegurar Gestion Comercial
	Servicios			Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente Resp Comercial Realizar formulario de Visita Comunicar y Compartir Form Visita c/Org									
					Implementacion modulo CRM SYNCHRO	Unica Vez	36	18000	18000	1/3/2017	31/1/2019	Mejorar y Asegurar Ge	Tiempo Reclamos	
					Digitalizacion de Documentacion									
					Documentacion en la nube	Siempre								
					Generar Canal de comunicacion via Trello -Slack	Unica Vez	5	2500	2500	1/3/2017	31/3/2017			
					capacitacion al cliente	Unica Vez	2	1000	2000	1/4/2017	30/4/2017			
					Utilizacion Whatapp Personal	Siempre	1	500	500					
					Utilizacion Telegram Personal	Siempre	1	500	500					
				capacitacion RRHH Organización y CLIENTE	Unica Vez									
				Mejorar Linea de Produccion Pesado	Mejorar Sistema de Arena Mejorar Layout Sector	Direccion	Unica Vez	20		120000	1/2/2017	28/2/2017		
Produccion Tecnica	Fecha Entrega	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Incrementar Cantidad de Cajas Moldeo (3)						1/4/2017	30/7/2017				
			Adquirir Lic Synchro APP		Unica Vez	50	25000	30000		1/1/2017	1/3/2017			
Gestion / Calidad	Controles		Instalacion y Capacitacion Inicial	Capacitacion RRHH Produccion	IT/Direccion	Unica Vez	1	500						
				Ficha de Proceso por pieza	Produccion	Siempre	1	500						
				Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Montaje/IT	Siempre	30	15000	30000					
				Especificaciones Tecnicas Propias	Confecionar Normar Internas para Cliente	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000				
				Garantizar control 100%	Identificar con numero de serie cada pieza	n	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019		
					Generar un formulario especifico para esta pieza	Calidad	Unica Vez	72	36000	36000				
					Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S.A.	Calidad	Por Envio	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019		
					Enviar Informes x Envio	Calidad	Por envio	72	36000	36000				
				Certificados Material	Diseño propio para el cliente	Calidad	Siempre	4	2000	2000	1/1/2017	30/7/2017		
				Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Calidad/Comercial	Unica Vez	3	4500	4500				
			Generar un formulario Web para reclamos de este cliente											
			Gestion Reclamos		Comercial	Siempre	3	4500	4500	1/3/2017	2/5/2017			
			Capacitacion Cliente											
			Indicador Devoluciones Individual		Comercial	Unica Vez	2	1000	1000	1/3/2017	2/5/2017			
			Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion /Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017			
				Envio de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez								
Otros	Gestiones		Averiguar Banco Credicoop		Comercial	Unica Vez	10	5000	5000	1/1/2017	31/1/2017			
			Colaborar Linea Leasing Banco	Presentar Borrador de Proyecto al cliente	Direccion	Unica Vez								

Plan Acción Segmento Matrices

Ilustración 15 Plan de Acción Prodismo

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativo	Producto	Productos BP	Matrices Nodular	Garantizar Demanda de piezas entre 500 y 2000 Kg	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	3000 KG MES Promedio	KG Vendidos		
		Productos CP	Matrices Gris	Garantizar Demanda de pieza entre 1500 y 2000 kg Cuidar 50% margen bruto		Mes					1/3/2017	2/5/2017		5000 kg mes Promedio	
	Precio	Productos BP	Garantizar el 50% del volumen de compra	*+ - 5% Competencia Nacional		Siempre									
		Productos CP	Garantizar el 50 Margen Bruto	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2		Siempre									
	Distribucion/Logistica		Condicion de Pago	Contado contra entrega CPD 30 a 90 dias		HABITUAL									
			Garantizar Tiempo de Entrega	21 dias es la fecha de entrega minima Transporte a nuestro cargo		Siempre			17500		1/1/2017	31/1/2019			
			Indicador Fecha de Entrega Propio			Siempre	1	500	6000		1/1/2017	31/1/2019		Pedido a tiempo 100%	On time %
	Promocion/Publicidad		Reuniones Gremial Empresaria	Asistir a reuniones de ADMIRA		IX MES	5	2500	30000		1/1/2017	31/1/2019			
	Servicios		Gestion Cotizaciones Cliente	Utilizacion APP CRM ZOH0		Siempre			0		1/1/2017	15/2/2017		Disminuir Tiempo Cotizacion	Dias Cotizaciones
			Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente Resp Comercial Realizar formulario de Visita Comunicar y Compartir Form Visita c/Org		1 x mes	18	18000	216000		1/1/2017	31/1/2019		Visitas	Cantidad Visitas
			Mejorar Gestion con cliente	modulo CRM SYNCHRO	Unica Vez										
				Digitalizacion de Documentacion	Siempre			26000		1/1/2017	31/12/2019				
				Documentacion en la nube - DropBox - Google Drive	Unica Vez					1/3/2017	31/3/2017				
				Generar Canal de comunicacion via Trello - Slack	Unica Vez	2	1000	2000		1/4/2017	30/4/2017				
				capacitacion al cliente	Siempre	1	500	500							
				Utilizacion Whatapp Personal	Siempre	1	500	500							
				Utilizacion Telegram Personal	Siempre	1	500	500							
				capacitacion RRHH Organización y CLIENTE	Unica Vez										
	Fecha Entrega		Mejorar Linea de Produccion Pesado	Mejorar Sistema de Arena	Direccion	Unica Vez					1/2/2017	28/2/2017			
				Mejorar Layout Sector	Unica Vez					1/4/2017	30/7/2017				
Procesos			Productos BP	Implementar Proceso Full Mod (Solicitado por cliente). Mejora Tecnologica	Investigar sobre proceso Fullmold	Direccion/Produccion/Calidad Comercial	Unica Vez	1	400	200000	1/1/2017	1/3/2017	Aumentar capacidad de produccion 50% - Mejorar terminacion y definicion de piezas.	Kg Producidos	
					Hacer Pruebas										
					Verificacion de Piezas de pruebas en fundicion nodular										
					Verificacion de Piezas de pruebas en fundicion nodular										
Full Mold			Producir piezas en forma sistematica	Produccion	Siempre					15/2/2017	31/12/2019	Mejorar Gestion de Produccion			
Gestion Produccion				Mejorar Informacion Sobre Produccion	Synchro CRM	Produccion	Siempre	1				1/1/2017	31/12/2019		
					Uso Synchro APP - Tablet	IT/Direccion	Siempre	1	500			1/3/2017	31/12/2019	Mejorar Circuito Inf PROD-COM	
					Ficha de Proceso por pieza	Produccion	Siempre	1	500				1/3/2017	31/12/2019	Conocimiento Esp Cliente en %Scrap Externo
	Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Ventas/IT/			Siempre	30	15000	30000							
Controles		Especificaciones Tecnicas Propias	Confeccionar Normar Internas para Cliente	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000		1/1/2017	31/12/2019	Conocimiento Esp Cliente en %Scrap Externo			
			Identificar con numero de serie cada pieza	Produccion	Siempre	1	500	6000		1/1/2017	1/1/2019	Trazabilidad Producto			
			Generar un formulario especifico para esta pieza	Calidad	Unica Vez	5	2500	2500		3/3/2017	31/3/2017	Nivel de control			
			Tomar dureza por tres metodos diferentes	Calidad	Siempre	2	2000	104000		1/2/2017					
			Comprar Diurometro Portatil	Direccion	Por envio	1	24000	24000		1/2/2017	31/12/2019				
			Certificados Material		Diseño propio para el cliente	Calidad	Siempre	4	2000	2000		1/1/2017	30/7/2017		
						Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	3	4500	4500				
						Gestion Reclamos	Calidad/Comercial	Siempre	3	4500	4500		1/3/2017	2/5/2017	
			Mejoras		Certificacion ISO9001:2015	Capacitacion Cliente	Comercial	Unica Vez	2	1000	1000		1/3/2017	2/5/2017	
						Indicador Devoluciones Individual	Calidad	Siempre	2	1000	12000				Medir Devoluciones
Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez								1/7/2017	31/7/2017				
Envio de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez													

Ilustración 13 Plan Acción Johnson

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo S Annual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativo	Producto	Productos CP	Matrices Gris	Garantizar el 100% del volumen de compra	Resp. Comercial	Mes			0	1/3/2017	2/5/2017	5000 kg mes Promedio			
				Cuidar 50% margen bruto		Siempre									
	Precio	Productos CP	Garantizar el 50 Margen Bruto	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2		Siempre									
				Condicion de Pago Flexible		Siempre									
	Distribucion/Logistica		Garantizar Tiempo de Entrega	Se puede aplicar descuento 5% por anticipo 50%		HABITUAL									
				Contado contra Entrega		Siempre									
	Promocion/Publicidad		Garantizar Tiempo de Entrega	30 dias fecha entrega		Siempre									
				Transporte hasta a Transporte Cliente		Siempre									
	Servicios		Garantizar Tiempo de Entrega	Indicador Fecha de Entrega Propio		Siempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019			Pedido a tiempo 100%	
				Ver detalle en Plan de Redes											
			Gestion Cotizaciones Cliente	Utilizacion APP CRM ZOHO		Siempre			0	1/1/2017	15/2/2017			Disminuir Tiempo Cotizacion	
				Llamada telefonica Resp Comercial		1 x mes	1	1000	12000	1/1/2017	31/1/2019			Registro	
			Mejorar Gestion con cliente	modulo CRM SYNCHRO		Unica Vez									
				Digitalizacion de Documentacion											
			Mejorar Gestion con cliente	Documentacion en la nube - DropBox -Google Drive		IT/Comercial	Siempre		26000	1/1/2017	31/12/2019				
Generar Canal de comunicacion via Trello - Slack				Unica Vez				1/3/2017	31/3/2017						
		Mejorar Gestion con cliente	capacitacion al cliente	Unica Vez		2	1000	2000	1/4/2017	30/4/2017					
Produccion/ Tecnico	Fecha Entrega	Producto CP	Mejorar Linea de Produccion Pesado	Mejorar Sistema de Arena	Direccion	Unica Vez				1/2/2017	28/2/2017				
				Mejorar Layout Sector	Unica Vez				1/4/2017	30/7/2017					
	Gestion Produccion	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Synchro CRM	Produccion	Siempre	1			1/1/2017	31/12/2019		Mejorar Gestion de Produccion			
			Uso Synchro APP - Tablet	IT/Direccion	Siempre	1	500		1/3/2017	31/12/2019		Mejorar Circuito Inf PROD-O			
		Mejorar Informacion Sobre Produccion	Ficha de Proceso por pieza	Produccion	Siempre	1	500		1/3/2017	31/12/2019		Conocimiento Esp Cliente en			
			Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Ventas/IT/	Siempre	30	15000	30000							
Gestion/ Calidad	Controles		Especificaciones Tecnicas Propias	Confeccionar Normar Internas para Cliente	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000	1/1/2017	31/12/2019		Conocimiento Esp Cliente en		
				Identificar con numero de serie cada pieza	Produccion	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019		Trazabilidad Producto		
	Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario especifico para esta pieza	Calidad	Unica Vez	5	2500	2500	3/3/2017	31/3/2017		Nivel de control			
			Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	3	4500	4500							
	Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Gestion Reclamos	Calidad/Comercio	Siempre	3	4500	4500	1/3/2017	2/5/2017				
				Capacitacion Cliente	Comercial	Unica Vez	2	1000	1000	1/3/2017	2/5/2017				
		Indicador Devoluciones Individual	Indicador Devoluciones Individual	Calidad	Siempre	2	1000	12000				Medir Devoluciones			
			Envio de Certificado ISO9001:2015	Direccion/Calida	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017					

Ilustración 14 Plan de Acción Molaike S.R.L

Eje	Subje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo S Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador			
MKT Operativo	Producto	Productos BP	Matrices Nodular	Garantizar Demanda de piezas entre 500 y 2000 Kg	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	1000 KG MES P	KG Vendidos			
		Productos CP	Matrices Gris	Garantizar Demanda de pieza entre 1500 y 2000 kg Cuidar 50% margen bruto		Mes			0	1/3/2017	2/5/2017	2000kg mes Pro				
	Precio	Productos BP	Garantizar el 50% del volumen de compra	+ - 5% Competencia Nacional		Siempre										
		Productos CP	Garantizar el 50 Margen Bruto	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2		Siempre										
	Distribucion/Logist		Condicion de Pago			30 DIAS F.F es condicon de cliente	HABITUAL									
			Garantizar Tiempo de Entrega			21 dias es la fecha de entrega minima	Siempre			17500	1/1/2017	31/1/2019				
			Transporte a nuestro cargo			Indicador Fecha de Entrega Propio	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019		Pedido a tiempo	On time %	
			Ver Detalle en plan			Gestion Cotizaciones Cliente	Utilizacion APP CRM ZOHO	Siempre			0	1/1/2017		15/2/2017	Disminuir Tiemp	Dias Cotizaciones
			Mejorar Gestion con cliente			Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente Resp Comercial Realizar formulario de Vista Comunicar y Compartir Form Vista c/Org	1 x mes	2	2000	24000	1/1/2017		31/1/2019	Visitas	Cantidad Visitas
	Produccion/Tecn	Fecha Entrega	Productos BP -CF	Mejorar Linea de Produccion Pesado		Direccion	Unica Vez				1/2/2017	28/2/2017				
				Full Mold		Produccion	Unica Vez				1/4/2017	30/7/2017				
				Mejorar Informacion Sobre Produccion		Produccion	Siempre				15/2/2017	31/12/2019				
	Gestion/ Calidad	Mejoras		Especificaciones Tecnicas Propias		Calidad	Unica Vez	4	1000	1000	1/1/2017	31/12/2019		Conocimiento E	%Scrap Externo	
				Diseño del plan de control		Produccion	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019		Trazabilidad Producto		
				Certificados Material		Calidad	Siempre	4	2000	2000	1/1/2017	30/7/2017				
Mejorar la gestion de reclamos				Calidad	Unica Vez	10	15000	15000								
Certificacion ISO9001:2015				Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017						
Envio de Certificado ISO9001:2015		Calidad	Unica Vez													

Plan de Acción Segmento Tapas Tulipas

Grupo Linde Gas Argentina S.A.

Ilustración 18 – Plan acción Grupo Linde Gas Argentina S.A.

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador			
MKT Operativo	Producto	Producto AMQ	Tapa Tulipa Particular Abierta	Tapa Tulipa Particular	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	500 u x mes prom	unidades vendidas			
			Precio	Garantizar ser opcion 1 compras		Mejorar precio Brasil	Sempre									
	Mejorar Precio competencia Argentina					Sempre										
	Distribucion/Logistica		Garantizar Tiempo de Entrega	90 DIAS F.F es condicion pago de cliente		HABITUAL										
				Stock permanente de 500 unidades		Sempre			17500	1/1/2017	31/1/2019					
	Promocion/Publicidad		Presencia Institucional	Transporte a nuestro cargo		Sempre										
				Indicador Fecha de Entrega Propio		Sempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tiempo 1		On time %		
	Servicios		Gestion Cotizaciones Cliente	Visita Feria Gases Industriales		2 x año	9	4500	54000	1/1/2017	31/1/2019					
				Utilizacion APP CRM ZOHO		Sempre			0	1/1/2017	15/2/2017	Disminuir Tiempo		Dias Cotizacione		
	Servicios		Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Realizar formulario de Visita		1 x mes	3	3000	36000	1/1/2017	31/1/2019	Visitas		Cantidad Visitas		
				Comunicar y Compartir Form Visita c/Org		Unica Vez										
	Produccion/Tecnica		Procesos	Mejorar Gestion con cliente		modulo CRM SYNCHRO	Direccion	Unica Vez	1		\$200,000	1/1/2018		1/4/2018		
Mejorar Linea de Produccion BP		Optimizar linea de moldeo		Unica Vez	1			150000	1/1/2018	1/4/2018						
Noyeria		Optimizar gestion de noyeria - productividad		Direccion	Unica Vez	60		30000	30000	2/2/2017	30/4/2017					
Mejorar proceso terminacion		Optimizar gestion de terminacion		Direccion	Unica Vez	60		30000	30000	1/1/2017	30/4/2017					
Gestion Produccion		Mejorar Informacion Sobre Produccion	Construir Herramienta nuevo	Construir Herramienta nuevo	Direccion	Unica Vez	1		100000	1/6/2017	31/10/2016					
			Synchro CRM	Produccion	Sempre							Mejorar Gestion de Produccion				
Gestion/ Calidad		Controles	Especificaciones Tecnicas Propias	Confeccionar Normar Internas para Cliente/Producto	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000	1/1/2017	31/12/2019	Conocimiento Esp	%Scrap Externo			
			Diseño del plan de control	Confeccionar plan de control propio	Produccion	Sempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019	Trazabilidad Producto				
		Mejoras	Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	10	15000	15000							
				Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017				
Mejoras	Envío de Certificado ISO9001:2015	Envío de Certificado ISO9001:2015	Envío de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez											

Ilustración 19 Plan de acción Praxair Argentina S.A.

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador			
MKT Operativo	Producto	Producto AMQ	Tapa Tulipa Alta Presion	Tapa Tulipa Alta Presion	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	500 unidades x mes	unidades vendidas			
			Precio	Garantizar ser opcion 1 compras		Mejorar precio Brasil	Sempre									
	Mejorar Precio competencia Argentina					Sempre										
	Distribucion/Logistica		Garantizar Tiempo de Entrega	30 DIAS F.F.		HABITUAL										
				Stock permanente de 300 unidades		Sempre			17500	1/1/2017	31/1/2019					
	Promocion/Publicidad		Presencia Institucional	Transporte a nuestro cargo		Sempre										
				Indicador Fecha de Entrega Propio		Sempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tiempo		On time %		
	Servicios		Gestion Cotizaciones Cliente	Visita Feria Gases Industriales		2 x año	9	4500	54000	1/1/2017	31/1/2019					
				Utilizacion APP CRM ZOHO		Sempre			0	1/1/2017	15/2/2017	Disminuir Tiempo		Dias Cotizacione		
	Servicios		Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Realizar formulario de Visita		1 trimestre	2	2000	8000	1/1/2017	31/1/2019	Visitas		Cantidad Visitas		
				Comunicar y Compartir Form Visita c/Org		Unica Vez										
	Produccion/Tecnica		Mejorar Informacion Sobre Produccion	Mejorar Gestion con cliente		modulo CRM SYNCHRO	Direccion	Unica Vez								
Igual que cliente A		Las mismas mejoras que cliente A aplican		Direccion	Unica Vez											
Gestion/ Calidad	Controles	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Synchro CRM	Produccion	Sempre							Mejorar Gestion de Produccion				
			Especificaciones Tecnicas Propias	Confeccionar Normar Internas para Cliente	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000	1/1/2017	31/12/2019	Conocimiento E	%Scrap Externo			
	Mejoras	Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario Web para reclamos	Calidad	Unica Vez	10	15000	15000								
			Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017					
Mejoras	Envío de Certificado ISO9001:2015	Envío de Certificado ISO9001:2015	Envío de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez											

Ilustración 20 Plan de acción Indura Argentina

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativo	Producto	Producto AMQ	Tapa Tulipa Alta Presion Particular	Tapa Tulipa Particular	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	200 unidades x m	unidades vendidas		
			Precio	Garantizar ser opcion 1 compras		Mejorar Precio competencia Argentina	Siempre								
						Flexibilidad de acuerdo a cantidad y cond pago	Habitual								
	Distribucion/Log		Garantizar Tiempo de Entrega	Stock permanente de 500 unidades		Transporte a nuestro cargo	Siempre		17500		1/1/2017	31/1/2019			
						Indicador Fecha de Entrega Propio	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tiempo	On time %	
	Promocion/Publ		Presencia Institucional	Visita Feria Gases Industriales			2 x año	9	4500	54000	1/1/2017	31/1/2019			
				Gestion Cotizaciones Cliente		Utilizacion APP CRM ZOHO	Siempre		0		1/1/2017	15/2/2017	Disminuir Tiemp	Dias Cotizacione	
	Servicios		Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente Resp Comercial		Realizar formulario de Visita	1 trimestre	2	2000	8000	1/1/2017	31/1/2019	Visitas	Cantidad Visitas	
						Comunicar y Compartir Form Visita c/Org									
				Mejorar Gestion con cliente		modulo CRM SYNCHRO	Unica Vez								
	Produccion/Tecn		Gestion Produccion	Igual que cliente A		Las mismas mejoras que cliente A aplican para este cliente	Direccion	Unica Vez							
				Mejorar Informacion Sobre Produccion		Synchro CRM	Produccion	Siempre	1			1/1/2017	31/12/2019	Mejorar Gestion de Produccion	
Gestion/Calidad	Controles	Especificaciones Tecnicas Propias	Confecionar Normar Internas para Cliente/Producto	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000	1/1/2017	31/12/2019	Conocimiento E	%Scrap Externo			
		Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	10	15000	15000							
	Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017					
		Envio de Certificado ISO9001:2015		Calidad	Unica Vez										

Ilustración 21 Plan de acción Air Liquide Chile

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativo	Producto	Producto CMQ	Tapa Tulipa Alta Presion 1060	Tapa Tulipa Alta Presion 1060	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	3000 unidades anuales	unidades vendidas		
			Precio	Tapa Tulipa Con Perno		Tapa Tulipa con Perno	Mes								2000 unidades anuales
				Garantizar ser opcion 1 compras		Mantener precio en USD (problema inflacion Arg)	Siempre								
	Distribucion/Logistica		Exportacion	Gestio Expo		Ver detalle en	Habitual								
						Indicador Fecha de Entrega Propio	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tiempo 100%	On time %	
	Promocion/Publicidad		Medios	Gestion Cotizaciones Cliente		Utilizacion APP CRM ZOHO	Siempre		0		1/1/2017	15/2/2017	Disminuir Tiempo Coti	Dias Cotizacione	
				Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos		Visita a Cliente Resp Comercial	1 trimestre	2	2000	8000	1/1/2017	31/1/2019	Visitas	Cantidad Visitas	
	Servicios		Mejorar Gestion con cliente	Comunicar y Compartir Form Visita c/Org											
						modulo CRM SYNCHRO	Unica Vez								
				Igual que cliente A		Las mismas mejoras que cliente A aplican para este cliente	Direccion	Unica Vez							
	Produccion/Tecn		Gestion Produccion	Mejorar Informacion Sobre Produccion		Synchro CRM	Produccion	Siempre	1			1/1/2017	31/12/2019	Mejorar Gestion de Produccion	
				Especificaciones Tecnicas Propias		Confecionar Normar Internas para Cliente/Producto	Calidad	Unica Vez	4	1000	1000	1/1/2017	31/12/2019	Conocimiento Esp Client	%Scrap Externo
Gestion/Calidad	Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	10	15000	15000							
		Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017				
		Envio de Certificado ISO9001:2015		Calidad	Unica Vez										

Ilustración 22 Plan de acción Luis Pasquinelli S.R.L.

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador								
MKT Operativo	Producto	Producto AMQ	Tapa Tulipa Alta Presion Particular	Tapa Tulipa Particular	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	200 unidades x m	unidades vendidas								
			Precio	Garantizar ser opcion 1 compras		Mejorar Precio competencia Argentina	Siempre														
						Flexibilidad de acuerdo a cantidad y cond pago	Habitual														
	Contado Contra Entrega					HABITUAL															
	Distribucion/Log		Garantizar Tiempo de Entrega	Stock permanente de 500 unidades		Siempre		17500	1/1/2017	31/1/2019											
				Transporte a nuestro cargo		Siempre															
				Indicador Fecha de Entrega Propio		Siempre	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tiempo	On time %								
	Promocion/Publ		Presencia Institucional	Visita Feria Gases Industriales		2 x año	9	4500	54000	1/1/2017	31/1/2019										
				Gestion Cotizaciones Cliente		Utilizacion APP CRM ZOHO	Siempre		0	1/1/2017	15/2/2017	Disminuir Tiemp	Dias Cotizacione								
				Servicios		Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente Resp Comercial	1 trimestre	2	2000	8000	1/1/2017	31/1/2019	Visitas	Cantidad Visitas						
	Realizar formulario de Visita																				
	Comunicar y Compartir Form Visita e/Org																				
Mejorar Gestion con cliente	modulo CRM SYNCHRO	Igual que cliente A	Las mismas mejoras que cliente A aplican para este cliente	Direccion	Unica Vez																
												Produccion/Tec	Gestion Producc	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Synchro CRM	Produccion	Siempre	1	1/1/2017	31/12/2019	Mejorar Gestion de Produccion
Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	10	15000	15000														
												Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017
Envio de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez																			

Ilustración 15 Plan de acción Tapas Tulipas Clientes C-D

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador									
MKT Operativo	Producto	Producto AMQ	Tapa Tulipa Alta Presion Particular	Tapa Tulipa Particular	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	500 unidades x me	unidades vendidas									
			Precio	Garantizar Compras		Mejorar Precio competencia Argentina	Siempre															
						Flexibilidad de acuerdo a cantidad y cond pago	Habitual															
	Contado Contra Entrega					HABITUAL																
	Distribucion/Log		Garantizar Tiempo de Entrega	Stock permanente de 500 unidades		Siempre		17500	1/1/2017	31/1/2019												
				Transporte a nuestro cargo + 100 unidades GRAN BA		Siempre																
				Visita Feria Gases Industriales		2 x año	9	4500	54000	1/1/2017	31/1/2019											
	Promocion/Publ		Presencia Institucional	Visita Feria Gases Industriales		Siempre		0	1/1/2017	15/2/2017	Disminuir Tiempo	Dias Cotizaciones										
				Gestion Cotizaciones Cliente		Utilizacion APP CRM ZOHO	Siempre															
				Servicios		Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente Resp Comercial	Unica Vez														
	Realizar formulario de Visita																					
	Comunicar y Compartir Form Visita e/Org																					
Mejorar Gestion con cliente	modulo CRM SYNCHRO	Igual que cliente A	Las mismas mejoras que cliente A aplican para este cliente	Direccion	Unica Vez																	
													Produccion/Tec	Gestion Producc	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Synchro CRM	Produccion	Siempre	1	1/1/2017	31/12/2019	Mejorar Gestion de Produccion
Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Recepcion de reclamos por mail	Calidad	Unica Vez				1/1/2017	31/12/2019													
												Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017	
Envio de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez																				

Plan de Acción Petróleo

Ilustración 24- Plan de acción LUFKIN ARG S.R.L.

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador				
MKT Operativo	Producto	Producto CP	Placa Auxiliar	Obtener un minimo de demanda. Prioridad AP	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	10 placas x m	KG Vendidos				
		Producto AM	Caja Rodamiento + Cross Yoke +Tapa Inspeccion	Ver detalle en 5.5.7.2.						1/1/2017	31/1/2019	20 unidades promedio x mes					
		Producto BM-CM	Piezas Varias							1/1/2017	31/1/2019						
		Producto AMQ	Casting Retainer							1/1/2017	31/1/2019						
		Producto CMQ-CM	Piezas Varias							1/1/2017	31/1/2019						
	Precio	Producto CP	Garantizar demanda	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2	Resp Comercial	Mes											
		Producto AM															
		Producto BM-CM															
		Producto AMQ															
		Producto CMQ-CM					Condicion de Pago	30 dias fecha factura									
	Distribucion/Logistica	Promocion/Publicidad		Prioridad 1 en planificación		Resp Comercial	Habitual				1/1/2017	31/1/2019					
				Garantizar Tiempo de Entrega	Se entrega en transporte en Bueno Aires		Habitual										
					Indicador Fecha de Entrega Propio		Habitual										
				Visitar Ferias y Congresos	Visitar Ferias Gas y Petroleo		Trimestral	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tie	On time %			
					Listado de Ferias		2 x año	18	9000	9000	1/1/2017	31/1/2019					
		Servicios		Gestion Cotizaciones Cliente	Implementacion App CRM + Analisis de Oferta		Resp Comercial	Unica Vez				1/1/2017	15/2/2017	Mejorar y Asegurar	as Cotizacion		
			Producto CP	Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Entrenamiento en CRM ZOHO							1/2/2017	28/2/2017				
			Producto AM		2 Licencia CRM ZOHO - Implementacion							1/3/2017	31/3/2017				
			Producto BM-CM		Visita a Cliente Resp Comercial de compras								1/1/2017	31/1/2019		Visitas	cantidad Visita
			Producto AMQ		Realizar formulario de Visita												
Producto CMQ-CM	Comunicar y Compartir Form Visita c/Org								1 x mes	3	3000	36000	1/1/2017	31/1/2019			
		Mejorar Gestion con cliente	Implementacion modulo CRM SYNCHRO						1 x mes	1	500	6000	2/2/2017	31/12/2019			
			Digitalizacion de Documentacion						Unica Vez					1/3/2017	31/1/2019	Mejorar y As	Tiempo Recl
			Documentacion en la nube -BOX		IT/Comercial	Siempre											

Ilustración 25- Plan de acción NOV

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativo	Producto	Producto CM - BM	Aumentar y recuperar	Ver detalle en 5.5.7.2.	Resp Comercial	Habitual				1/1/2017	31/1/2019	3 tn x mes	KG Vendidos		
										1/1/2017	31/1/2019				
	Distribucion / Logistica	Precio	Producto CM - BM	Unificar precio para que sea mas facil de entender para el comprador	Simplificar la lista de precios en tres categorias	Resp Comercial	Habitual				1/1/2017	31/1/2019			
											1/1/2017	31/1/2019			
											1/1/2017	31/1/2019			
											1/1/2017	31/1/2019			
											1/1/2017	31/1/2019			
		Promocion / Publicidad	Servicios		Garantizar Tiempo de Entrega	30 dias fecha factura	Resp Comercial	Habitual				1/1/2017	31/1/2019		
												1/1/2017	31/1/2019		
												1/1/2017	31/1/2019		
												1/1/2017	31/1/2019		
												1/1/2017	31/1/2019		
	Servicios			Prioridad 1 en planificación	Se entrega en Cliente	Resp Comercial	Habitual				1/1/2017	31/1/2019			
											1/1/2017	31/1/2019			
											1/1/2017	31/1/2019			
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
Servicios			Indicador Fecha de Entrega Propio	Listado de Ferias	Resp Comercial	Habitual				1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
Servicios			Mejorar la getion cliente	Implementacion App CRM + Analisis de Oferta	Resp Comercial	Unica Vez				1/1/2017	15/2/2017	Mejorar y Asegurar	as Cotizacion		
										1/2/2017	28/2/2017				
										1/3/2017	31/3/2017				
										1/3/2017	31/3/2017				
										1/3/2017	31/3/2017				
Servicios			Cotizaciones Mejorar Gestion	2 Licencia CRM ZOHO - Implementacion	Resp Comercial	Unica Vez				1/1/2017	31/1/2019	Visitas	cantidad Visita		
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
										1/1/2017	31/1/2019				
Servicios			Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Realizar formulario de Visita	Resp Comercial	Unica Vez				2/2/2017	31/12/2019				
										2/2/2017	31/12/2019				
										2/2/2017	31/12/2019				
										2/2/2017	31/12/2019				
										2/2/2017	31/12/2019				
Servicios			Mejorar Gestion con cliente	Implementacion modulo CRM SYNCHRO	IT/Comercial	Unica Vez				1/3/2017	31/1/2019	Mejorar y As	Tiempo Recl		
										1/3/2017	31/1/2019				
										1/3/2017	31/1/2019				
										1/3/2017	31/1/2019				
										1/3/2017	31/1/2019				
Produccion/ Tecnico	Fecha Entrega	Mejorar Linea de Produccion Pesado	Mismas Mejoras que para Cliente A - Pesado	Direccion	Unica Vez					1/2/2017	28/2/2017				
									1/2/2017	28/2/2017					
									1/2/2017	28/2/2017					
									1/2/2017	28/2/2017					
									1/2/2017	28/2/2017					
Gestion/ Calidad	Controles	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Adquirir Lic Synchro APP	Instalacion y Capacitacion Inicial	IT/Direccion	Unica Vez		50	25000	30000					
Gestion/ Calidad	Reclamados	Mejorar la gestion de reclamos	Especificaciones Tecnicas Propias	Confecionar Normar Internas para Cliente/Prod.	Produccion	Siempre				1/1/2017	1/6/2017				
										1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
Gestion/ Calidad	Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Plan de Control Según Requisito Cliente	Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S.A.	Calidad	Siempre				1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
										1/1/2017	1/1/2019				
Gestion/ Calidad	Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Diseño propio para el cliente	Generar un formulario Web para reclamos de est	Calidad	Unica Vez				1/1/2017	30/7/2017				
										1/1/2017	30/7/2017				
										1/1/2017	30/7/2017				
										1/1/2017	30/7/2017				
										1/1/2017	30/7/2017				
Gestion/ Calidad	Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Gestion Reclamados	Capacitacion Cliente	Comercial	Unica Vez				1/3/2017	2/5/2017				
										1/3/2017	2/5/2017				
										1/3/2017	2/5/2017				
										1/3/2017	2/5/2017				
										1/3/2017	2/5/2017				
Gestion/ Calidad	Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Indicador Devoluciones Individual	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Co	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017	Medir Devol	0% Strap		
										1/7/2017	31/7/2017				
										1/7/2017	31/7/2017				
										1/7/2017	31/7/2017				
										1/7/2017	31/7/2017				

Plan de Acción Válvulas

Ilustración 26 - Plan de acción PYAT

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decisión	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativo	Producto	CM y CMQ	CM	Son prioritarios. Ver detalle en punto 5.5.7.2.	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	4 meses promedio	KG Vendidos		
			CMQ	Ver detalle en 5.5.7.2.					1/1/2017	31/1/2019					
								1/1/2017	31/1/2019						
	Precio		Garantizar demanda	Más detalles en cliente punto 5.5.7.2											
			Condición de Pago	Contado contra entrega		Habitual									
	Distribucion/Logist		Garantizar Tiempo de Entrega	Prioridad 1 en planificación		Habitual			1/1/2017	31/1/2019					
				Se entrega en Cliente		Habitual									
				Stock mínimo de 1 lote de pedido en fabrica		Habitual									
				Indicador Fecha de Entrega Propio		Trimestral	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	do a tiempo	On time %		
	Promocion/Publicidad		Visitar Ferias y Congresos	Visitar Ferias Gas y Petróleo											
				Listado de Ferias	2 x año	18	9000	9000	1/1/2017	31/1/2019					
	Servicios		Gestion Cotizaciones Cliente	Implementacion App CRM + Analisis de Oferta								1/1/2017	15/2/2017	Mejorar y	
				Entrenamiento en CRM ZOH0								1/2/2017	28/2/2017	Asegurar	
			2 Licencia CRM ZOH0 - Implementacion									1/3/2017	31/3/2017	Gestion	
			Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente								1/1/2017	31/1/2019	Comercial	as Cotizacion
			Realizar formulario de Visita	Comunicar y Compartir Form Visita c/Org								2/2/2017	31/12/2019	Visitas	antidad Visita
			Implementación modulo CRM SYNCHRO	Implementación modulo CRM SYNCHRO								1/3/2017	31/1/2019	Mejorar y As	Tiempo Reda
	Mejoras		Mejorar Gestion con cliente	Digitalización de Documentacion											
				Implementar Slack / Trello	IT/Comercial										
				Documentacion en la nube -google drive -Dropbox	Siempre										
Produccion/Tecn	Gestion Produccion	Adquirir Lic Synchro APP													
		Instalacion y Capacitacion Inicial	IT/Direccion				50	25000	30000						
Gestion/ Calidad	Mejorar Informacion Sobre Produccion	Capacitacion RRHH Produccion													
		Ficha de Proceso por pieza	Produccion	Siempre	1	500									
	Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Ventas/IT/	Siempre	30	15000	30000									
	Especificaciones Tecnicas Propias	Confeccionar Normas Internas para Cliente/Producto	Calidad	Unica Vez	120	60000	60000	1/1/2017	1/6/2017						
	Plan de Control Según Requisito Cliente		Produccion	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019						
	Nivel de Control	Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S.A.	Calidad	Por Envio	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019						
		Diseño propio para el cliente	Calidad	Siempre	4	2000	2000	1/1/2017	30/7/2017						
	Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	3	4500	4500							
			Gestion Reclamos	Calidad/Comerc	Siempre	3	4500	4500	1/3/2017	2/5/2017					
			Capacitacion Cliente	Comercial	Unica Vez	2	1000	1000	1/3/2017	2/5/2017					
Mejoras	Certificacion ISO9001:2015	Indicador Devoluciones Individual	Calidad	Siempre	2	1000	12000					Medir Devol	0% Scrap		
		Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017						
			Envio de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez										

Plan de Acción Máquinas y Herramientas

Ilustración 27- Plan de acción Tecnodinamia Fundal

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decisión	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador						
MKT Operativo	Producto	DP,DMQ Y DM	CM	Son prioritarios. Ver detalle en punto 5.5.7.2.	Resp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019	KG Vendidos							
			CMQ	Ver detalle en 5.5.7.2.						1/1/2017	31/1/2019								
	Garantizar demanda		Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2						1/1/2017	31/1/2019									
	Precio		Condicion de Pago	Contado contra Entrega 30-45-90 cpd															
			Garantizar Tiempo de Entrega	Prioridad 1 en planificación Se entrega en Cliente Stock mínimo de algunos items Indicador Fecha de Entrega Propio										1/1/2017	31/1/2019				
	Distribucion/L ogística		Visitar Ferias y Congresos	Visitar FIMAQ o Ferias donde este cliente															
				Listado de Ferias															
	Promocion/Pu blicidad		Cotizaciones Mejorar Gestion	Implementacion App CRM + Analisis de Oferta											1/1/2017	15/2/2017	Mejorar y Asegurar Gestion Comercial	as Cotizacion	
				Entrenamiento en CRM ZOHO											1/2/2017	28/2/2017			
	Produccion/T ecnico		Mejorar Informacion Sobre Produccion	Mejorar Gestion con cliente		2 Licencia CRM ZOHO - Implementacion									1/3/2017	31/3/2017	Mejorar y Ase	Tiempo Reclan	
						Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos	Visita a Cliente									1/1/2017			31/1/2019
						Realizar formulario de Visita													
						Comunicar y Compartir Form Visita c/Org													
						Implementacion modulo CRM SYNCHRO										2/2/2017			31/12/2019
						Digitalizacion de Documentacion										1/3/2017			31/1/2019
Implementar Slack / Trello																			
Documentacion en la nube -google drive -Dropb																			
Adquirir Lic Synchro APP																			
Instalacion y Capacitacion inicial																			
Capacitacion RRHH Produccion																			
Ficha de Proceso por pieza																			
Registro de Produccion - Trabajo en Progreso																			
Gestion/ Calidad		Controles			Mejorar la gestion de reclamos	Especificaciones Tecnicas Propias	Confeccionar Normar Internas para Cliente/Pro												
						Nivel de Control	Plan de Control Según Requisito Cliente												
	Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S.A.																		
	Reclamos	Mejorar la gestion de reclamos	Diseno propio para el cliente																
			Generar un formulario Web para reclamos de e																
			Gestion Reclamos																
	Mejoras	Mejoras	Mejoras	Capacitacion Cliente															
				Indicador Devoluciones Individual															
				Certificacion ISO9001:2015		Actualizacion de Norma ISO9001													
				Envio de Certificado ISO9001:2015															

Ilustración 16- Plan de acción Ascensores Servas

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador			
MKT Operativ	Producto		BM	Son prioritarios. Ver detalle en punto 5.5.7.2	Resp Comercio	Mes				1/1/2017	31/1/2019		KG Vendidos			
			DM	Ver detalle en 5.5.7.2.					1/1/2017	31/1/2019						
									1/1/2017	31/1/2019						
	Precio		Garantizar demanda Minima	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2												
			Condicion de Pago	Contado contra Entrega 30-45-90 cpd												
			Garantizar Tiempo de Entrega	Prioridad 1 en planificacion Se entrega en Cliente Stock minimo de algunos Items Indicador Fecha de Entrega Propio												
	Distribucion/Logistica			Visitar Ferias y Congre		Visitar FIMAQ o Ferias donde este cliente Listado de Ferias		Trimestral	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019	Pedido a tiempo	On time %	
				Mejoras Gestion con cliente		Implementacion App CRM + Analisis de Ofertas Entrenamiento en CRM ZOHO		1 x año	5	2500	2500	1/1/2017	15/2/2017	Mejorar y Asegurar Gestion		
				Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos		2 Licencia CRM ZOHO - Implementacion Visita a Cliente Realizar formulario de Visita		Unica Vez				1/2/2017	28/2/2017		Dias Cotizaciones	
	Produccion/Tecnica	Gestion Produccion		Mejorar informacion Sobre Produccion		Implementacion modulo CRM SYNCHRO Digitalizacion de Documentacion Implementar Slack / Trello										
				Mejorar informacion Sobre Produccion		Adquirir Lic Synchrono APP Instalacion y Capacitacion Inicial Capacitacion RRHH Produccion		Unica Vez	50	25000	30000					
				Mejorar informacion Sobre Produccion		Ficha de Proceso por pieza Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Produccion	Siempre	1	500						
	MKT Operativ	Control		Mejoras Gestion con cliente		Confeccionar Normar Internas para Cliente/Producto Plan de Control Segun Requisito Cliente		Unica Vez	3	1500	1500	1/1/2017	1/6/2017			
				Mejoras Gestion con cliente		Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S.A.	Produccion	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019			
				Mejoras Gestion con cliente		Diseño propio para el cliente	Calidad	Por Envio	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019			
Mejoras Gestion con cliente				Generar un formulario Web para reclamos	Calidad	Unica Vez	3	4500	4500	1/1/2017	30/7/2017					
Mejoras Gestion con cliente				Gestion Reclamos	Calidad/Comercial	Siempre	3	4500	4500	1/3/2017	2/5/2017					
Mejoras				Certificacion ISO9001:2015	Capacitacion Cliente Indicador Devoluciones Individual Actualizacion de Norma ISO9001 Envio de Certificado ISO9001:2015		Unica Vez	2	1000	1000	1/3/2017	2/5/2017	Mejorar y Asegurar Gestion	0% Strap		
				Mejoras Gestion con cliente	Implementacion modulo CRM SYNCHRO Digitalizacion de Documentacion Implementar Slack / Trello si es posible Documentacion en la nube -google drive -Dropbox	IT/Comercial	Siempre									
				Mejoras Gestion con cliente	Adquirir Lic Synchrono APP Instalacion y Capacitacion Inicial Capacitacion RRHH Produccion	IT/Direccion	Unica Vez	50	25000	30000						
				Mejoras Gestion con cliente	Ficha de Proceso por pieza Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Produccion	Siempre	1	500							
				Mejoras Gestion con cliente	Especificaciones Tecnicas Propias Confeccionar Normar Internas para Cliente/Producto	Ventas/IT	Siempre									

Plan de Acción – Clientes A – Resto de Segmentos

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$ Anual	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador		
MKT Operativ	Producto		Dar prioridad a las piezas de Nodular	Ver detalle en punto 5.5.7.2. Ver detalle en 5.5.7.2.	Resp Comercio	Mes				1/1/2017	31/1/2019		KG Vendidos		
									1/1/2017	31/1/2019					
									1/1/2017	31/1/2019					
	Precio		Garantizar demanda Minima	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2											
			Condicion de Pago												
			Garantizar Tiempo de Entrega	Prioridad 1 en planificacion Se acuerda entrega Stock minimo de algunos Items Indicador Fecha de Entrega Propio											
	Distribucion/Logistica			Cotizaciones Mejorar Gestion		Implementacion App CRM + Analisis de Oferta Entrenamiento en CRM ZOHO		Unica Vez				1/1/2017	15/2/2017	Mejorar y Asegurar Gestion	Dias Cotizaciones
				Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos		2 Licencia CRM ZOHO - Implementacion Visita a Cliente (nacional) Realizar formulario de Visita		1 x TRI	4	2000	6000	1/1/2017	31/1/2019	Visitas	Cantidad Visitas
				Mejoras Gestion con cliente		Comunicar y Compartir Form Visita c/Org Implementacion modulo CRM SYNCHRO		Unica Vez				2/2/2017	31/12/2019	Mejorar y Asegurar Gestion	Tiempo Reclamados
	Produccion/Tecnica	Gestion Produccion		Mejorar informacion Sobre Produccion		Digitalizacion de Documentacion Implementar Slack / Trello si es posible Documentacion en la nube -google drive -Dropbox									
				Mejorar informacion Sobre Produccion		Adquirir Lic Synchrono APP Instalacion y Capacitacion Inicial Capacitacion RRHH Produccion		Unica Vez	50	25000	30000				
				Mejorar informacion Sobre Produccion		Ficha de Proceso por pieza Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Produccion	Siempre	1	500					
	MKT Operativ	Control		Mejoras Gestion con cliente		Confeccionar Normar Internas para Cliente/Producto Plan de Control Segun Requisito Cliente		Unica Vez	3	1500	1500	1/1/2017	1/6/2017		
				Mejoras Gestion con cliente		Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S.A.	Produccion	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019		
				Mejoras Gestion con cliente		Diseño propio para el cliente	Calidad	Siempre	4	2000	2000	1/1/2017	30/7/2017		
Mejoras Gestion con cliente				Generar un formulario Web para reclamos de este cliente	Calidad	Unica Vez	3	4500	4500	1/1/2017	31/1/2019				
Mejoras Gestion con cliente				Gestion Reclamos	Calidad/Comercial	Siempre	3	4500	4500	1/3/2017	2/5/2017				
Mejoras				Certificacion ISO9001:2015	Capacitacion Cliente Indicador Devoluciones Individual Actualizacion de Norma ISO9001 Envio de Certificado ISO9001:2015		Unica Vez	2	1000	1000	1/3/2017	2/5/2017	Mejorar y Asegurar Gestion	0% Strap	
				Mejoras Gestion con cliente	Implementacion modulo CRM SYNCHRO Digitalizacion de Documentacion Implementar Slack / Trello si es posible Documentacion en la nube -google drive -Dropbox	IT/Comercial	Siempre								
				Mejoras Gestion con cliente	Adquirir Lic Synchrono APP Instalacion y Capacitacion Inicial Capacitacion RRHH Produccion	IT/Direccion	Unica Vez	50	25000	30000					
				Mejoras Gestion con cliente	Ficha de Proceso por pieza Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Produccion	Siempre	1	500						
				Mejoras Gestion con cliente	Especificaciones Tecnicas Propias Confeccionar Normar Internas para Cliente/Producto	Ventas/IT	Siempre								

Plan de Acción Clientes B

Eje	Subeje	Tipo de Producto	Decision	Acciones	Resp	Frecuencia	Hs Trabajo	Costo Hs	Costo \$	Inicio	Fin	Objetivo	Indicador				
MKT Operativ	Producto	Varios	Dar prioridad a las piezas	Ver detalle en punto 5.5.7.2.	Esp Comercial	Mes				1/1/2017	31/1/2019		KG Vendidos				
				Ver detalle en 5.5.7.2.						1/1/2017	31/1/2019						
										1/1/2017	31/1/2019						
	Precio		Garantizar demanda Mínima	Mas detalles en cliente punto 5.5.7.2		Habitual											
			Condicion de Pago	Ver caso por caso		Habitual											
	Distribucion/Logistica		Garantizar Tiempo de Ent	Planificacion Regular		Habitual						1/1/2017		31/1/2019			
				Transporte ver caso por caso		Habitual											
	Promocion/PUBLICIDAD			Indicador de fecha por grupo B		Habitual										Pedido a tiempo M	
				Visitar Ferias y Congresos		Visitar FIMAQ o Ferias donde este cliente											
				Listado de Ferias													
				Implementacion App CRM + Analisis de Oferta													
				Cotizaciones Mejorar Ges		Entrenamiento en CRM ZOH0										Mejorar y Asegurar Gestion Comercial	Dias Cotizaciones
						2 Licencia CRM ZOH0 - Implementacion											
				Verificar Satisfaccion Cliente/Requisitos		Visita a Cliente.										Visitas	Antidad Visitas
						Realizar formulario de Visita											
			Comunicar y Compartir Form Visita c/Org														
			Mejorar Gestion con cliente	Implementacion modulo CRM SYNCHRO								Mejorar y Asegurar	Tiempo Recibido				
Produccion/Tecn	Gestion Produccion		Digitalizacion de Documentacion	IT/Comercial													
			Synchro APP	IT/Direccion													
			Mejorar Informacion Sob														
				Capacitacion RRHH Produccion	Produccion	Unica Vez	50	####	30000								
Atencion/Calid	Controles		Ficha de Proceso por pieza-Basico	Produccion	Siempre		1	500									
			Registro de Produccion - Trabajo en Progreso	Ventas/IT	Siempre												
		Especificaciones Tecnicas	Normas Interna de acuerdo a Procedimiento ESF	Calidad	Unica Vez	3	1500	1500	1/1/2017	1/6/2017							
		Nivel de Control	Plan de Control Standard	Produccion	Siempre	1	500	6000	1/1/2017	1/1/2019							
		Reclamos	Etiqueta autoadhesiva - Esferoidal S. A.	Calidad	Por Envio	1	500	6000	1/1/2017	31/1/2019							
	Mejoras	Gestion Reclamos	Habitual por mail	Calidad	Siempre	1	1500	1500									
		Certificacion ISO9001:2015	Actualizacion de Norma ISO9001	Direccion/Calidad	Unica Vez				1/7/2017	31/7/2017							
			Envio de Certificado ISO9001:2015	Calidad	Unica Vez												

5.6.5.2 Plan de Acción - Comunicación Digital - Internet

Objetivo

- 1) Tener presencia institucional en las distintas redes, buscadores y sitio de referencias de la actividad metalmeccánica.
- 2) Consolidar el posicionamiento y lo definido en la Misión y Vision de la empresa.
- 3) Crear un espacio para fomentar las interacciones con nuestros actuales clientes y potenciales clientes.
- 4) Generar un mayor tráfico a nuestro sitio web.
- 5) Aprovechar las redes sociales por su bajo costo en términos comparativos.

Situación Actual

La situación actual se describió en el punto 5.5.3.7 de este presente trabajo. Nosotros podemos concluir que falta actualización, elementos e integración de los distintos elementos para generar una sinergia entre los mismos.

Que hace nuestra competencia.

Existe un buen nivel de sitios web y están bien usado las herramientas como Adwords para buscadores como Google

Estrategia

Potenciar la estrategia de fidelización o relacional con nuestras clientes a través de las redes sociales o vía medios digitales.

Objetivo de la Comunicación

Posicionamiento actual: Se tiene cierta visibilidad de que somos una empresa de fundición en el mercado

Posicionamiento a lograr: Somos una empresa de alto valor para nuestros clientes actuales o potenciales en el sector de componentes fundidos de hierro.

Propuesta de Valor

Diseño de propuesta de procedimientos de trabajo de acuerdo a los requisitos del cliente, proyecto o producto de nivel internacional.

Target – Destinatario

Nuestro destinatario prioritario son las personas que son dueños, gerentes o tomadores de decisión y trabajan dentro de las empresas que son actuales clientes o potenciales. Estas empresas o personas están dentro de los segmentos de mercados que fueron definidos anteriormente dentro de la industria metalmecánica e industria en general.

Tono de la Comunicación

Lenguaje formal, simple, técnico y moderno.

Concepto

Debemos demostrar con la presencia en las redes sociales el manejo de las nuevas tecnologías y la importancia que tienen las redes sociales en nuestra vida cotidiana. En esta coyuntura el soporte, redes sociales, nos va ayudar a asociar a la idea de lo tecnológico y lo nuevo. Esto marca una diferencia positiva en nuestro favor en relación de la competencia en este sector industrial donde no ha sido plenamente explotado el uso de redes sociales. Las redes sociales nos dan la posibilidad de a un relativo bajo costo tener un contacto con nuestro clientes o potenciales clientes.

Duración

La duración puede ser de entre 1 o 2 años dado que los avances y cambios en las redes sociales y la tecnología son acelerados.

Medios o Elementos a desarrollar

- Actualización del sitio WEB.
- Twitter.
- Facebook.
- Linkined.

- Instagram.
- Pinterest.
- Google Page.
- Banners Sectoriales.
- Adwords.

Mandatorio

Logotipo de la empresa. Logo de ISO9001:2008.

Detalle para cada elemento o herramienta

Actualización Sitio Web

Acciones

Adecuación tecnológica para una mejor y más rápida navegación.

Adecuación de contenido de fotos.

Adecuación de vínculos con redes sociales.

Mejora de formulario.

Mejorar la introducción de palabras claves para mejorar el posicionamiento en los buscadores.

Facebook

El objetivo de estar en Facebook es tener una presencia mínima institucional con una página. No se trata de reemplazar la página web. Facebook si bien tiene un perfil masivo muy diferente del perfil de negocios entre empresas.

Gestión de perfil o contenido

Se generarán post de piezas o componentes en su ámbito de uso para dar una idea de las complejidades de las piezas de fundición o donde intervinimos en la cadena de valor.

Se publicarán noticias recolectadas de otros sitios de importancia tanto nacional como internacional del rubro de fundición o de la industria metalmecánica.

Se publicarán noticias externas de actualidad económicas del sector.

Se publicarán artículos técnicos externos vinculados con procesos técnicos

Se pueden publicar anuncios de políticas relacionadas con el sector, pero cuidando no entrar en la discusión partidaria ni ideológica.

Se publicarán novedades o actividades de la empresa.

Numero de frecuencia de los posteo, actualizaciones o mensajes

1 por semana

Estilo y ética de los mensajes, comentarios, respuestas

Los criterios que debemos tener en cuenta se apoyan en los valores de la empresa: calidad, neutralidad, transparencia, objetividad.

La ortografía debe cuidarse para que los textos publicados no tengan faltas de ortográficas ni errores gramaticales.

La citación y link de todo documento publicado, ya sea texto o imagen, debe ser citado correctamente.

Interacción con otros perfiles y con el usuario.

Con otros perfiles

Seguir perfiles similares. Usar opción de compartir entrada. No reutilizar la información de entradas ajenas.

Con los usuarios o contactos

Se responderá siempre a los mensajes de consultas o alguna sugerencia.

Se bloqueará la posibilidad de comentarios en los posts dado que no tenemos los recursos para hacer esto en forma sistemática.

El tono de la respuesta debe ser institucional, amable, simple y en lo posible técnico.

Si alguien plantea un interrogante se debe contestar.

Si alguien plantea una consulta o necesidad de cotización mediante mensaje privado se debe contestar por privado derivando al uso de correo electrónico para verificar la procedencia del interesado y además canalizar la cotización de acuerdo a procedimiento de la empresa.

Selección de los contactos

Criterio de selección

- 1) Personas vinculadas a clientes o potenciales clientes
- 2) Personas vinculadas a la industria metalmecánica
- 3) Personas vinculadas a la industria en general.
- 4) Personas vinculadas a proveedores o potenciales proveedores
- 5) Estudiantes de ingeniería, escuelas técnicas o carreras afines

- 6) Personas que trabajan en la empresa o familiares
- 7) Público en general siempre y cuando su intervención se de en el marco del respeto y mantengan comentarios dentro de las normas de buenas prácticas.

Grupos

No se formará parte de ningún grupo por decisión o por invitación

Etiquetado de Fotos

No se activará la posibilidad de etiquetado por otros

Administración

El responsable de los contenidos es el sector comercial en acuerdo con la dirección de la empresa

Interacción.

Facebook forma parte de un sistema integrado con las interacciones en otras plataformas como Twitter, Intagram, Pinterest, etc

Twitter

El objetivo es tener una presencia institucional mínima en 140 caracteres.

Gestión de la cuenta: Esferoidal tendrá una sola cuenta @esferoidalsa

Contenidos

Se usará para difundir artículos técnicos vinculados al sector

Se difundirán eventos o acontecimiento vinculados al sector fundidor y metalmecánico de la Argentina y el mundo.

Se usará para divulgar el contenido en Facebook, LinkedIn y Google Page.

Interrelación

Se usará notificar nuestras publicaciones nuevas de la página web.

Se usará para divulgar el contenido nuevo de fotos o videos en Pinterest, Instagram o You Tube

Se difundirá noticias de relevancia sobre la economía del sector fundidor o el sector industrial metalmecánico.

Se difundirá las noticias sobre las políticas públicas que tienen vinculación con la empresa o con el sector de la actividad. Se evitará en lo posible las posturas ideológicas y partidarias tanto mensajes propios como de seguidores

Contactos o seguidores

Se aplican los mismos criterios que para Facebook.

Se tendrá abierta la posibilidad de que cualquier usuario nos siga

Se bloqueará a usuarios que generen alguna interacción o notificación que este fuera de las buenas prácticas o comentarios fuera de lugar.

Se bloqueará a usuarios de actividades o perfiles de actividades dudosas o no legales

Se agradecerá mediante mensaje directo cuando alguien nos siga.

Nuestra cuenta seguirá a quien nos siga.

Buscaremos además ser seguidores de líderes de opinión, líderes políticos, empresarios, etc

Buscaremos seguir a referentes técnicos, proveedores o referentes del negocio de fundición

Buscaremos seguir a nuestros clientes para registrar sus interacciones en forma de notificaciones para saber sobre sus actividades en las redes sociales

Buscaremos seguir a nuestra competencia o a empresas de la industria de fundición en general para tener información del mercado.

Mensajes, Interacciones o menciones.

Los mensajes de los seguidores siempre se contestarán de la misma manera que fue planteado para los mensajes de Facebook.

Los retuits y el uso del hashtag.

Los retuits de otros usuarios que queremos difundir o compartir deben ser de intereses o dentro de los parámetros definidos en el punto anterior.

La creación de hashtag será limitada a las palabras o temas que se vinculan con el sector de metalmecánico

You Tube

El objetivo es tener una presencia institucional mínima.

Contenido del Canal

Se publicará el video institucional de la empresa.

Se publicará video de procesos técnicos.

Se publicarán video que sirvan para dar cuenta del destino de los componentes o piezas que la empresa produce.

Se puede hacer referencia a video de interés técnico o científico para guardarlos o vincularlos a las distintas herramientas de redes sociales.

Se vinculará el video o presentación creado en YOUTUBE en aviso en ADWORDS

Se puede utilizar YOUTUBE como un canal privado para enviar información a los clientes A y Clientes B.

Pinterest

Se creará un perfil de empresas en PINTEREST con el objetivo de tener una presencia institucional mínima.

Contenido

Se publicarán fotos o imágenes de las piezas o componentes más representativos

Se publicarán fotos o imágenes del proceso productivo.

Se publicarán imágenes de folletos

Se usará para interactuar con otras herramientas como Twitter.

Cuando se usen imágenes o pines se debe citar siempre la fuente o el sitio web donde fueron tomados y dejar evidencia de esto en forma de agradecimiento

Seguidores o contactos.

Se aplica los mismos principios que para Twitter y Facebook.

Instagram

Se creará un perfil de empresas en INSTAGRAM con el objetivo de tener una presencia institucional mínima

Contenido

Se publicarán fotos o imágenes de las piezas o componentes más representativos.

Se publicarán fotos o imágenes del proceso productivo.

Se publicarán imágenes de folletos.

Se usará para interactuar con otras herramientas como Twitter, Facebook o LinkedIn.

Cuando se usen imágenes o pines se debe citar siempre la fuente o el sitio web donde fueron tomados y dejar evidencia de esto en forma de agradecimiento.

Se debe cuidar la definición y la calidad de las fotografías.

Seguidores o contacto.

Se aplica los mismos principios que para Twitter, Facebook y Pinterest.

LinkedIn.

Se actualizará la página existen con un fin institucional.

Contenidos

Se publicará actividades de la empresa.

Se publicarán los productos o piezas más representativos de la empresa

Se compartirá información de alto valor para los seguidores de la empresa. Al ser esta red de contactos profesional se tendrá mayor exigencia acerca del contenido. Documentos o informes de valor técnico.

No es recomendable en esta herramienta publicar o difundir noticias sobre coyuntura económica y política. Se debe evitar la polémica.

Se buscará generar una interacción y sinergia con los usuarios que sean parte de la organización o la empresa.

Seguidores o contactos

Se aplicarán los mismos criterios que para Twitter o Facebook.

Google +

Se aplicarán los mismos criterios que para la página de Facebook.

Banners en Sitio Web

El objetivo es el tener una presencia institucional mínima en sitios web vinculados a nuestros segmentos estratégicos prioritarios

Maquinas Viales

Matrices

Petróleo

Tapas Tulipas

Máquinas y Herramientas

Diseño de Banner: El diseño del banner debe siempre respetar que tenga el logotipo de Esferoidal, el color azul, el logotipo de ISO9001 y si es posible algunas fotografías de productos.

Buscadores – Avisos

El objetivo es posicionar nuestros avisos para que sean una de las tres opciones en los buscadores más importantes como Google.

Se crearán campañas de acuerdo a las distintas palabras claves vinculadas con el negocio o sector de fundición.

Se crearán y registrarán dominios de acuerdo a las palabras claves vinculadas al negocio. Ejemplo: www.tapastulipas.com.ar

Resumen y Control de Plan de Redes

Herramienta	Decision / Accion	Resp	Actualizacion Contenidos			Implementacion		Medicion		
			Integracion	Frecuencia	Horas	Costo Anual	Inicio	Fin	Indicador	Medicion
Sitio Web	Actualizacion y adecuacion	Proveedor		Unica Vez		40000	1/3/2017	30/4/2017	Cantidad de Visitas	Trimestre
	Mantenimiento Sitio Web + NIC +.COM	Proveedor	12			5000				
Facebook	Creacion de Pagina	Comercial	1	1 semana			1/3/2017		Me Gusta	
	Mensajes/Publicaciones	Comercial	1	1 semana	30	450000			Seguidores	
Twitter	Publicaciones/Difusiones	Comercial	1	2 semana	30	15000			Seguidores	Trimestre
	Seguimiento Clientes -CRM ZOHO	Comercial	1	Siempre	30	15000				
You Tube	Publicaciones/Difusiones	Comercial	1	1 mes	14	7000			Suscriptores	Trimestre
Pinterest	Publicaciones/Difusiones	Comercial	1	2 x Mes	10	5000			Seguidores	Trimestre
Instagram	Publicaciones/Difusiones	Comercial	1	2 x Mes	5	2500			Seguidores	Trimestre
Linkedin	Publicaciones/Difusiones	Comercial	1	2x mes	5	2500			Seguidores	Trimestre
Google +	Publicaciones/Difusiones	Comercial	1	2 MES	5	2500			Seguidores	Trimestre
Banner Fijo	Banner Sitio PETROLNEWS	Comercial	12	6 meses		10000			Click	Trimestre
	Sitio Camara de Moldes y Matrices	Comercial	12	6 meses		10000	1/3/2017	31/3/2017	Click	Trimestre
	Revista VIALonline	Comercial	12	6 meses		10000			Click	Trimestre

5.6.5.3 Elementos de apoyos para ventas.

Categoría	Detalle	Cantidad	Frecuencia	Costo Anual Estimado	Destino	Observaciones
Papelería	Remitos	500	1 x año	\$ 1,900.00	Todos los clientes	
	Facturas	500	Siempre	\$ 1,000.00	Todos los clientes	
	Devolucion de Modelos	500	3 años	\$ 1,200.00	Todos los clientes	
	Cotizaciones	200	1 x año	\$ 800.00	Todos los clientes	
	Hoja membretada	500	1 x año	\$ 1,000.00	Todos los clientes	
	Certificado de Calidad	500	1 x año	\$ 800.00	Todos los clientes	
	Recepcion de Modelos	500	1 x año	\$ 1,000.00	Todos los clientes	
	Guia de Carga	500	1 x año	\$ 700.00	Todos los clientes	
	Recibos de cobranzas	1000	1 x año	\$ 1,500.00	Todos los clientes	
	Sobres	1000	1 x año	\$ 1,700.00	Todos los clientes	
	Tarjetas Personalea	1000	1 año	\$ 1,500.00	Todo los cliente	
Folletos	Folleto Quick (Esp-Ing) 120 grs	1000	3 años	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Quick A4 (Esp-Por)	1000	3 años	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Moldeo Maquinas	1000	3 años	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Moldeo Pesado	1000	3 años	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Moldeo Manual	1000	3 años	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Moldeo Shell Moulding	1000	3 años	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Carpeta Azul Logo Bajo Relieve	1000	3x año	\$ 8,000.00	Todos los clientes	
	Sobre Bolsa	1000	3x año	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Tapas Tulipas	1000	3x año	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
	Folleto Nueces	1000	3x año	\$ 2,500.00	Todos los clientes	
Elementos de Apoyo	Biromes	100	1 x año	\$ 950.00	Todos los clientes	
	Cinta para llaves	100	1 x año	\$ 450.00	Personal/Clientes	
	Bolsos	50	3x año	\$ 12,500.00	Personal/Clientes	
	Almanaque Pared	300	1 x año	\$ 1,300.00	Personal/Clientes	
	Almanaque Escritorio	300	1 año	\$ 1,500.00	Personal/Clientes	
	Llaveros	500	3 x año	\$ 3,000.00	Personal/Clientes	
	Gorros	200	3 años	\$ 16,000.00	Personal/Clientes	
Regalos Empresarial Anual	Tarjeta Pen Drive	100	3X AÑO	\$ 25,000.00	Clientes A	
	Botella de Vino con logo	100	1 x año	\$ 10,000.00	Clientes A	
	Cuaderno Tapa Dura	100	1 x año	\$ 10,000.00	Clientes A	
Indumentaria Personal Productivo	Camisa trabajo grafa con logo	50	1 x año	\$ 25,000.00	Personal Fabrica	
	Remera manga corta con logo	100	1 x año	\$ 9,000.00	Personal Fabrica	
	Musculosa Manga corta con logo	50	2 x año	\$ 4,000.00	Personal Fabrica	
Indumentaria Personal Comercial Administrativo	Chomba Azul con logo	30	2 años	\$ 15,000.00	Personal/Clientes A	
	Chomba Gris con logo	30	2 años	\$ 15,000.00	Personal/Clientes A	
	Camisa Manga corta vestir con logo	20	2 años	\$ 12,000.00	Personal	
	Camisa Jean Manga larga con logo	20	2 años	\$ 13,000.00	Personal	
	Camisa Jean Manga corta con logo	20	2 años	\$ 12,000.00	Personal	
	Buzo Polar Azul cierre cuello con logo	20	3 AÑOS	\$ 8,000.00	Personal/Clientes A	
	Buzo polar gris cierre medio con logo	20	3 años	\$ 8,000.00	Personal	
	Chaleco polar azul con logo	20	3 años	\$ 7,500.00	Personal	
	Rompevientos azul con logo	20	3 AÑOS	\$ 10,000.00	Personal	
Banner Lona	Banner Fabrica	5	Unica Vez	\$ 4,500.00	Fabrica	
	Folleto Quick 1,20 mt x 0,80	1	Unica Vez	\$ 950.00	Oficina	
	Banner Oficina Lona	1	Unica Vez	\$ 950.00	Oficina	
Ploteo Vehiculo	Auto Mediano	1	Unica Vez	\$ 9,500.00	Comercial	

\$ 278,700.00

5.7 Seguimiento y control del plan de marketing.

Indicadores de Gestión

Eje - Política de Calidad	Indicador	Calculo	Frecuencia	Unidad		Obj	Resp	Tipo
Comercial - Requisitos Clientes	Cotizaciones Ganadas	Cotizaciones Ganadas / Total Cotizaciones	Bimestral	%	>	80	Comercial	B
	Facturación	Facturación Mensual / Promedio Facturación Anual	Mensual	%	>	30	Comercial	A
	Facturación Clientes A - Individual	Facturación Trimestral / Promedio Facturación (tri) - Clientes A	Mensual	%	>	30	Comercial	A
	Pedidos Entregados a Tiempo	Cant de piezas pedidas entregadas en fecha acordada/ Cant de piezas entregadas	Mensual	%	>	80	Producción	C
	Pedidos Entregados a tiempo - Clientes A - Individual	Cant de piezas pedidas entregadas fecha acordada/ Cant de piezas entregadas Clientes A	Mensual	%	>	95	Producción	C
	Devoluciones Cliente General	Volumen \$ devueltas por cliente / USD facturados mes	Trimestral	%	<	1	Producción	A
	Devolución Clientes A - Individual	Volumen \$ devueltos por cliente / USD facturados	Mensual	%	<	0,5	Producción	A
	Pedidos Cartera General	\$ Pedidos en Cartera / \$ Facturados (Promedio Anual)	Mensual	%	>	110	Comercial	A
Producción - Mejoras Procesos	Stock Piezas en Proceso de Terminación	Sum piezas en terminación valorizadas a precio venta/Facturación Mensual (Promedio Anual)	Mensual	%	<	100.0	Terminación	B
	Paradas de Maquinas	Valorización de Paradas de Maquinas / Facturación	Mensual	%	<	5	Mantenimiento	A
	Valor Producido Fusión	Valor Producido Fusion/Facturación	Mensual	%	>	110	Fusion	A
	Sumatoria de Compras de Materias Primas \$ / \$ Facturado	Sumatoria de Compras de Materias Primas / \$ Facturado (Margen Bruto)	Mensual	%	<	50	Compras	B
	Scrap Interno Total	Valorización de Scrap Interno TOTAL / \$ Facturado	Mensual	%	<	5	Producción	A
	Productividad	Sumatoria hs simples + ext Productivas/ Horas Pagadas	Mensual	%	>	90	Producción	B
	Productividad Horas Simples Fabrica UOM	Sumatoria de \$ Facturado Mes / Sumatoria Horas Simples UOM Fabrica	Mensual	CANT.	>	500	Producción	B
	Ausentismo Fabrica	Valorización de Ausentismo / \$ Facturado Mes	Mensual	%	<	10.0	Producción	A
Financieros - Progreso Empresa	Morosidad Cte Cliente	Sumatoria \$ Facturas Pendientes Fuera Fecha / Saldo Cuenta Cte Cliente	Mensual	%	<	1.0	Administración	A
	Crédito Cliente	Sumatoria Facturas Pendientes CTA CTE / \$ Facturado	Mensual	%	<	100.0	Administración	B
	Cobranzas	\$ Cobranzas / \$ Facturado	Mensual	%	>	100.0	Administración	A
	Crédito Emisión Cheques Banco	Sumatoria de Emisión de CHEQUES P D. total pedientes / \$ Facturado Mes	Mensual	%	<	70.0	Finanzas	C
	Financiación Banco	Sumatoria \$ Intereses Valores Negociados / \$ Facturación	Mensual	%	<	1.0	Finanzas	C
	Flujo de Fondos	Sumatoria CPD Emitido USD / USD promedio ultimo 6 meses venta -20%	Mensual	%	<	100	Finanzas	B
	Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	Bimestral	%	>	15	Finanzas	A

En el cuadro anterior hemos configurado uno de los puntos más importantes que son los indicadores de seguimiento de la gestión y de la gestión de marketing. Estos indicadores son la manera que tenemos de medir y evaluar cómo vamos trabajando en los hechos reales que nos acercan a nuestro objetivo. Los indicadores de gestión son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización. En las empresas grandes es habitual el uso de tableros de comando para evaluar, analizar y gestionar. En las Pymes se hace más complicado este tipo de manejos, pero es parte del desafío de una nueva mirada de la gestión tanto estratégica como la gestión del marketing. Los indicadores deberían ser no solo elementos de evaluación de gestión sino el método de aprendizaje propio de la organización de acuerdo a su historia, idiosincrasia y necesidad.

5.8 Resultados y Presupuesto.

En esta parte vamos a desarrollar un resumen de resultado y presupuesto. La importancia de esta sección es justamente plantear la coherencia y alineación de toda la organización a los objetivos cuantitativos planteados en el plan de marketing. Es nuestra intención exponer las variables y los valores de las mismas mediante la cual cumplimos con el fin de garantizar la rentabilidad de la empresa.

Conceptos		2017		2018		2019				
Ventas S-IVA		2978429		3425194		3938973				
Costos de Mercaderías Vendidas		1574245	1404184	1712597	1712597	1890707	2048266			
Utilidad Bruta			52.9%		50%		48%			
Costo Operativos Erogables	MOD	512518	891666	451016	1261581	451016	1597250			
	MOD I	166875	724791	166875	1094706	166875	1430375			
	Gastos Adm	59569	665222	68504	1026202	78779	1351595			
	Gastos Fab	89353	575869	102756	923446	118169	1233426			
	Gastos Com	59569	516301	68504	854942	78779	1154647			
EBITDA		887884	516301	17.3%	857655	854942	25%	893619	1154647	29%
Amortizaciones		211200	305101		211200	643742		211200	943447	
EBIT				10.2%			18.8%			24.0%
Intereses		90000			78000			18000		
Beneficio Antes de Impuestos			215101	7.2%		565742	16.52%		925447	23.49%
Impuestos			86040	2.9%		226297	6.6%		370179	9.4%
Beneficio Neto (rentabilidad)			129060	4.33%		339445	9.91%		555268	14.10%

Nota: cuadro de elaboración propia. Realizado en moneda USD para hacer más sencillo el análisis temporal y comparativo.

Verificación de Objetivo Estratégico - Coeficiente: Facturación USD /Empleados.

Conceptos	2017	2018	2019
Ventas Anuales (USD)	2978429	3425194	3938973
Personal Total Empleado Form 931	40	37	37
Productividad	74460	92572	106459

La demostración mediante el presupuesto y los resultados que es posible conseguir los resultados planteados en el trabajo es el cierre necesario de todo plan de marketing estratégico de una empresa. En una Pyme esta instancia se debe analizar con los dueños o bien debe ser el dueño o los dueños que deben analizar y velar porque exista una lógica entre los objetivos planteados y el cuadro de resultados.

Desde la mirada de nuestro trabajo y campo de estudio que son las Ciencias de la Comunicación la exigencia que cierre en “los números” es central. Nuestro ámbito de trabajo y estudio es quien nos dio la posibilidad de dar un plus valor a la configuración de un plan de marketing en terreno de las significaciones sociales y comunicación. Esta posibilidad como vimos en detalle en ejemplos anteriores no hay separación, o no debería haber, entre discurso y realidad. El plan de marketing es un “gran discurso” que debe tener como correlato la realidad de la empresa. La realidad de la empresa Pyme Metalmecánica en Argentina, como cualquier empresa, como Esferoidal es que deben ser mínimamente rentables.

6 A modo de cierre.

Es difícil emplear la palabra conclusión, más bien lo que corresponde es plantear es un cierre para este trabajo. Es necesario que desarrollemos algunas líneas en función de la experiencia que nos dio el hecho de realizar este trabajo:

a) El objeto de estudio y el objetivo planteado: El marketing industrial de las pymes metalmecánicas en Argentina hemos logrado visibilizar la importancia de este tipo de empresas como sector económico. Y a la vez cuanto camino hay para investigar, desarrollar y trabajar desde los profesionales de la Ciencias de la Comunicación o actividades afines dado la cantidad de empresas y la rica historia que tiene Argentina en este rubro. A la vez entendemos que el objetivo planteado a través del trabajo realizado en Esferoidal se ha logrado resolver o cumplir con un nivel aceptable y a la vez con un nivel de expectativa dado el escaso nivel de antecedentes documentados en la materia. Pero sabemos que será la realidad y la inteligencia de la compañía como organización la que en definitiva determine el grado de efectividad de este trabajo.

b) Desde lo metodológico y teórico: nuestro trabajo está basado en la experiencia, en las experiencias de años, en los aciertos de años y en los errores de años dentro de un caso de una Pyme metalmecánica. En el proceso de escritura de esta tesina, salvando las distancias y las temáticas, entendemos lo que justamente Aníbal Ford describe sobre el proceso de documentación que hizo Domingo Faustino Sarmiento sobre el rastreador. Las Pymes y, sobre todo, las Pymes industriales en Argentina tienen saberes que tienen que ver con la experiencia que son centrales y no pueden desconocerse. Pero a la vez hemos intentado utilizar herramientas de trabajo propias del mundo del marketing y de las empresas, más ligadas al campo de lo racional. Es quizás esta mezcla, este unir de dos miradas, la de la experiencia del “territorio”, del instinto del dueño y el aporte de un ordenamiento dentro de ciertas definiciones de negocios, en formato escrito y de un plan, con seguimiento de gestión. En el transcurrir de estas hojas escritas entendimos que es un horizonte de posibilidad y a la vez un riesgo que merece ser tomado a futuro para expandir el estudio sobre este tipo de empresas. Un trabajo que merece ser pensado desde nuestras posibilidades y realidades históricas, tomando algunos riesgos de transitar caminos propios en el terreno del marketing que puedan

desde nuestros conocimientos teóricos dar respuestas a la realidad de miles de empresas argentinas.

c) Desde el campo de las Ciencias de la Comunicación: las Ciencias de la Comunicación a lo largo de su corta historia han sido criticadas por propios y ajenos, por su estatuto epistemológico. En este trabajo hemos intentado trabajar desde las Ciencias de la Comunicación como una herramienta o elemento para el abordaje diferencial de un objeto de estudio como las Pymes metalmecánicas argentinas. En el desarrollo del mismo pudimos ver que es en el campo de la comunicación social donde se dan las mayores posibilidades para diferenciar o tener en cuenta características propias de este tipo de Pymes. Nosotros sabemos que es solo un paso que hemos aportado en ese sentido, un pequeño paso.

d) Cierre sí, pero conclusión no: es complejo para nosotros plantear alguna reflexión a modo de conclusión. Esta dificultad se debe a que el campo de estudio del marketing industrial para Pymes metalmecánicas en Argentina merece más trabajos de investigación y muchas más experiencias de lo que se trató en este presente trabajo. Estas páginas solo describieron o expusieron un caso y un caso pequeño dentro de un universo de casi 22000 empresas que pueden mejorar o sobrevivir con el solo hecho de realizar una tarea de marketing industrial siguiendo algunos de los lineamientos básicos que hemos planteado.

7 Agradecimientos.

A Esferoidal por la experiencia de trabajo de años.

A mis padres Liliana y Rubén.

A Natalia mi compañera.

A Dios, fuente de todo lo que es.

Este trabajo está dedicado a mis hijos, Abril y Joaquín, ellos fueron la gran motivación, me hicieron darme cuenta de lo necesario de intentar lo nuevo y que siempre estamos a tiempo para dar el primer paso.

8 Bibliografía

8.1. Libros

Alcaide, J.C., Mesonero, M. , (2012) *Marketing Industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*, Madrid, España: Editorial ESIC.

Bourdieu, Pierre, (1995) “*La lógica de los campos*”, en *Pierre Bourdieu y Loic Wacquant Respuestas*, Por una antropología reflexiva, Editorial Grijalbo, Mexico.

Cariola, H. (2001), *Marketing Industrial*, Uberman Editor, Primera edición, Buenos Aires, Argentina.

Costa, J. (1993), *Identidad Corporativa*, Ediciones Trillas, México, México.

Costa, J. (2006), *La imagen corporativa del siglo XXI*, La Crujía Ediciones, segunda edición, primera reimpresión, Buenos Aires, Argentina.

Costa, J. (2014), *El DirCom hoy*, Editorial Joan Costa Institute, 1era edición digital, Barcelona, España.

Dinyer, R.F, Tanner , J. F. Jr., (2007), *Marketing Industrial Conexión entre la estrategia las relaciones y el aprendizaje*, México, Mexico, Editorial Mc Graw Hill, 3era Edicion.

Eco, U., (2006), *Como se hace una Tesis*, Barcelona, España, Editorial Gedisa S.A., 8va edición.

Ford, A. (1996), *Navegaciones*, Editores Amorroutu, 1 reimpresión, Buenos Aires, Argentina.

Fraile, G. , Preve, L. , Sarria Allende, V.,(2012), *Finanzas para la pequeña y mediana empresa*, Buenos Aires, Argentina, Tamar Grupo Editorial, Colección IAE Press.

Lambin, J.J, (2003), *Marketing Estratégico*, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid, España.

Hawkins, D. (2014), *El poder frente a la Fuerza*, primera edición, editorial El grano de Mostaza, Barcelona, España.

Kotler, P., Keller, K.L., (2006), *Dirección de Marketing*, Ciudad de México, México, Editorial Pearson Educación.

Sabino, C., (1998), *Como hacer una Tesis y elaborar todo tipos de escritos*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Lumen/Hvmanitas, 2da edición.

Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2010), *El plan de marketing en la PYME*, Madrid, España, Editorial ESIC.

Sainz de Vicuña Ancin, J.M.,(2013), *El plan de Marketing en la Práctica*, Madrid, España, Editorial ESIC.

Schnarch Kirberg, A., (2013), *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica*, Mexico, Mexico, primera edición, Editorial Alfaomega.

Veron, E., (1987), *El sentido como producción discursiva en La Semiosis Social*, Fragmentos de una teoría de la discursividad, Barcelona, España, Gedisa

8.2. Documentos.

Cragnaz, C., (2008), Tesina, *Marketing 2.0 Nuevas tendencias en comercialización digital*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación Social

Gomez, M.L., (2015), Tesina: *La comunicación interna y externa en las empresas de energía nuclear con capital mixto en Argentina: Diagnóstico y Planificación de la comunicación de las empresas CONUAR y FAE.*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación Social.

8.3. Sitios Web

Adwords Google: <https://adwords.google.com>

American Marketing Association: <https://www.ama.org/>

Asociación Argentina de Marketing: <http://www.aam-ar.org.ar/>

Asociación de Industriales Metalúrgicos República Argentina (ADIMRA): <http://www.adimra.org.ar/>

Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

Cámara Industriales Fundidores de la República Argentina: www.fundidores.org.ar/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) <http://www.cepal.org/es>

Fondo Monetario Internacional <http://www.imf.org/external/spanish/>

Fundación Observatorio Pyme <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo: <http://www.indec.gob.ar/>

LinkedIn – Foros- Grupos - Industrial Marketing Research and Competitive Technical Intelligence: <https://www.linkedin.com/groups/1905576>

LinkedIn – Foros – Grupos - Marketing Industrial - B2B: <https://www.linkedin.com/groups/3398181>

LinkedIn – Foros – Grupos - Industrial Marketing Mavens: <https://www.linkedin.com/groups/1094247>.

Ministerio de Produccion de la Nacion: <http://www.produccion.gob.ar/>

Modern Casting: <http://www.afsinc.org/multimedia/modernCasting.cfm?navItemNumber=511/>

Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

9 Anexos

Anexo A – Descripción de sector o Segmento Industrial.

Petróleo:

En este segmento de mercado Esferoidal tiene un solo cliente que se llama Lufkin Argentina S.RL. Esta empresa se dedica a la producción y el negocio de equipos de bombeo para los pozos de petróleo. Las instalaciones están en la Ciudad de Comodoro Rivadavia en Chubut.

Esferoidal. había intentado desde el año 2003 iniciar realizaciones comerciales con esta empresa, pero los resultados no fueron positivos. En esa época la empresa tenía una política de compras muy establecida y de fidelidad hacia dos proveedores de componentes fundidos. Las empresas son Fundación San Cayetano y Metalúrgica Escobar. La primera empresa es proveedora de las piezas de gran peso y volumen (rango desde los 500 kg hasta los 2500 kg). La segunda empresa le suministra las piezas de la escala más pequeña que van entre 0,5 kg y 50 kg.

En el año 2012 este cliente tuvo un cambio de la gerencia de compra y de la política de compra donde empezaron el desarrollo de nuevos proveedores de componentes fundidos para tener más de una opción de abastecimiento. En este año Esferoidal tuvo la posibilidad de cotizar más de 40 piezas compitiendo con otros proveedores del rubro como la empresa Megafund, Metalúrgica Tandil y Boherdi.

Es importante decir que la oficina de compra de Lufkin se contacta nuevamente con Esferoidal por referencia y recomendación del dueño de la empresa Fundación San Cayetano. Uno de los dueños de Esferoidal tiene una muy buena relación con el dueño de esta última empresa. Esta relación se construyó en el ámbito de una actividad gremial empresaria del sector. Este dato es una información que luego vamos a utilizar.

Esto proceso dio como resultado el desarrollo y producción de casi 40 (cuarenta) ítems tanto de fundición gris como fundición nodular. Las piezas van desde 0,5 kg. hasta 32 kg.

El mercado petrolero en Argentina tuvo un auge desde el año 2012 por los siguientes motivos:

- 1) El proceso de nacionalización de YPF.
- 2) El alto valor del petróleo a nivel internacional.
- 3) La falta de inversión en exploración y explotación que tenía y tiene Argentina.

4) El comienzo de la explotación del yacimiento de Vaca Muerta.

En el año 2013 Lufkin es comprado por General Electric⁸⁷ a nivel mundial. Este cambio no afectó en los años sucesivos la relación habitual que Esferoidal tenía con la compañía. El promedio de equipos producidos era de unos 1200 equipos anuales como máximo.

En el año 2014 Esferoidal fue contactada por la empresa Weatherford Internacional de Argentina S.A. quienes estaba efectuando un análisis sobre la posibilidad de producir piezas o partes para equipos de bombeo dada la prohibición o dificultad en ese entonces de importar. Este proyecto no avanzó hasta el momento y no hay evidencia que avance en el futuro.

La alta demanda se mantuvo como vemos en los gráficos anteriores desde el año 2013 hasta el año 2015 pero comenzando a declinar este último año 2016. El promedio de equipos producidos era de unos 1200 equipos anuales.

Las proyecciones para el año 2016 son de una caída de la demanda por los siguientes motivos: a) El valor del petróleo a nivel internacional cayó a niveles históricos casi 3 veces menos que los valores del 2012 b) General Electric inicia un proceso de transformación global con la unidad de negocio Lufkin que va desde el cierre de la planta en Lufkin en Texas⁸⁸, EEUU hasta transformación de la planta de Comodoro Rivadavia en Argentina c) General Electric puede importar partes o equipos completos de países como Rumania o China d) YPF no invierte en los mismo niveles que lo venía haciendo en el año 2015.

Esferoidal tiene clientes de menor importancia en términos de facturación y que efectúan otro tipo de productos para el rubro petrolero

⁸⁷<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/general-electric-anuncia-la-compra-de-lufkin-por-us3300m>

⁸⁸<http://www.ktre.com/story/29866495/ge-oil-gas-to-close-its-lufkin-foundry-division>

Ilustración 29 Equipo de Bombeo de Petroleo



Es importante decir que por el momento Lufkin-GE es la única fábrica existente en Argentina y una de las pocas en Latinoamérica.

Esferoidal tiene clientes de menor importancia en términos de facturación y que efectúan otro tipo de productos para el rubro petrolero como accesorios para la perforación, bombas, etc.

Maquinas Viales / Autoelevadores.

Este rubro está compuesto por las diferentes piezas o componentes que llevan las maquinas viales o autoelevadores. Este rubro en la tabla de sectores de producción que informa la Cámara de Fundidores de la República Argentina (CIFRA) este sector ocupa el tercer lugar con el 6,5% de la torta de mercado. Aunque en este listado se incluye los componentes o partes de tractores.

En febrero del año 2014, Esferoidal recibe una consulta mediante el formulario web de su página. Era una consulta de la empresa ZMG Argentina S.R.L, representante de la marca Liugong de China, acerca de la posibilidad de producir 80 contrapesos para autoelevadores. El responsable de ventas de Esferoidal llamó para que enviaran información técnica básica (plano, material) y a las 48 hs fue de visita a empresa. En la visita se entrevista con un empleado de la parte de post-venta quien había realizado la consulta. En la misma visita lo recibe uno de los dueños. Esta persona le comentó acerca de la necesidad de fabricar en el país un autoelevador o alguna máquina. Esto era un pedido de las autoridades del ministerio de industria en conjunto con la secretaria de comercio de la nación. El proyecto industrial se concretó con la creación de

una nueva empresa llamada Liftingmach SA. Esta empresa se instaló en el parque industrial de Río Tercero provincia de Córdoba durante los meses de septiembre y octubre del 2014. La empresa es conducida por unos de los socios dándole el perfil industrial necesario para este tipo de proyecto.

En un principio el acuerdo era que Esferoidal SA iba a proveer uno 40 Contrapesos de 1500 kg. Unos 60000 kg por mes de fundición gris. Este volumen de producción era casi el 80% de la producción de kilos de Esferoidal en ese momento y es más del 30% de la producción de la actualidad.

En el año 2015 Liftingmach S.A. le compró un promedio de unos 500 contrapesos a Esferoidal donde se han alcanzado meses donde las entregas fueron de unas 65 unidades. La política de compra del cliente era y es de tener 3 proveedores de este componente fundido. Esferoidal logró posicionarse como un proveedor de confianza en términos de los requisitos de calidad, precio y fecha de entrega.

En el rubro de autoelevadores durante el año 2014 hubo contacto o pedidos de presupuesto de otras empresas del rubro como Sideco, Hyster entre otras. Estas empresas tenían en fase de proyecto fabricar o integrar partes nacionales a los actuales autoelevadores que importaban y comercializaban. En el año 2015 estos proyectos fueron puestos en fase de espera por el año de elecciones y hasta la fecha de realización de este trabajo, mediados del año 2016, no hay novedades.

Liftingmach S.A. ante el cambio de escenario político igualmente decide sobre fines del año 2015 continuar con el lanzamiento y cambio de modelo del autoelevador. En sucesivas reuniones con el gerente general de la empresa sobre fines del año 2015 y ante el inminente escenario de apertura de importaciones se plantean los siguientes desafíos para seguir la producción a) mejora en los precios/costos del componente de origen nacional como el caso del contrapeso en base a la productividad. Proyecto vender a Brasil b) Mejora de las condiciones de negociación con la casa matriz en China de Liugong c) Trabajar en conjunto con las autoridades provinciales de Córdoba y de la Nación en medidas que protejan la producción nacional de autoelevadores.

Ilustración 17 Autoelevador LIUGONG



Es de esperar que la ley de fortalecimiento de autopartes se aplique en su alcance y beneficio a la fabricación de autoelevadores. Los beneficios de esta ley sumados a la obtención de Licencias no automáticas dan un horizonte de demanda para el año 2017 que debería ser similar a la del año 2015.

Maquinas Herramientas.

Este segmento de mercado está compuesto por fabricantes de máquinas en general dentro de la industria metalmecánica. Son empresas que pueden estar en el rubro de prensas hidráulicas, acoples de velocidad, ascensores, etc. Este sector en la tabla de la CIFRA ocupa el tercer lugar con una participación del 12%.

Este segmento de máquinas y herramientas era en Esferoidal el más importante hace unos quince años. En los años noventa se hacían partes para tornos y fresadoras. De hecho en el año 1993 y año 1994 el cliente más importante que se recuerde en la empresa fue Promecor S.A.. Esta empresa es una histórica fábrica de tornos de la provincia de Cordoba. Hoy en día sigue produciendo tornos, pero en menor escala o enfocándose en proyectos de máquinas especiales. Este rubro fue muy afectado durante la apertura de importaciones de los años noventa. En el año 2002 luego de la devaluación tuvo un periodo de breve resurgimiento con Promecor como empresa líder vendiendo máquinas para proyectos especiales a países como México o Brasil.

Matrices.

Este segmento de mercado está compuesto por piezas que van ser utilizadas para la fabricación de moldes y matrices generalmente para la industria automotriz. Esferoidal le

provee una pieza, que siempre es única, al cliente. El cliente matricero con esta pieza realiza la herramienta o matriz para el estampado de chapa de alguna parte de algún automóvil o vehículo. Puede ser un capot, una puerta, un tanque de nafta, etc, etc. Es fundamental para entender la demanda de este sector, que se hacen matrices cuando se decide fabricar o ensamblar un auto nuevo en el país o bien modificar para actualizar un modelo ya existente.

El tipo de piezas son piezas grandes que pueden ir desde los 300 kg hasta los 15000 kg. Los materiales pueden ser fundición de hierro gris y nodular.

Esferoidal comienza a producir piezas para este segmento de mercado allá por el año 1999 cuando entra en contacto con la empresa Matriceria Austral S.A. de Córdoba. Esta iniciativa fue la respuesta a la caída de la demanda del sector de máquinas y herramientas que mencionamos anteriormente.

Entre el año 2004 y el año 2005 en el marco del programa de Diverpymex la empresa logra un hito importante que es vender unos 100000 kg de piezas a un cliente en México llamado Ogihara Proeza de C.V. Lo interesante de este proyecto fue que el responsable de ventas de la empresa viajó en el marco del plan de negocios allá por octubre del año 2003. En el marco de la visita y la entrevista en las instalaciones del cliente en Monterrey, se mencionan dos puntos importantes, la característica de la empresa como empresa familiar y quien estaba realizando la entrevista era el nieto del fundador y el otro factor determinante que se menciona que Prodismo es cliente de Esferoidal. La empresa Prodismo radicada en Córdoba, Argentina era y es muy reconocida en el mercado mexicano dado que tenía una filial en la ciudad de Puebla y había podido hacer negocios con varias estampadoras y terminales de autos de ese país. En diciembre del 2003 se recibe la visita del gerente general de la compañía y el gerente de producción en carácter de auditoría de la empresa. Entre los años 2004 y 2005 se constituyó en un cliente que estaba dentro de los 5 principales de la empresa. Las características de este tipo de proyecto era que desde Monterrey subían los planos a un FTP en internet y personal de Esferoidal los bajaba, se construían los modelos (integración hacia atrás), se producía la pieza fundida y hasta se llegó en evaluar el mecanizado de la misma (integración hacia adelante). Luego el responsable de ventas viajaba a Monterrey, unos 90 días luego de entregado y embarcado el trabajo, para evaluar el desempeño de las piezas en el proceso de mecanizado del cliente. La relación comercial fue muy buena y casi se llegó a firmar un acuerdo y contrato para el abastecimiento por 5 años. En el año 2006 por decisiones del grupo empresario dueño de Ogihara Proeza de C.V. la empresa cambia el tipo de negocios dejando de fabricar matrices y

troqueles pasando solo hacer mantenimiento de los mismos. Este nuevo enfoque del negocio redujo casi a cero el consumo partes de piezas de fundición.

El rubro matriz fue central desde el año 1999 hasta el año 2008. El año 2008 es un año muy importante en el sector matricero argentino dado que WV tomo la decisión de realizar el proyecto de la camioneta Amarok en el país. Este proyecto hizo que Esferoidal tuviera trabajo de piezas para matrices durante casi 6 meses. Los clientes matriceros que participaron en ese proyecto tan importante fueron Matriceria Austral S.A, Prodismo S.R.L. Molaike, Gestamp, Hermecor entre otros.

El año 2009 fue el año de la crisis internacional y esto afecto el lanzamiento de nuevos proyectos de autos o modificación de los modelos existentes tanto en el mercado argentino como regional.

En el año 2011 Esferoidal participo por pedido de sus clientes en reuniones que se organizaban en la Secretaria de Comercio. Estas reuniones eran encuentros de frecuencia mensual que duraron hasta mediados del año 2012. Estos encuentros donde también participaban los gerentes de compras de las grandes empresas automotrices instaladas en el país fue una experiencia muy importante para Esferoidal La experiencia sirvió para tomar conocimiento de toda la cadena de valor, interactuar con la competencia y articular con el Estado. Esto último se debe a que en los años 2013 y 2014 hubo una demanda aceptable. En el año 2015 la empresa Matriceria Austral S.A., una de las matricerías más grandes de América, cerro operativamente. La empresa ya venía con algunos problemas como causa de la caída de la actividad automotriz en el rubro de inversiones de desarrollo de matriceria local. La falta de competitividad a nivel país y a nivel industrial hizo que las matrices fueron importadas. Otro de los motivos por los cuales el año 2015 Esferoidal tuvo poca producción y ventas en este segmento es que se ocupó la línea de proceso para este tipo de piezas con el contrapeso del autoelevador. Esto fue una decisión muy difícil de tomar dado lo importante del segmento matrices en Esferoidal en los últimos 15 años. Esta decisión fue una decisión racional basado en el aprovechamiento del valor hora fábrica de la línea de proceso y las limitaciones de capacidad que se tenía hasta el año pasado. Esta retirada del sector hizo que la competencia tomara el lugar sobre todo en las piezas de fundición nodular que son el tipo de piezas de mayor valor.

Las características más importantes de este sector que el precio tuvo una fuerte presión a la baja por razones de la competencia importada. Las piezas que se realizan para las matrices tienen una necesidad de mano de obra especializada. Las piezas son piezas únicas esto significa

que si bien las piezas son similares no hay dos iguales. Este punto hace complejo la mejora de los métodos de producción. La demanda tiene características donde cuando hay un proyecto importante se puede producir en un buen nivel durante dos meses. Cuando no hay un proyecto activo se puede estar sin producir un solo kg de pieza durante tres meses. Estos arranques y paradas hacen más complejo la organización y planificación de la producción.

Es de esperar que en el año 2017 este sector tenga un mejor nivel de actividad que en el 2015 dado que la entrada en vigencia de la Ley de fortalecimiento de autopartes (LEY 27263/2016) en su artículo 6:

artículo 6.

— El beneficio previsto en el artículo 4° de la presente es aplicable, asimismo, a la compra de matrices nuevas fabricadas en el país para estampar, embutir, punzonar o forjar, de moldes nuevos fabricados en el país para inyección, compresión o forjado de metales, y para inyección o compresión de plástico o goma, sus calibres de uso específico y herramientas nuevos para fundición destinados a la producción de autopartes componentes de los bienes mencionados en el artículo 4° de la presente ley y contemplando los cambios tecnológicos que pudieran existir.⁸⁹

Ilustración 31 Matriz de Estampado



En la fotografía vemos un ejemplo de una matriz de estampado terminada. La parte pintada de color naranja son las partes de material de fundición de hierro.

Tapa Tulipas.

Este segmento de mercado está compuesto por un solo tipo de piezas que son las tapas de protección de la válvula de tubos de gases industriales. Esta pieza es denominada en forma

⁸⁹ Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormativa/1115786/null>

coloquial en Argentina como Tapa Tulipa, en México le dicen capuchones, en portugués y en Brasil le dicen Capacetes.

En el listado de CIFRA no aparece como un segmento. Esferoidal desarrolla por primera vez una tapa tulipa allá por el año 1993 para la empresa Air Liquide de Argentina S.A. y algunos años más tardes lo hace para otra gran compañía como AGA. En el año 2005 se produce un hito en la historia de la empresa cuando por recomendación de la filial de Argentina se exporta a Air Liquide de Uruguay un pedido de unas 1000 tapas tulipas. Esta operación se constituyó en la primera exportación en la historia de la empresa.

En el año 1999 se instaló en Praxair Argentina S.R.L. quien estaba importando desde Brasil este tipo de piezas. Esferoidal le hizo un desarrollo y una propuesta de mejora el diseño original de Brasil para comenzar con la producción nacional de esa pieza. Una de las ventajas que se había logrado era pintar de acuerdo a los colores del tipo de gases en pequeños lotes de 150, 200 o 300 unidades. Años más tardes también se pudo lograr vender a la otra empresa importante como Indura de Argentina.

Este producto en sus diferentes diseños de acuerdo se logró y se exporta a Brasil, México, Uruguay, Chile, Perú, Ecuador, Republica Dominicana, Uruguay y Paraguay.

El desarrollo del mercado mexicano durante entre los años 2010 y 2011 merece un par de líneas aparte dado que la empresa mediante un contacto de Italia comenzó a desarrollar una Tapa Tulipa para la empresa Infra de México. La operación se realizó mediante un distribuidor, Distribuidora Gonzagas de Guadalajara y se logró vender el equivalente a la toda la producción para el mercado argentino. En función de la buena relación comercial y personal, dado que el responsable de ventas de Esferoidal viajó a Guadalajara en marzo del 2011. Por esa fecha surge la posibilidad de desarrollar para otra compañía radicada en México una nueva tapa tulipa. En este caso la cantidad eran de unas 20000 tapas mensuales. Este proyecto implicó el desarrollo de prototipos, de visitas y auditorias de parte de la empresa mexicana y de un análisis de inversión para ampliación de la capacidad de producción. En diciembre del 2011 luego haber tenido haber avanzado en las diferentes instancias nuestro cliente en México decide no avanzar con el proyecto por razones de precios dado el incremento de costos. Este incremento de costos la principal razón fue los niveles de inflación argentina y las bajas condiciones de competitiva macro económicas del país.

Uno de los desarrollos motivados por la empresa AGA (hoy Linde Group) es la Tapa Tulipa Particular. Esta tapa tiene la particularidad de no tener ninguna identificación de empresa o logo. Se usa por razones de seguridad en el proceso de llenado de gases que estas empresas hacen para las empresas distribuidoras de gases industriales.

La Tapa Particular Abierta se constituyó con el correr del tiempo en uno de los productos de mayor producción y ventas de Esferoidal ya que muchas empresas medianas y pequeñas del rubro de gases industriales empezaron a comprarlo para cumplir con las normas de seguridad vigentes. Luego se sumaron las del sector medicinal que empezaron adquirir este producto. Este producto tiene una particularidad casi única. Es quizás el único producto que Esferoidal puede producir y generar un stock y lo puede vender a un cliente u otro cliente. Esta lógica que es la lógica habitual de la mayoría de los productos de consumo masivo y también productos industriales no es habitual en una producción contra pedido como la que tiene Esferoidal

Una de las características que tiene el rubro que es muy importante la fecha de entrega y contar con un stock para respuesta inmediata. Este punto fue motivo de pérdidas de ventas en los últimos años.

Es importante decir que mientras se escribe este trabajo, mediados del 2016, la empresa ha logrado vender al mercado chileno y esto lo vamos a tomar como una señal de oportunidad para el plan de marketing.



Mobiliario Urbano.

Este segmento de mercado está compuesto por todas las piezas que forman parte de los elementos que están en la vía pública o bien para uso de espacios recreativos. Estas piezas pueden ser desde piezas para refugios o paradas de colectivos, bolardo que van en la calle, patas de bancos, señaladores de calle, etc.

En el caso de Esferoidal es un segmento de piezas que jamás había tenido un gran interés o bien una participación destacada. En el año 2006 se empieza a publicar un proyecto ambicioso de la Ciudad de Buenos Aires para el cambio de las paradas o refugios de colectivos⁹⁰. Desde la aprobación y licitación del diseño ganador por parte del Estudio Cabeza hasta comenzar la asignación de cómo se iba hacer la obra pasaron muchos años. Esferoidal inicio contactos comerciales con las empresas las principales empresas de publicidad de vía pública. Además, también fue contactada por varios estudios de arquitectura o empresas constructoras que querían ganar la licitación.

En el año se inicia la fase de análisis con la empresa Ingeniería Andersch socia de PC Publicidad para la realización de los refugios de este proyecto. Estas empresas, sus dos dueños, padre e hijo, visitaron las instalaciones de Esferoidal S.A y el entendimiento fue muy bueno tanto humano como técnica y comercialmente. Uno de los puntos centrales que Esferoidal quería garantizarse y garantizar era el cumplimiento de que el material de construcción sea Fundición Nodular tan como decían los planos y el pliego. Esta exigencia y cuidado se debía a que el sector de este tipo de piezas tiene “mala fama” de hacer piezas en fundición gris, más baratas, dado que el nivel de control de calidad sobre los proveedores en rubros tan específicos como la fundición es bajo o nulo. Esto fue entendido y apoyado por el cliente.

La fase de desarrollo de este proyecto implico la etapa de fabricación de los prototipos y la homologación de los mismos por la Arq. Diana Cabeza. La Arq. Diana Cabeza era la máxima responsable por el cuidado y la supervisión de los detalles que habilitaban el punto de inicio de producción. Este largo proceso fue un gran aprendizaje para toda la organización de Esferoidal

⁹⁰<http://www.estudiocabeza.com/servicios-de-diseno/en-argentina/mobiliario-urbano-gcba-buenos-aires/>

La empresa finalmente logró que Ing. Andersch – PC Publicidad la eligieran como proveedor de estos componentes para los refugios. Cuando hablamos de componentes es porque las piezas fundidas debían estar también mecanizadas. Se acordó con el cliente que el proceso de terminación superficial de galvanizado y pintado fuera realizado por ellos. El motivo principal esta elección es que estos dos últimos procesos no forman parte del corazón del negocio de Esferoidal

Las otras dos empresas de publicidad que ganaron la licitación fueron Publicidad Sarmiento y Grupo al Sur. Los contactos comerciales y las negociaciones fueron buenas, pero no se logró un acuerdo final para ser proveedores.

Es importante destacar que este proyecto tiene una cantidad finita y determinada de piezas o de refugio para hacer. En este rubro Esferoidal no tiene otro cliente. En algún momento hubo contactos con empresas para la realización de bolardos, pero por razones propia de la dinámica de los proveedores del Estado el cliente no gano la licitación.

El año 2017 debería ser un año donde la demanda se incremente en comparación al año 2016 y se iguale al año 2015. El motivo es que es un año de elecciones legislativas.

Válvulas.

Este segmento de mercado está compuesto por todo tipo de válvulas de uso en la industrial en general y en la industria del petróleo. Por razones arbitrarias y además que no siempre conocemos el destino final de la válvula, hemos agrupado en un segmento aparte. Una misma válvula puede ser usada en la industria del petróleo, en la industria de la caña de azúcar, gas, tratamiento de aguas o bien en cualquier tipo de industria.

Ilustración 18 Valvula



Esferoidal tiene una larga tradición en la producción de piezas fundidas para este tipo de piezas. En la tabla de ventas podemos ver que desde el año 2012 hasta el año 2014 no ha sido un sector relevante. El gran cambio se da en el año 2015 cuando se logra tener como cliente a la empresa PYAT S.A. En ese año se desarrollaron unos 30 tipos de modelos de piezas. En un primer momento se vendían en dos tipos de materiales, fundición gris y fundición nodular, luego se hizo un acuerdo con el cliente buscando la mejora de eficiencia y la reducción de costo. Como resultado se unificó todas las piezas a fundición nodular.

La aparición de este cliente y su importante demanda se debió a los siguientes factores: la dificultad para la importación, la alta demanda de YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) en el sector petrolero y la alta demanda del sector de la industria de la zafra.

Esferoidal tiene un par de clientes más en este sector, pero la demanda es casi nula porque importan casi todos los componentes en estos momentos.

En el transcurso del año 2016, la demanda cayó casi a niveles cercanos a cero, los supuestos motivos serían los siguientes: YPF paró las inversiones, las importaciones, el sobre stock acumulado por causa de la devaluación anticipada durante el proceso de elecciones para presidente del año 2015 y la caída de la actividad económica en general.

Es de esperar que para el año 2017 se inicie el ciclo de pedidos de piezas en forma mínima.

Maquinaria Agrícola.

Este segmento incluye a todas las piezas, partes o componentes fundidos que forman parte de: tractores, sembradoras, cosechadoras, cabezal para cosechadores.

Este sector está en la segunda posición de importancia en el ranking emitido por la Cámara de Fundidores de la República Argentina. Es algo lógico dado la importancia que tiene el agro y el sector del campo en la economía de un país como Argentina.

Este segmento de mercado no es tradicional en la historia de Esferoidal por razones geográficas. Las empresas de fundición que más piezas hacen para este mercado son las que están en la zona que va desde Rosario, provincia de Santa Fe hasta la Ciudad de Córdoba. En esta zona también es donde están radicadas la mayoría de las fábricas de tractores, cosechadoras y sembradoras.

El antecedente más cercano fue haber producido y vendidos más de 30 productos o piezas para las transmisiones pesadas y eje pesados que van en los tractores. Estas transmisiones son producidas por la empresa Carraro Argentina en Haedo provincia de Buenos Aires. El cliente Carraro Argentina fue uno de los más importantes desde el año 2004 hasta el año 2013 para Esferoidal Por razones de falta de precios competitivos y algunos problemas de calidad se fue disminuyendo la participación de piezas hasta no producir ni vender ningún ítem allá por el año 2013. En el año 2004 Carraro Argentina era uno de los principales consumidores de piezas fundidas en Argentina. En ese momento consumían unas 1200 Tn por mes de piezas (1200000 kg). En esa época Esferoidal llegó a vender entre 20000 y 30000 kg mensuales de piezas. Este cliente en el año 2004 fue el impulsor de un proyecto de mejora en la automatización de una línea de proceso de moldeo que se instaló en el año 2006. La relación con esta empresa era de visitas semanales para verificar la evolución y desempeño de las piezas en los procesos de mecanizados, atender las consultas, los reclamos y ver por nuevas oportunidades de negocios con el departamento de compras.

En el año 2010 se comienza a producir partes de tractores y motoniveladoras para Pauny (este tipo de máquina puede ser incluida en el segmento de máquina vial) mediante un acuerdo de comercialización con un proveedor de Esferoidal Pauny es una de las pocas empresas de origen argentino que produce tractores.

En el año 2012, Esferoidal por primera vez estuvo en contacto con las empresas mas importante del rubro como Case New Holland, Class, Agco, Jhon Deer etc. El ámbito para

entrar en contacto fueron las reuniones de sustitución de importaciones organizadas por el Ministerio de la Producción. El procedimiento habitual era que las empresas iban y los proveedores interesados se reunían con ellas para ofrecer fabricar partes o repuestos. Luego se iniciaba el proceso de análisis de viabilidad y de cotización. En reuniones sucesivas y con la presencia de la ministra de ese momento la Licenciada Debora Giorgi se evaluaba el grado de localización de piezas.

Esferoidal inicio el proceso de cotización para empresas como Agco, Deutz, Case New Holland entre otras. La mayoría de los componentes o piezas para cotizar tenían que estar terminados o mecanizados. Esto implicaba pensar una integración hacia adelante. El desarrollo del proveedor de mecanizado y los controles sobre este proceso es una capacidad que Esferoidal no tenía desarrollada.

Agco: Se cotizaron unos cinco componentes y no se logró los precios objetivos ya se porque se perdió la pieza con la competencia de empresas de origen de Brasil o bien con alguna competencia local.

Case New Holland se cotizaron decenas de componentes, pero solo fueron asignados dos piezas para tractores de la nueva fábrica que la empresa instalo en la provincia de Córdoba . La experiencia de desarrollar y ser proveedor de este tipo de empresa fue muy importante dado el nivel internacional de la compañía. Las piezas no se pudieron seguir haciendo porque Esferoidal no logro cumplir con los objetivos de abastecimiento en el corto tiempo ni los precios objetivos. Si bien se había encarado un proyecto de inversión para aumentar la capacidad instalada, el financiamiento de este proyecto se originaba a partir de un programa de créditos llamado Fonapyme otorgados por el Ministerio de la Producción. La fecha de lanzamiento de producción de Case New Holland se demoró casi un año y la fecha de plazos para la asignación del crédito se venció. La inversión no pudo ser realizada en ese momento.

Autopartes.

Este segmento de mercado es el principal segmento de la industria de la fundición en Argentina y en la mayoría de los países del mundo. Se entiende por autoparte de fundición todo componente fundido ya sea de fundición de hierro gris o nodular o bien de fundición de aluminio que luego va formar parte de un auto, utilitario o camión. Hay dos grandes grupos de consumidores, las terminales o ensambladoras tales como Ford, Fiat, Peugeot, Toyota, Renault,

Iveco, Scania, VW, Mercedes Benz, entre otras y luego está el mercado de repuestos o reposición.

Esferoidal históricamente nunca ha participado en este tipo de segmento de piezas para las terminales. Los motivos son varios, el primero es la alta escala de producción, el nivel de competencia de los precios y las condiciones comerciales. En algún momento de su historia si hizo piezas para el mercado de reposición de autopartes o repuestos.

En el año 2012 la empresa Metalcar de Venezuela , una empresa del rubro autopartista, proveedora de Ford y General Motor de Venezuela desarrolla a Esferoidal como proveedor de tres piezas de fundición nodular. Estas piezas están en el rango de 1,50 a 2,50 kg. Las partidas son de unas 2000 piezas mensuales. Este tipo de producción seriada y con planes de trabajo por meses es una nueva etapa en la empresa. En febrero del 2013 personal de ventas de Esferoidal viaja a Venezuela, al Estado de Valencia donde está radicada Metalcar, para solucionar un problema de calidad en una de las piezas. Estas piezas o componentes forman parte del sistema de amortiguación de unas camionetas de Ford y General Motors. El conocimiento del mercado de Venezuela en autopartes y el conocer el tamaño de la empresa Metalcar fueron una experiencia de alto valor. Por razones políticas y económicas de la realidad de Venezuela en desde los años 2014 y 2015 se ha disminuido sensiblemente la producción y ventas de este tipo de piezas.

En este segmento de mercado Esferoidal tiene un solo cliente nacional que produce los discos de frenos para los autos de competición. Este producto es alto valor por las exigencias que tiene de aleación y de calidad. La cantidad habitual son lotes de 30 unidades promedios.

Es de suponer que, en los próximos años, con la entrada en vigencia de la Ley de Fortalecimiento de Autopartes, el mercado de autopartes en Argentina crezca sensiblemente y demande todo tipo de piezas fundidas.

Construcción.

Este mercado es un segmento o nicho muy pequeño donde Esferoidal en conjunto con uno de sus clientes que es lideren el armado de grandes galpones han desarrollado un tipo de piezas de diferentes medidas. Estas piezas se usan para un sistema de armado de techo de los galpones.

Estas piezas con el pasar de los años se pudo vender a otras compañías en cantidad de menor que los lotes de 1000 unidades que consume el principal cliente.

El año 2016 es probable que cierre como uno de los peores años en la demanda de este tipo de piezas. Uno de los problemas que Esferoidal S.A con estas piezas es el plazo de entrega.

Es de esperar que el año 2017 el consumo repunte y vuelva a niveles similares que el año 2014 o 2015.

Aguas.

Este segmento de mercado se ubican las piezas que forman parte de los componentes fundidos de la red de agua tanto domiciliaria como la red propia de las compañías proveedoras de los servicios de agua potables o cloacas.

Esferoidal no tiene una gran participación en este segmento. Es probable que con el aumento de tarifas de los servicios de agua exista un plan de inversión.

Electricidad

El rubro de piezas para las redes de electricidad involucra a piezas para las redes de media y alta tensión. Esferoidal S.A en el pasado había desarrollado los herramientas para un rubro dentro de este segmento que es llamado morseteria. En la actualidad no hay ningún cliente de importancia en este rubro.

Es posible que en año 2017 se concreten inversiones por el aumento de la tarifa eléctrica.

Ferrocarril.

Esferoidal S.A no tiene en este momento ningún cliente ni pieza desarrollada que esté vinculada al rubro ferrocarriles. Hace más de 10 años realizaba las piezas para los cambios de vías y alguna vez hizo un par de dispositivos para las barreras de los pasos a nivel.

Esferoidal ha intentado participar en reuniones organizada por el Ministerio de Transporte de la Nación en los últimos años. La gran inversión que Argentina hizo en ferrocarriles para pasajeros y además de los ferrocarriles de carga como el Belgrano Cargas lo justificaban. El Estado argentino compro los ferrocarriles los últimos dos años a una empresa de origen chino. Esto hizo que cualquier desarrollo industrial en este rubro estuviera muy condicionado o limitado.

El actual gobierno lanzó un plan de infraestructura e inversión en trenes en este año 2016. La inversión está calculada de aproximadamente USD 14000 millones hasta el 2023⁹¹.

⁹¹<http://www.infobae.com/politica/2016/09/08/el-gobierno-prometio-una-inversion-de-usd-14-000-millones-para-la-red-metropolitana-de-trenes/>

Anexo B - Clientes más importantes últimos 5 años.

Pos	Razón Social	Sector	Part	Acum
1	LIFTINGMACH S.A.	Maquinas viales	47.56%	47.56%
2	PYAT S.A.	Valvulas	12.83%	60.39%
3	LUFKIN ARGENTINA S.R.L.	Petróleo	12.24%	72.63%
4	Tecnodinamia Fundal S.A.	Maquinas y Herramientas	4.39%	77.03%
5	P C PUBLICIDAD S.A.	Mobiliario Urbano	2.51%	79.54%
6	CNH INDUSTRIAL ARGENTINA S.A.	Maquinaria Agricola	2.47%	82.00%
7	JOHNSON ACERO S.A.	Matrices	1.48%	83.49%
8	ASCENSORES SERVAS S.A.	Maquinas y Herramientas	1.48%	84.96%
9	C.M.P. ESTRUCTURAS S.A.	Contruccion	1.37%	86.33%
10	FRENOS F.T. S.R.L.	Autopartes	1.09%	87.42%
11	MECAR S.R.L	Máquinas y Herramientas	1.03%	88.45%
12	MEDEMET S.R.L.	Maquinaria Agricola	0.97%	89.42%
13	GRUPO LINDE GAS ARGENTINA S.A.	Tulipas	0.90%	90.31%
14	NATIONAL OILWELL VARCO MSW S.A.	Petroleo	0.83%	91.14%
15	LUIS PASQUINELLI E HIJOS S.A.	Tulipas	0.60%	91.74%
16	HORMETAL S.A.	Construcción	0.54%	92.27%
17	TAUSEM S.A.	Máquinas y Herramientas	0.53%	92.80%
18	Pan-Atlantic Export & Import	Autopartes	0.46%	93.26%
19	PRODISMO S.R.L.	Matrices	0.44%	93.70%
20	AUTOPARTES RIDA S.A.	Máquinas y Herramientas	0.41%	94.10%
21	ARGENTOIL S.A.	Tulipas	0.40%	94.50%
	Resto Clientes 54 Empresas		5.50%	100.00%

Anexo C -Ventas por línea de producción. Valor.

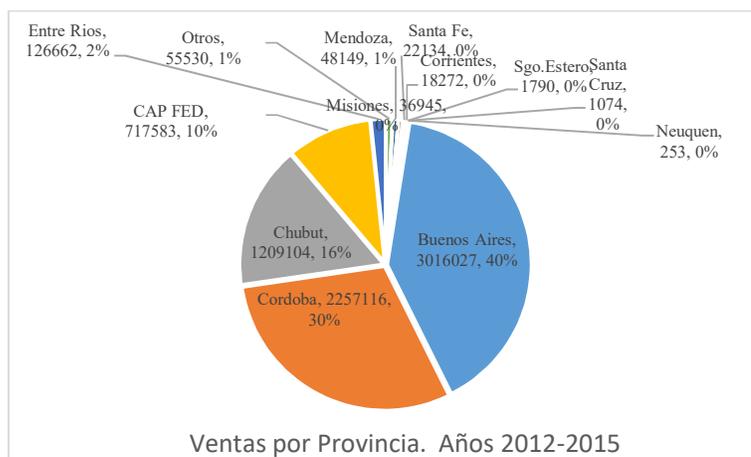
El objetivo principal de obtener y dar evidencia de información por línea de productos es entender con más detalle la lógica de cada sector de piezas.

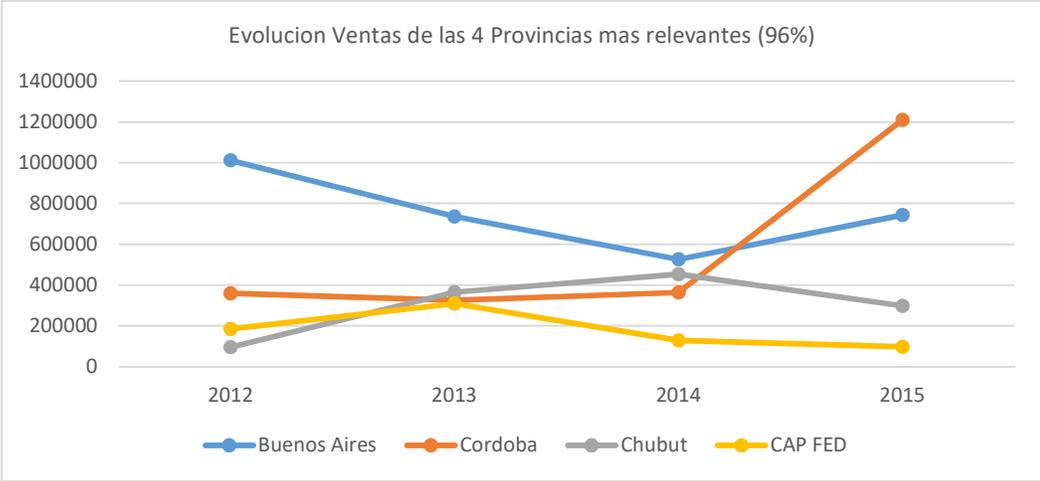
Línea de Producción	Total	2012	2013	2014	2015
Manual Resina	USD 2,627,640.91	USD 558,674.97	USD 818,457.86	USD 582,460.07	USD 668,048.02
Moldeo Maquinas	USD 2,051,809.74	USD 746,155.31	USD 701,940.97	USD 310,330.93	USD 293,382.54
Moldeo Pesado	USD 3,124,419.88	USD 573,526.01	USD 439,732.21	USD 657,897.54	USD 1,453,264.11
Shell	USD 76,398.23	USD 17,642.33	USD 35,132.58	USD 10,504.62	USD 13,118.71

Nota: Tabla realizada en función de la base de datos de la empresa

Anexo D - Ventas Mercado Interno por Destino Geográfico.

Provincia	Total	Partic	2012	2013	2014	2015
Buenos Aires	3016027	40%	1011207	736274	525749	742798
Cordoba	2257116	30%	359483	324830	362838	1209966
Chubut	1209104	16%	93993	364951	452920	297240
CAP FED	717583	10%	184368	308288	128089	96838
Entre Rios	126662	2%	17579	44877	26527	37680
Otros	55530	1%	2326	25831	19526	7848
Mendoza	48149	1%	9677	23584	13032	1856
Misiones	36945	0%	15824	16111	1450	3559
Santa Fe	22134	0%	5227	831	3971	12104
Corrientes	18272	0%	5011	6278	0	6983
Sgo.Estero	1790	0%	1790	0	0	0
Santa Cruz	1074	0%	1074	0	0	0
Neuquen	253	0%	253	0	0	0
Mercado Interno	7510638,38	100%	1707811	1851855	1534101	2416871

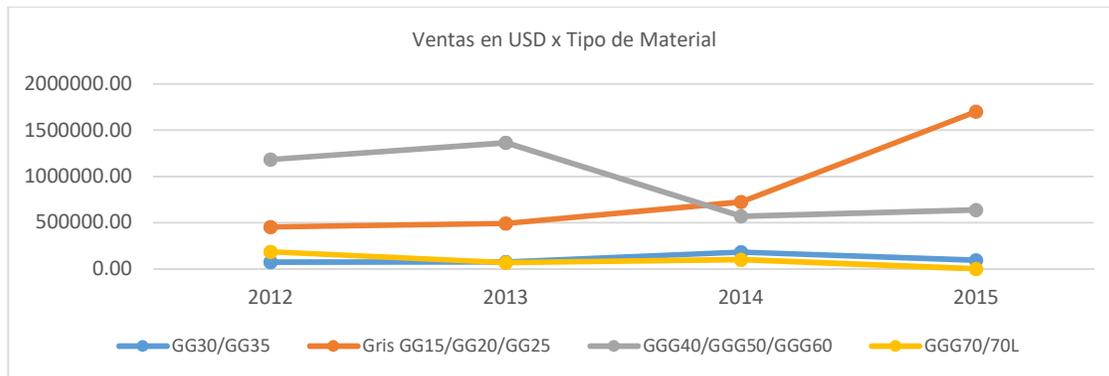




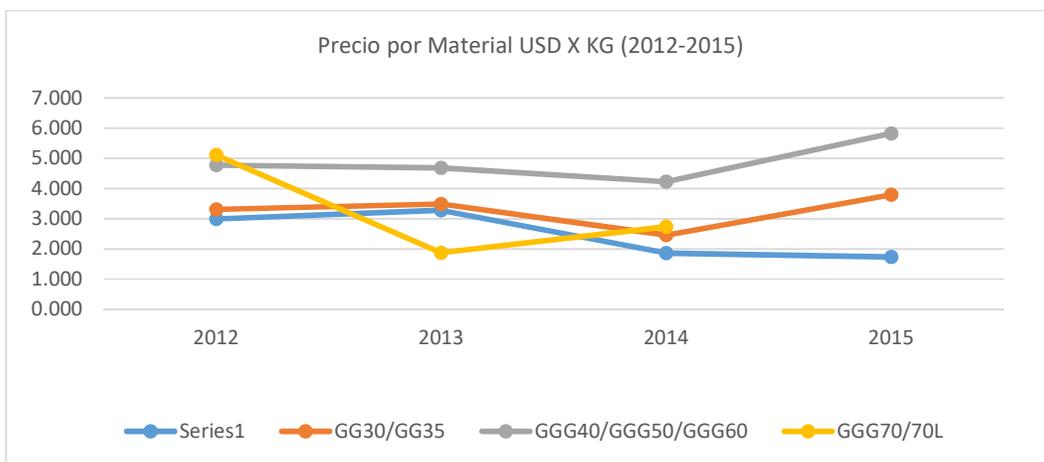
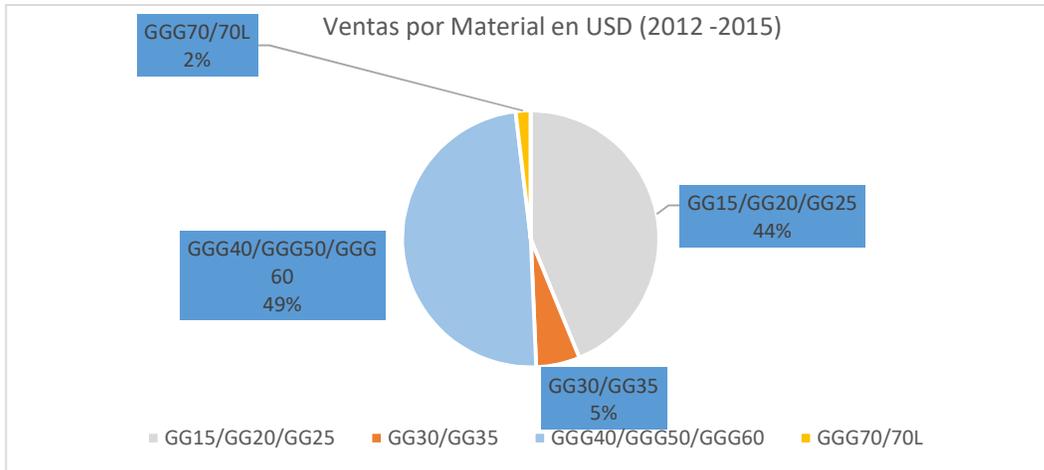
Anexo E - Producto -Ventas por Material.

Por razones de organización se agrupo los materiales en 4 familias y de acuerdo a la clasificación interna de la empresa.

		Cot USD	4,55	5,4	8,16	9,09
Familia	Aleacion		2012	2013	2014	2015
Gris	Gris GG15/GG20/GG25	Ventas en USD	453213,09	489224,30	723584,38	1700863,74
		Ventas KG	151511,92	149199,92	388795,03	982812,36
		USD X KG	2,991	3,279	1,861	1,731
Gris Aleado	GG30/GG35	Ventas en USD	74243,61	74049,72	180314,69	92419,65
		Ventas KG	22436,50	21217,70	73407,70	24372,20
		USD X KG	3,31	3,49	2,46	3,79
Nodular	GGG40/GGG50/GGG60	Ventas en USD	1184009,74	1364091,67	568612,16	634686,87
		Ventas KG	247.781,09	291.270,61	134.606,57	108.982,52
		USD X KG	4,78	4,68	4,22	5,82
Nodular Aleado	GGG70/70L	Ventas en USD	184459,44	67601,63	98800,05	0,00
		Ventas KG	36.106,80	36.106,80	36.106,80	36.106,80
		USD X KG	5,11	1,87	2,74	0,00



Nota: Tabla realizada en función de la base de datos de la empresa.



Las ventas por aleación o por material es una información para tener en cuenta relevante dada que la Fundición Nodular (GGG40/50/70/70L) tiene un mayor valor y por lo tanto precio por unidad de kg de pieza vendido. Esto se debe a varias razones, pero fundamentalmente a que hay que tener el conocimiento del proceso y el dominio del mismo. Es un material donde los niveles de rentabilidad son superiores en comparación a los niveles de rentabilidad de la Fundición Gris (G15/G20/G30/G35).

La capacidad de una empresa del rubro de fundición en Argentina y en el mundo se mide en kilos producidos netos de pieza para simplificar. Esferoidal puede producir unos 60000 kg de fundición nodular y unos 110000 kg. de fundición gris.

El primer dato destacado a tener en cuenta es que la participación de Esferoidal en la oferta del mercado argentino de fundición es menor del 1% de volumen total.

Anexo F– Criterios para determinar atractivo del segmento de mercado.

Matrices			
<i>Criterios para determinar el atractivo del segmento mercado</i>	Puntos	Puntaje	Puntuación
Tamaño o Ventas Segmento actualidad Esferoidal	45	7	315
Rentabilidad	25	7	175
Potencial Crecimiento	15	10	150
Importancia Competidores	10	7	70
Atractivo a Mediano Plazo Mercado	5	2	10
<i>Criterios para determinar las capacidades de la empresa</i>			
Calidad	40	8	320
Precio Competitivo	35	7	245
Servicio Ofrecido	10	7	70
Otros- Certificaciones	10	5	50
Notoriedad de Imagen	5	7	35
			720
Tulipas			
<i>Criterios para determinar el atractivo del segmento mercado</i>	Puntos	Puntaje	Puntuación
Tamaño o Ventas Segmento actualidad Esferoidal	45	6	270
Rentabilidad	25	7	175
Potencial Crecimiento	15	8	120
Importancia Competidores	10	6	60
Atractivo a Mediano Plazo Mercado	5	5	25
<i>Criterios para determinar las capacidades de la empresa</i>			
Calidad	40	8	320
Precio Competitivo	35	7	245
Servicio Ofrecido	10	6	60
Otros- Certificaciones	10	3	30
Notoriedad de Imagen	5	6	30
			685
			1335

Petroleo			
<i>Criterios para determinar el atractivo del segmento mercado</i>	Puntos	Puntaje	Puntuación
Tamaño o Ventas Segmento actualidad Esferoidal	45	8	360
Rentabilidad	25	6	150
Potencial Crecimiento	15	2	30
Importancia Competidores	10	6	60
Atractivo a Mediano Plazo Mercado	5	3	15
<i>Criterios para determinar las capacidades de la empresa</i>			
Calidad	40	7	280
Precio Competitivo	35	7	245
Servicio Ofrecido	10	5	50
Otros- Certificaciones	10	7	70
			255

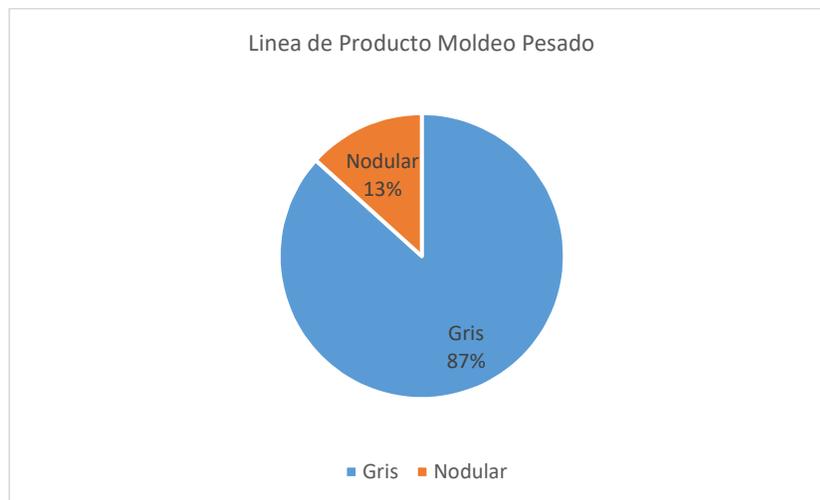
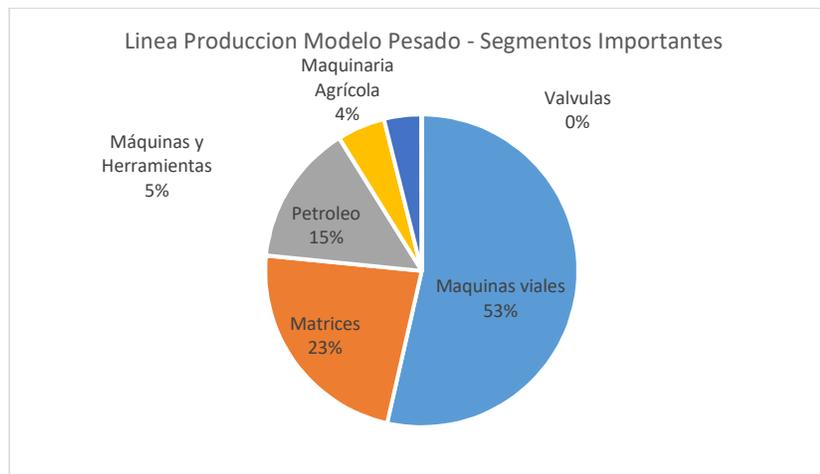
Notoriedad de Imagen	5	5	25	670
				1285
Válvulas				
<i>Criterios para determinar el atractivo del segmento mercado</i>	Puntos	Puntaje	Puntuación	
Tamaño o Ventas Segmento actualidad Esferoidal	45	7	315	
Rentabilidad	25	8	200	
Potencial Crecimiento	15	5	75	
Importancia Competidores	10	5	50	
Atractivo a Mediano Plazo Mercado	5	3	15	
<i>Criterios para determinar las capacidades de la empresa</i>				655
Calidad	40	6	240	
Precio Competitivo	35	6	210	
Servicio Ofrecido	10	7	70	
Otros- Certificaciones	10	8	80	
Notoriedad de Imagen	5	4	20	620
				1275

Anexo G. Detalle de Ventas.

Anexo G -1. Ventas. Línea de Producción. Moldeo Pesado

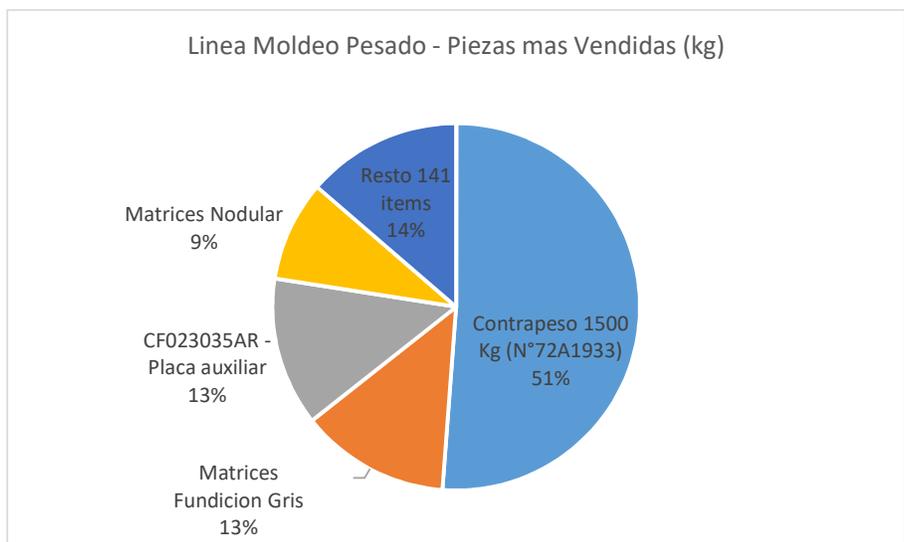
Ventas por segmento del sector de Moldeo Pesado.

Línea Moldeo Pesado - Segmentos				
Segmento	KG	%Part	Gris	Nodular
Maquinas viales	747948	54%	748947	0
Matrices	321572	23%	192106	129373
Petróleo	203778	15%	203078	
Máquinas y Herramientas	69203	5%	57131	12072
Maquinaria Agrícola	54144	4%	9752	44392
Válvulas	330	0%	330	
	1396975		1211344	185837



Ranking de ventas por productos sector Moldeo Pesado.

Código	Denominación	Segmento	Material	Kg	%Part
1556A0001	Contrapeso 1500 Kg (N°72A1933)	Maquinas Viales	FUNGRIS15	747,980.00	51%
	Matrices Fundición Gris	Matrices	FUNGRIS25	192,106.00	13%
0909A0045	CF023035AR - Placa auxiliar	Petroleo	FUNGRIS25	191,632.00	13%
	Matrices Nodular	Matrices	FUNGRIS25	129,373.00	9%
	Resto 141 items			199,626.00	14%



Clasificación de productos de acuerdo a método I4 Sector Moldeo Pesado.

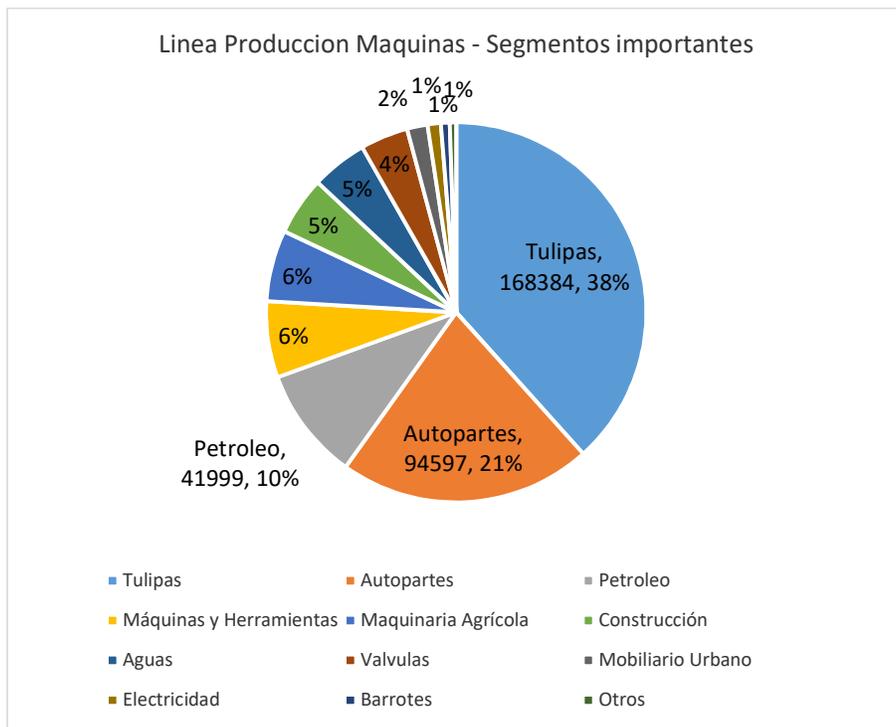
Código	Denominación	Segmento	I4 V	Clasificación
1556A0001	Contrapeso 1500 Kg (N°72A1933)	Maquinas Viales	1.3096	AP
	Matrices Fundicion Gris	Matrices	0.2176	CP
0909A0045	CF023035AR - Placa auxiliar	Petróleo	0.2291	CP
	Matrices Nodular	Matrices	0.509	BP
	Resto 141 items			DP

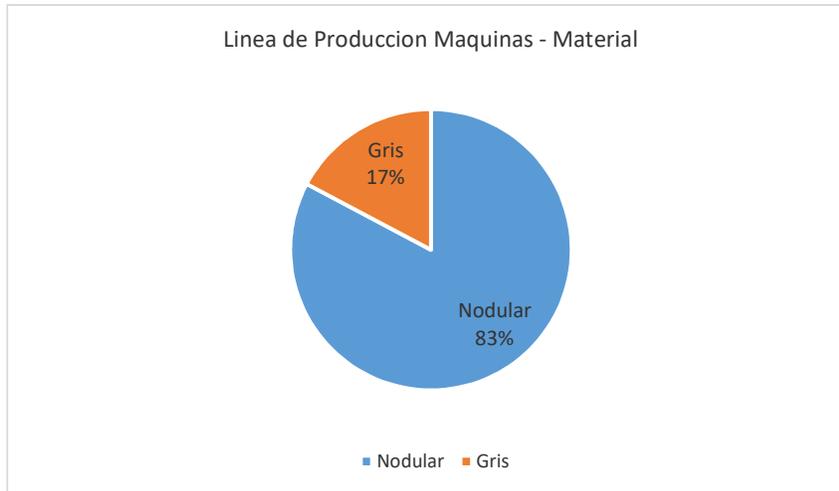
El cuadro muestra claramente la importancia del producto Contrapeso 1500 Kg (N°72A1933) y a la vez la empresa tiene unos 141 items que fueron calificados DP. Esta clasificación nos da la posibilidad de darle prioridad a los productos o piezas que contribuyen de manera sensible a la rentabilidad de Esferoidal

Anexo G-2. Ventas. Línea de Producción. Moldeo Maquinas

Ventas por segmento del sector de Moldeo Maquinas.

Segmento	kg	Part	Nodular	Gris
Tulipas	168384	38.3%	168384	0
Autopartes	94597	21.5%	94597	0
Petroleo	41999	9.6%	2046	39952
Máquinas y Herramientas	28539	6.5%	2159	26380
Maquinaria Agrícola	26629	6.1%	26629	0
Construcción	21921	5.0%	21263.37	657.6
Aguas	20947	4.8%	20947	
Valvulas	17896	4.1%	9095	8801
Mobiliario Urbano	7596	1.7%	7596	0
Electricidad	4963	1.1%	4963	0
Barrotes	3258	0.7%	3258	0
Otros	2430	0.6%	2430	0
	439159		363367.4	75791





Ranking de ventas por producto sector Moldeo Maquinas.

Rank	Denominación	Cantidad	Sector	Kg	%
1	Tapa Tulipa Particular Abierta	FUNNOD40	Tapas Tulipas	53,610.00	12.18%
2	Caster Plate FC-3080 (COP48-067)	FUNNOD40	Automotriz	40,992.75	9.31%
3	BF133922 - Casting Retainer	FUNGRIS25	Petroleo	30,763.20	6.99%
4	U-Bolt Plate FC-3080 (COP48-076)	FUNNOD40	Automotriz	26,381.04	5.99%
5	Tapa tulipa abierta c/logo AP (3015146)	FUNNOD40	Tapas Tulipas	21,221.20	4.82%
6	Collar Tyco 3/4" 400-102-25SM	FUNNOD40	Agua	20,947.92	4.76%
7	TAPA TULIPA ALTA PRESION	FUNNOD40	Tulipas	19,782.00	4.49%
8	Tapa Tulipa RPG 1060 (M80)	FUNNOD40	Tulipas	17,584.56	4.00%
9	TAPA TULIPA INFRA	FUNNOD40	Tulipas	11,000.00	2.50%
10	Tapa Tulipa P/Cilindro de Alta Presion S/Perno	FUNNOD40	Tulipas	10,473.60	2.38%
11	Tapa Tulipa RPG 1063 (Arcal en bruto)	FUNNOD40	Tulipas	9,875.00	2.24%
12	Rueda Diam. Ext.200 x Diam. Int. 38	FUNGRIS20	Maquinas Herramientas	8,941.80	2.03%
13	Caster Spacer 80000 (GC 4155)	FUNNOD40	Automotriz	8,700.00	1.98%
14	GRAMPAS NUEZ 1"	FUNNOD40	Construccion	7,757.32	1.76%
15	Tapa diferencial 12527	FUNNOD60	Maquinaria Agricola	6,990.00	1.59%
16	Mod. 3359	FUNNOD60	Automotriz	6,348.80	1.44%
17	GRAMPAS NUEZ 3/4"	FUNNOD40	Construccion	6,127.92	1.39%
18	GRAMPA NUEZ 5/8"	FUNNOD40	Construccion	5,896.46	1.34%
19	Pal. Resorte Reg. 10331 (CA572603)	FUNNOD50	Maquinaria Agricola	5,784.00	1.31%
20	FA 6 MASA CONVENCIONAL	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	5,417.20	1.23%
21	NUDO 1 Y 2 S.PL IMF06	FUNNOD40	Mobiliario Urbano	5,088.20	1.16%
22	FA 4 Masa Convencional	FUNGRIS25	Maquinaria Agricola	4,683.80	1.06%
23	TAPA TULIPA CO2	FUNNOD40	Tulipas	4,664.00	1.06%
24	Cuerpo AR1 - 3" (G)	FUNGRIS25	Valvulas	4,324.00	0.98%
25	FA 5 MASA CONVENCIONAL	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,130.10	0.94%
26	AM09901 - Cover Plate	FUNGRIS25	Petroleo	4,062.50	0.92%
27	Tapa Praxair Acetileno (AR8002982)	FUNNOD40	Tulipas	4,032.60	0.92%
28	Resto 84 items - 20% Produccion			84,523.00	20%

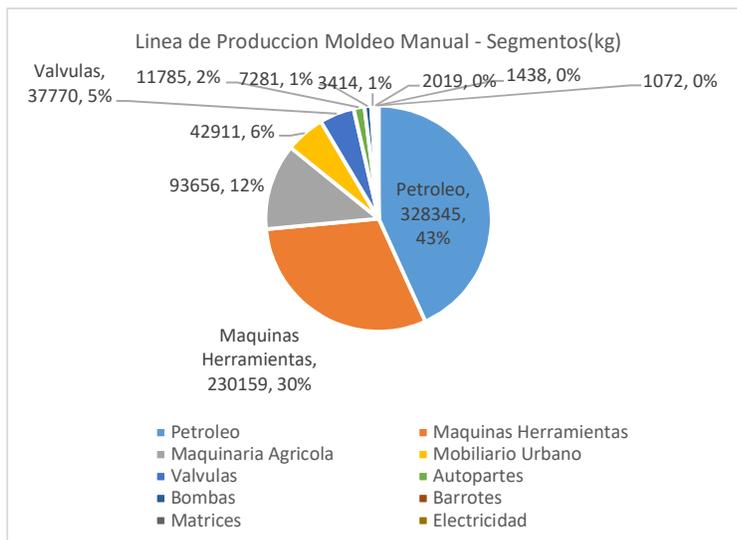
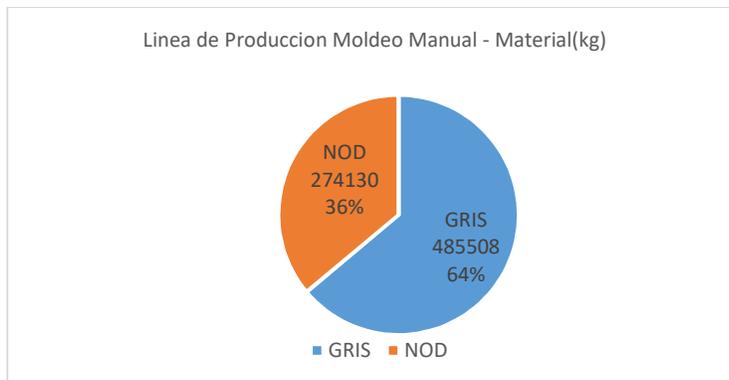
Clasificación de productos de acuerdo a método I4 Sector Moldeo Maquinas.

Rank	Denominación	Sector	I4Valor	Clasificacion
1	Tapa Tulipa Particular Abierta	Tulipas	4.41	AMQ
2	Tapa tulipa abierta c/logo AP (3015146)	Tulipas	2.47	AMQ
3	Collar Tyco 3/4" 400-102-25SM	Agua	0.80	AMQ
4	Tapa Tulipa P/Cilindro de Alta Presion S/Perno	Tulipas	0.57	AMQ
5	TAPA TULIPA INFRA	Tulipas	0.55	BMQ
6	TAPA TULIPA ALTA PRESION	Tulipas	0.50	BMQ
7	Caster Plate FC-3080 (COP48-067)	Automotriz	0.48	BMQ
8	Tapa diferencial 12527	Maquinaria Agricola	0.47	BMQ
9	Rueda Diam. Ext.200 x Diam. Int. 38	Maquinas Herramientas	0.37	BMQ
10	U-Bolt Plate FC-3080 (COP48-076)	Automotriz	0.26	BMQ
11	Caster Spacer 80000 (GC 4155)	Automotriz	0.23	BMQ
12	NUDO 1 Y 2 S.PL IMF06	Mobiliario Urbano	0.21	BMQ
13	BF133922 - Casting Retainer	Petroleo	0.20	BMQ
14	Pal. Resorte Reg. 10331 (CA572603)	Maquinaria Agricola	0.19	BMQ
15	TAPA TULIPA CO2	Tulipas	0.19	BMQ
16	Tapa Tulipa RPG 1060 (M80)	Tulipas	0.19	CMQ
17	GRAMPAS NUEZ 1"	Construccion	0.18	CMQ
18	Mod. 3359	Automotriz	0.15	CMQ
19	GRAMPAS NUEZ 3/4"	Construccion	0.13	CMQ
20	FA 6 MASA CONVENCIONAL	Maquinas Herramientas	0.13	CMQ
21	Tapa Tulipa RPG 1063 (Areal en bruto)	Tulipas	0.12	CMQ
22	Tapa Praxair Acetileno (AR8002982)	Tulipas	0.10	CMQ
23	GRAMPA NUEZ 5/8"	Construccion	0.09	CMQ
24	Cuerpo AR1 - 3" (G)	Valvulas	0.08	CMQ
25	AM09901 - Cover Plate	Petroleo	0.05	CMQ
26	FA 4 Masa Convencional	Maquinas Herramientas	0.05	CMQ
27	FA 5 MASA CONVENCIONAL	Maquinas Herramientas	0.04	CMQ
28	Tapa Praxair Acetileno (AR8002982)	Tulipas	0.02	CMQ
29	84 ítem restantes			DMQ

Anexo G-3. Ventas-Línea de Producción – Moldeo Manual.

Ventas por segmento del sector de Moldeo Manual.

Producción 2012-2015 (kg)				
Segmento	KG	%	GRIS	NOD
Petroleo	328345	43.2%	142119	186225
Maquinas Herramientas	230159	30.3%	219252	10616
Maquinaria Agricola	93656	12.3%	92927	729.21
Mobiliario Urbano	42911	5.6%	0	42991
Valvulas	37770	5.0%	7223	30546
Autopartes	11785	1.6%	11785	0
Bombas	7281	1.0%	6443	838.4
Barrotes	3414	0.4%	2052	1361.87
Matrices	2019	0.3%	2019	0
Electricidad	1438	0.2%	616	822.4
Otros	1072	0.1%	1072	0
	759850		485508	274130



Ranking de ventas por producto sector Moldeo Manual.

Ran k	Denominación	Material	Segmento	KG	%	Acum
1	87713987 WHEEL WEIGTH - 250 kg (87688989)	FUNGRIS20	Maquinaria Agrícola	86,496.00	12%	12%
2	CF134140 - Caja de Cross Yoke	FUNNOD40	Petróleo	83,428.80	11%	23%
3	CM086028 -Caja Rodamiento (C134366)	FUNNOD40	Petróleo	73,192.00	10%	32%
4	B123972 - Tapa de inspeccion	FUNGRIS25	Petróleo	27,535.20	4%	36%
5	TAPA VALVULA 0/9579/5	FUNGRIS25	Petróleo	27,229.50	4%	40%
6	Cuerpo S7 (SAP101468)	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	26,760.00	4%	43%
7	CM085110 - Caja Rodamiento C/Yoke Brg	FUNNOD40	Petróleo	23,686.00	3%	47%
8	B14990 - Tapa de inspeccion 921D	FUNGRIS25	Petroleo	19,618.00	3%	49%
9	BF15036 -Tapa de inspeccion 921D	FUNGRIS25	Petroleo	19,214.60	3%	52%
10	FAS 10 MEDIA MASA	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	14,008.00	2%	54%
11	PIE S.PL IMF05	FUNNOD40	Mobiliario Urbano	13,005.00	2%	55%
12	CAPITEL C. SEGUN CAD	FUNNOD40	Mobiliario Urbano	11,285.00	2%	57%
13	Polea Desvio N°7 (Diam 435 x 160 mm)	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	10,353.00	1%	58%
14	B124291 - Tapa de inspeccion C-640	FUNGRIS25	Petroleo	10,217.60	1%	60%
15	FA 8 MASA CONVENCIONAL	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	9,826.40	1%	61%
16	FAS 9 Media Masa	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	8,560.80	1%	62%
17	CF133544 BOX BEARING - C/ PIN #2SC	FUNGRIS25	Petroleo	8,460.00	1%	63%
18	FA 9 MASA CONVENCIONAL	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	8,379.00	1%	64%
19	FAS 7 MEDIA MASA	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	8,208.00	1%	65%
20	FA 7 MASA CONVENCIONAL	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	8,025.60	1%	66%
21	GRILLA QUEMADORA 514 x 50 mm	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	7,786.80	1%	68%
22	GRILLA QUEMADORA 514 x 50 mm (Sin Prisma 150 x 5 mm)	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	6,200.10	1%	68%
23	BF122001 - Tapa de Inspeccion	FUNGRIS25	Petroleo	6,060.00	1%	69%
24	PERFIL DE CIERRE SUPERIOR EN BN	FUNGRIS15	Maquinas Herramientas	5,880.00	1%	70%
25	PIE 1/2 IMF04-III REV 30-06-09	FUNNOD40	Mobiliario Urbano	5,733.60	1%	71%
26	Block 160-110	FUNGRIS20	Maquinas Herramientas	5,642.00	1%	71%
27	CPO ARI 12" ASTM A395	FUNNOD40	Valvulas	5,594.40	1%	72%
28	DISCO VENTILADO N 27	FUNGRIS30	Autopartes	5,366.40	1%	73%
29	CUERPO VALVULA VRP 200-1	FUNNOD60	Petroleo	5,244.00	1%	74%
30	FA 11 MASA CONVENCIONAL	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,956.00	1%	74%
31	Polea Desvio N° 6 (Diam 435 x 140 mm)	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,798.80	1%	75%
32	DISCO VENTILADO N 29	FUNGRIS30	Autopartes	4,587.20	1%	76%
33	FAS 9A MEDIA MASA	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,437.60	1%	76%
34	CARCAZA ANTERIOR 0358003	FUNGRIS25	Maquinaria Agrícola	4,361.00	1%	77%
35	Block 190-120	FUNGRIS20	Maquinas Herramientas	4,326.40	1%	77%
36	CPO ARI 8" ASTM A395	FUNNOD40	Valvulas	4,291.20	1%	78%
37	Polea Desvio Ø 410 x 102 mm (NØ90)	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,284.00	1%	78%
38	FAS 10 CUBO	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,169.00	1%	79%
39	CUERPO RETENEDOR 7" (272461) LARGO 460MM EN BRUTO	FUNGRIS25	Petroleo	4,123.00	1%	80%
40	FAS 11 MEDIA MASA	FUNGRIS25	Maquinas Herramientas	4,026.00	1%	80%
	Resto 422 ítems o piezas				20%	100%

Clasificación de productos de acuerdo a método I4 Sector Moldeo Manual.

Rank	Denominación	Segmento	I4Valor	Clasificación
1	87713987 WHEEL WEIGTH - 250 kg (87688989)	Maquinaria Agrícola	12.042	AM
2	CF134140 - Caja de Cross Yoke	Petroleo	6.517	AM
3	CM086028 -Caja Rodamiento (C134366)	Petroleo	6.452	AM
4	CM085110 - Caja Rodamiento C/Yoke Brg	Petroleo	2.573	AM
5	FAS 10 MEDIA MASA	Maquinas Herramientas	2.321	AM
6	FA 11 MASA CONVENCIONAL	Maquinas Herramientas	2.197	AM
7	BF15036 -Tapa de inspeccion 921D	Petroleo	2.117	AM
8	B14990 - Tapa de inspeccion 921D	Petroleo	1.884	AM
9	Polea Desvio N° 6 (Diam 435 x 140 mm)	Maquinas Herramientas	1.544	BM
10	B123972 - Tapa de inspeccion	Petroleo	1.463	BM
11	FAS 9 Media Masa	Maquinas Herramientas	1.431	BM
12	CUERPO VALVULA VRP 200-1	Petroleo	1.275	BM
13	TAPA VALVULA 0/9579/5	Petroleo	1.240	BM
14	DISCO VENTILADO N 27	Autopartes	0.830	BM
15	Polea Desvio N°7 (Diam 435 x 160 mm)	Maquinas Herramientas	0.723	BM
16	CPO ARI 12" ASTM A395	Valvulas	0.703	BM
17	Cuerpo S7 (SAP101468)	Maquinas Herramientas	0.638	BM
18	GRILLA QUEMADORA 514 x 50 mm	Maquinas Herramientas	0.603	BM
19	FAS 10 CUBO	Maquinas Herramientas	0.588	BM
20	BF122001 - Tapa de Inspeccion	Petroleo	0.537	BM
21	FA 9 MASA CONVENCIONAL	Maquinas Herramientas	0.486	CM
22	FAS 11 MEDIA MASA	Maquinas Herramientas	0.476	CM
23	CPO ARI 8" ASTM A395	Valvulas	0.456	CM
24	CF133544 BOX BEARING - C/ PIN #2SC	Petroleo	0.433	CM
25	FAS 9A MEDIA MASA	Maquinas Herramientas	0.419	CM
26	Block 160-110	Maquinas Herramientas	0.363	CM
27	Polea Desvio Ø 410 x 102 mm (NØ90)	Maquinas Herramientas	0.349	CM
28	CUERPO RETENEDOR 7" (272461) LARGO 460MM EN BRUTO	Petroleo	0.340	CM
29	DISCO VENTILADO N 29	Autopartes	0.325	CM
30	GRILLA QUEMADORA 514 x 50 mm (Sin Prisma 150 x 5 mm)	Maquinas Herramientas	0.298	CM
31	CAPITEL C. SEGUN CAD	Mobiliario Urbano	0.278	CM
32	Block 190-120	Maquinas Herramientas	0.277	CM
33	B124291 - Tapa de inspeccion C-640	Petroleo	0.275	CM
34	FAS 7 MEDIA MASA	Maquinas Herramientas	0.274	CM
35	PIE 1/2 IMF04-III REV 30-06-09	Mobiliario Urbano	0.274	CM
36	FA 7 MASA CONVENCIONAL	Maquinas Herramientas	0.273	CM
37	PIE S.PL IMF05	Mobiliario Urbano	0.233	CM
38	FA 8 MASA CONVENCIONAL	Maquinas Herramientas	0.157	CM
39	PERFIL DE CIERRE SUPERIOR EN BN	Maquinas Herramientas	0.124	CM
40	CARCAZA ANTERIOR 0358003	Maquinaria Agrícola	0.081	CM

Anexo H– Clasificación Clientes

Anexo H.1 - Listado de Clientes A 80:20

P	Razón Social	Segmentos	%Fac	%Acum
1	LIFTINGMACH S.A.	Maquinas viales	28.05%	28.05%
2	LUFKIN ARGENTINA S.R.L.	Petróleo	19.02%	47.07%
3	PRODISMO S.R.L.	Matrices	8.23%	55.30%
4	P C PUBLICIDAD S.A.	Mobiliario Urbano	1.89%	57.20%
5	Tecnodinamia Fundal S.A.	Máquinas y Herramientas	5.95%	63.15%
6	PYAT S.A.	Valvulas	2.19%	65.34%
7	MEDEMET S.R.L.	Maquinaria Agricola	2.19%	67.53%
8	GRUPO LINDE GAS ARGENTINA S.A.	Tulipas	1.12%	68.65%
9	ASCENSORES SERVAS S.A.	Máquinas y Herramientas	1.98%	70.63%
10	CNH INDUSTRIAL ARGENTINA S.A.	Maquinaria Agricola	3.32%	73.95%
11	JOHNSON ACERO S.A.	Matrices	1.86%	75.82%
12	VANDERBURGH & CO. INC.	Autopartes	2.66%	78.47%
13	NATIONAL OILWELL VARCO MSW S.A.	Petroleo	1.84%	80.32%

Anexo H.2. Listado de Clientes B – Pueden llegar al 80%.

P	Razon Social	Segmento	%Fac	%Acum
14	MOLAIKE S.R.L.	Matrices	2%	82%
15	PRAXAIR ARGENTINA S.R.L.	Tulipas	1%	83%
16	INDURA ARGENTINA S.A.	Tulipas	1%	84%
17	AIR LIQUIDE CHILE S.A.	Tulipas	1%	85%
18	A y A Procesos Industriales S.A.	Aguas	1%	86%
19	HORMETAL S.A.	Construcción	0%	86%
20	C.M.P. ESTRUCTURAS S.A.	Construcción	0%	86%
21	KSB COMPAÑIA SUDAMERICANA DE BOMBAS S.A.	Bombas	2%	88%
22	FRENOS F.T. S.R.L.	Autopartes	0%	89%
23	AIR LIQUIDE ARGENTINA S.A.	Tulipas	1%	89%
24	LUIS PASQUINELLI E HIJOS S.A.	Tulipas	0%	90%
25	TALLERES NEUQUEN S.A.	Autopartes	1%	90%
26	Carraro Argentina S.A.	Maquinaria Agricola	1%	91%
27	MECAR S.R.L	Máquinas y Herramientas	0%	92%
28	VALVTRONIC S.A.	Válvulas	0%	92%
29	TAUSEM S.A.	Maquinas y Herramientas	0%	0.92