

Trabajo Final de Graduación
para optar por el título de Licenciado en Administración

Planificación Estratégica de MAN – SER SRL



Universidad Siglo 21

Romina Vanesa Tebe

28.173.455

Leg. N° ADM05189

Tutora: Rinero, Sofia

Rio Cuarto

Junio, 2019

Agradecimiento

Les agradezco a mis hijos Agustín, Tomás y Mateo por ser el motor que me impulsa día a día a ir tras mis sueños.

Resumen

El presente trabajo se aplica a la empresa MAN-SER SRL, perteneciente a la industria metalúrgica.

Mediante este reporte se busca brindar solución al principal problema que aqueja a la empresa, el cual es la ausencia de un plan, la carencia de una estrategia empresarial.

Para ello se plantea como objetivo general el análisis y elaboración de un plan que permita subsanar esta falencia y lograr un incremento en su cartera de clientes del 40%, estableciéndose como horizonte temporal el periodo 2019-2020.

A fin de alcanzar este objetivo se realizará la implementación de estrategias de manera funcional.

Con esta planificación estratégica se busca reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades, alineando éstas con la misión y visión de la empresa. Logrando así una mayor eficiencia en sus actividades, generando un mejor rendimiento y un correcto cumplimiento de su objeto principal.

Palabras claves: Planificación- Estrategia- Delegación- Automatización- Recursos Humanos

Abstract

The present work is applied to the company MAN-SER SRL, belonging to the metallurgical industry.

Through this report, we seek to provide a solution to the main problem that afflicts the company, which is the lack of a business strategy.

To this end, the general objective is the analysis and preparation of a plan to remedy this shortcoming and achieve an increase in its client portfolio of 40%, establishing the 2019-2020 period as the time horizon.

In order to achieve this objective, strategies will be implemented in a functional manner.

With this strategic planning we seek to reduce the weaknesses and take advantage of the opportunities, aligning with the mission and vision of the company. Achieving greater efficiency in its activities, generating better performance and proper compliance with its main purpose.

Keywords: Planning- Strategy- Delegation- Automation- Human Resource

Índice

Introducción	7
Capítulo I. Análisis de situación	9
Macro entorno	9
Fuerzas macroeconómicas	9
Fuerzas globales.....	10
Fuerzas tecnológicas	10
Fuerzas demográficas	10
Fuerzas sociales	10
Fuerzas políticas	11
Micro entorno	11
Modelo de las fuerzas competitivas.....	11
Ciclo de vida	13
Análisis interno.....	13
Visión.....	13
Misión	13
Cadena de valor	14
Organigrama	14
Descripción de puestos	15
Estilo de gestión.....	21
Estrategia	22
Acciones comerciales	22
Análisis de FODA	24
Capítulo II. Marco teórico.....	25
Capítulo III. Diagnostico	28
Capítulo IV. Plan de implementación	30
Propuesta de aplicación.....	30
Visión.....	30
Misión	30
Valores.....	30
Políticas.....	30

Objetivo general.....	31
Objetivos Específicos	31
Alcance.....	31
Plan de Acción.....	32
Capítulo V. Conclusión.....	38
Capítulo VI. Referencias	40
Capítulo VII. Anexos	41
Anexo A. Escala salarial Metalúrgicos	41
Anexo B. Determinación de remuneraciones a pagar	44
Anexo C. Costo pautas publicitarias	47
Anexo D. Honorarios	50
Anexo E. Precios software de gestión estratégica.....	51

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustración 1. Cadena de valor.....	14
Ilustración 2. Organigrama empresa MAN-SER SRL.....	15
Ilustración 3. Calculo de ROI	37
Tabla 1 Diagrama de puestos.....	15
Tabla 2. Matriz FODA	24
Tabla 3. Cronograma de plan de acción.....	33
Tabla 4. Diagrama de implementación, periodos 2019-2020.....	35
Tabla 5. Costo de la propuesta	36

Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un reporte de caso aplicado a la empresa MAN- SER SRL. El objeto principal de la empresa es el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos.

La organización tuvo sus orígenes en la década de los años noventa en donde el Sr. Luis Mansilla (fundador) se encuentra con una oportunidad de negocio, en el cual le permite convertirse en el proveedor principal de la empresa en la cual trabajaba; realizando trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. La implementación de nuevas tecnologías le permitió abarcar nuevos negocios, constituyéndose en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales, como cabe mencionar las empresas AIT SA y Volkswagen Argentina SA. Este crecimiento llevo a que MAN-SER pase de ser una empresa unipersonal a una SRL.

En el año 2009 los hijos del fundador tomaron la dirección de la empresa, inaugurando en el año 2012 una nueva planta industrial, lo que genero un incremento de la superficie de producción. Esto, sumado a la política que lleva la empresa de inversión en tecnologías, le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Logrando en el año 2014 la certificación de las normas ISO 9001.

La forma actual de organización de la empresa presenta ciertas falencias, se puede observar una sobrecarga de tareas en algunos de sus miembros, como es el caso del jefe de producción, esto provocado por la falta de delegación, lo que genera diversos inconvenientes como: demora en la compra y entrega de insumos, fallas en la comunicación, retraso en los procesos y demora en la entrega de productos terminados. También se puede advertir la subutilización de la capacidad productiva, como resultado del cuello botella detectado en el proceso de producción, en el sector de mecanizado, provocados por la falta de capacitación, errores en la programación de las máquinas y falta de espacio en planta (siendo que la organización cuenta con un deposito, pero este se encuentra alquilado a otra empresa). Lo mencionado anteriormente genera demoras en las etapas sucesivas, ocasionan recursos ociosos, que no se cumpla con los plazos de entrega y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos. Estas falencias provocan conflictos en el normal funcionamiento de la empresa, no

pudiendo cumplir de manera adecuada con su objeto principal; generando una disminución en su ventaja competitiva.

Por lo anteriormente descrito se llevara a cabo la elaboración de estrategias que se basen en las fortalezas de la organización permitiendo mejorar el desempeño en el área de producción, reducir las carencias y aprovechar las oportunidades; alineando estas con la misión y visión de la empresa. A través de dicha planificación se logrará hacer frente a las falencias existentes y se alcanzará una ventaja competitiva, incrementando el valor de la empresa y creando valor para sus clientes.

Para llevar a cabo este trabajo se realizará el análisis y procesamiento de los datos proporcionados por la empresa, como así también la recopilación de datos en textos, diversas bibliografías, trabajos de grado, entre otros. Se efectuará el estudio de la visión y misión, del ambiente interno y externo de la misma. En base a estos se determinarán objetivos estratégicos que permitan explotar sus fortaleza, eliminar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas. Por último se establecerán los planes para su implementación.

Capítulo I. Análisis de situación

Macro entorno

Fuerzas macroeconómicas

Actualmente Argentina se encuentra en una etapa de desaceleración económica, lo que genera una disminución en el consumo, incrementando las presiones competitivas. De acuerdo al índice de producción industrial manufacturero, la industria de no minerales y metales básicos tuvo una variación interanual, en relación al mismo mes del año 2018, de -22.4% y una disminución del 19.4 % acumulada anual (INDEC, 2019).

A su vez, el tipo de cambio de la moneda Argentina es bajo en relación a monedas de competidores extranjeros, generando que los productos elaborados en el país sean relativamente baratos y los producidos en el extranjero relativamente caros. Esto genera una disminución de la amenaza competitiva extranjera, debido a que no le es redituable ingresar en este mercado, pero por lo contrario genera una oportunidad para la empresa de incrementar su cartera de clientes y aumentar sus ventas en el exterior.

Por otro lado, esta pérdida del poder adquisitivo, provoca una inflación de los precios, desestabilizando la economía, creando incertidumbre, tasas de interés más altas y volatilidad en las divisas. En base a los últimos indicadores realizados por INDEC se produjo un incremento en los precios, en el mes de febrero con respecto al mes anterior, del 3.8% (INDEC, 2019) Por su parte los integrantes del REM (Relevamiento de Expectativa de Mercado), en base a un análisis realizado en el mes de marzo del corriente año, estiman una inflación para el año 2019 a nivel general del 36% nivel general y núcleo, en 36,0% , +4,1 puntos con respecto al REM de febrero. En cuanto al PBI (Producto Bruto Interno) estiman una caída de -1.2 % y una tasa de interés de política monetaria promedio de LELIQ en pesos del 65%, la cual va ir disminuyendo hasta alcanzar en el mes de diciembre un 45%. En relación al tipo de cambio se espera un valor promedio de \$43.2 por dólar para el mes de abril, llegando a diciembre con un valor promedio de \$50 por dólar (BCRA, 2019).

Fuerzas globales

En las últimas décadas se han producido cambios en el sistema económico que provocaron la desaparición de las barreras para ingresar al comercio exterior, la globalización de la información, permitiendo que muchas organizaciones nacionales puedan formar parte de ese mercado global. Lo anteriormente mencionado presenta una oportunidad para las empresas que buscan expandir su cartera de clientes, conquistando mercados extranjeros.

Fuerzas tecnológicas

El constante avance tecnológico obliga a las empresas a estar actualizándose constantemente en cuanto a procesos productivos, maquinarias, productos y conocimientos. Esto presenta una amenaza porque, de no hacerlo, quedarían obsoletos tanto sus maquinarias como los productos que ofrece. A su vez se presenta como una oportunidad para innovar, crear nuevos productos, implementar canales de comunicación masiva, ampliar su mercado, entre otros.

Fuerzas demográficas

En base a datos brindado por INDEC la población se ha incrementado desde el último censo realizado en el año 2010 en un 12.02%, de 40117.096 habitantes a 44.938.712 (22.050332 varones y 22.888.380 mujeres), con una esperanza de vida de 77 años (INDEC, 2019). Estos incrementos generan nuevas necesidades a cubrir lo que equivale a una mayor demanda.

Fuerzas sociales

Uno de los principales clientes de la industria metalúrgica son las empresas automotrices, de acuerdo a Adefa (Asociación de fábricas de automotores) la producción del mes de marzo disminuyó en un 10.5 % en relación a febrero y en un 41.1% en relación a marzo de 2018 (ADEFA, 2019). Esta disminución se debe, entre otras cosas, a la disminución del poder adquisitivo de la sociedad, debido a la situación macroeconómica mencionada con anterioridad, lo que lleva a que los individuos concentren sus preferencias en la satisfacción de necesidades primarias. Esto genera una amenaza para las empresas, debido a que la compra de estos clientes se ve reducida.

Fuerzas políticas

La actualidad política del país es inestable, debido a que se aproximan elecciones presidenciales y no existe un precedente del futuro mandato. Cabe mencionar que las elecciones se realizarán en el mes de octubre del corriente año y aun no se sabe quiénes son los candidatos de los distintos partidos políticos. Esto genera incertidumbre en cuanto al futuro político del país.

Micro entorno

Modelo de las fuerzas competitivas

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de ingreso de nuevos adversarios es bajo, esto se debe a que las empresas establecidas cuentan con barreras de ingresos altas. Una de estas barreras es la lealtad a la marca, dada por la lealtad de sus clientes debido a que las empresas están establecidas, son reconocidas en el mercado, se conocen los productos y servicios que brindan como así también la calidad de los mismos. Otra barrera a mencionar es el liderazgo en costos, las empresas cuentan con operaciones y procesos de producción superiores debido a su experiencia, patentes, secretos comerciales, poseen conocimientos en cuanto a materia prima, equipamiento, mano de obra e insumos necesarios. Por último, el costo que le representa al cliente cambiar el producto o servicio que brinda una empresa que a esta consolidada a una que recién ingresa.

Rivalidad entre las compañías establecidas

El sector metalúrgico se encuentra en una industria consolidada, en la cual la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocas empresas, estas empresas son: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L.

Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La industria en el año 2018 y lo que va del 2019 se vio afectada por el atraso cambiario, esta disminución de la demanda genera una mayor rivalidad entre las empresas que buscan mantener su participación en el mercado y sus utilidades. Por otro lado existen barreras de salidas altas,

en donde la disminución de demanda genera un exceso de capacidad productiva, incrementa la rivalidad, generando una competencia de precios.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores cumplen un rol fundamental en la negociación debido a que las empresas necesitan de la participación de ellos para poder llevar a cabo su objeto principal. El poder de negociación de los compradores en la industria es bajo, debido a que la cartera de cliente se encuentra diversificada. La misma se encuentra conformada por los sectores: automotriz, aeronáutico, petrolero alimenticio, energético, minero y de construcción.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es débil, las empresas pueden exigir o presionar para que estos bajen los precios o mejoren la calidad de sus productos o insumos. A su vez, existe más de un proveedor al cual la empresa puede comprar un mismo producto o insumo, es decir la industria está fragmentada.

Productos sustitutos

La existencia de un producto sustituto, es decir diferentes productos que satisfagan necesidades similares, presenta una amenaza para la organización. En el caso del sector metalúrgico existe una fuerza competitiva débil, debido a que no existen sustitutos parecidos que satisfagan las mismas necesidades que cubre esta industria.

Productos complementarios

Los productos complementarios son aquellos que complementan a otros agregándoles valor, satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes, incrementando la rentabilidad de la empresa, siendo un factor determinante de la demanda (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Los productos y servicios realizados por el sector metalúrgico no cuentan con complementarios, por lo que su demanda y rentabilidad no se ven determinados por un producto o servicio complementario.

Ciclo de vida

En base al análisis de ciclo de vida, la industria metalúrgica se encuentra en la etapa de industria madura. En esta fase el crecimiento es bajo o cero. Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L.

Análisis interno

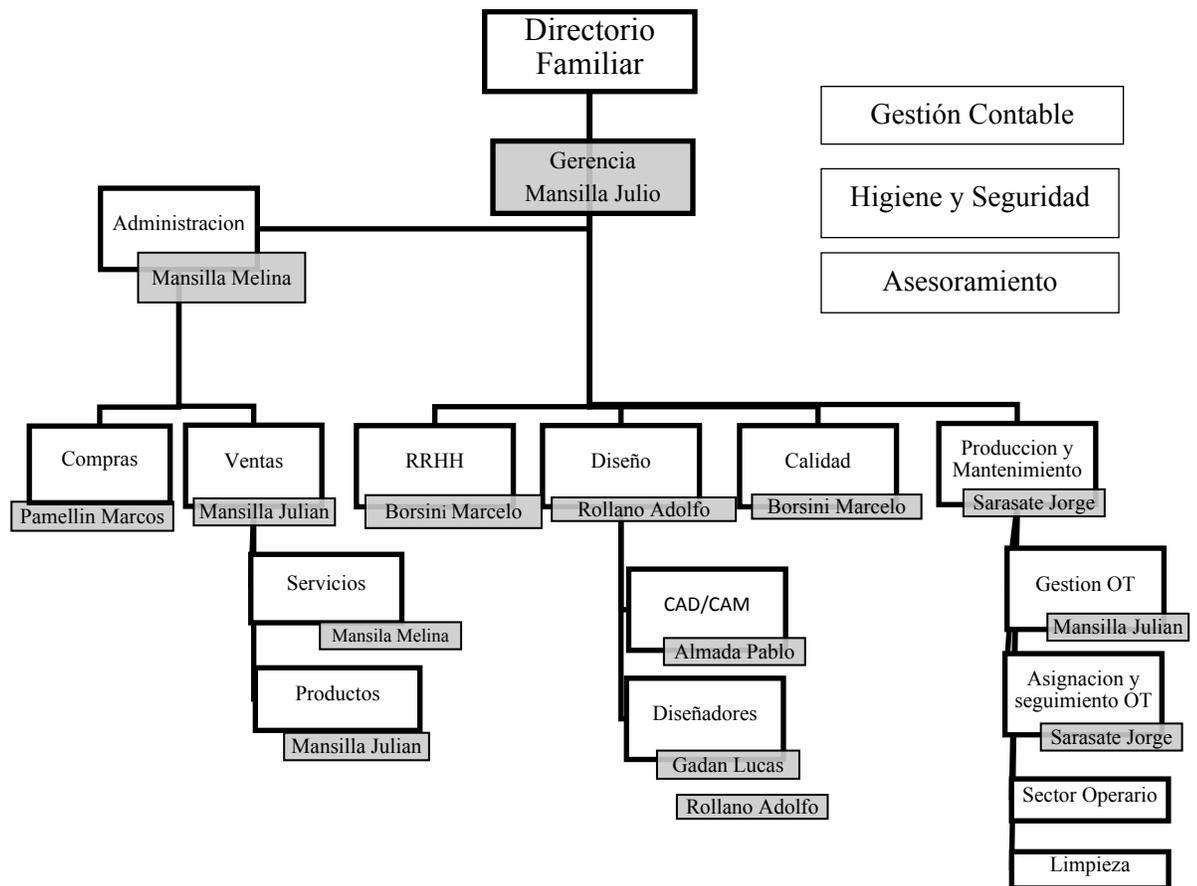
Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER SRL).

Misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (MAN-SER SRL).

Ilustración 2. Organigrama empresa MAN-SER SRL



Fuente: Información brindada por empresa MAN-SER SRL

Descripción de puestos

Tabla 1 Diagrama de puestos

Puesto	Operador Plasma	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: 2. Habilidades específicas: interpretación de planos y tolerancias 3. Manejo de herramientas: calibre 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en manejo de	Manejo de cortadora de plasma. Mantenimiento y manejo de la cortadora de plasma.	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de

puente grúa y máquinas de corte de chapa.		calidad Otras funciones: manejo del puente grúa dentro del área.
Puesto	Operario 1	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos 2. Habilidades específicas: conducción de vehículos de la empresa. 3. Manejo de herramientas: cinta métrica 4. Experiencia en puestos similares: manejo de vehículos de carga.	Limpieza y acabado de superficies Manejo de Serrucho Lavado y prueba de compensadores Armado de compensadores	"Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad Otras funciones: embalaje - entrega de productos terminados a domicilio del cliente - compras semanales - retiro de materiales - envíos de encomiendas.
Puesto	Operario 2	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos 2. Habilidades específicas: interpretación de planos 3. Manejo de herramientas: cinta métrica - herramientas manuales 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en trabajos de soldadura	Tareas Operario 1 Armado de estructuras s/planos Uso de herramientas de mano Soldadura MIG y micro plasma	"Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.
Puesto	Operario 3	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos 2. Habilidades específicas: soldadura MIG y TIG+ 3. Manejo de herramientas: calibre - goneómetro 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima	Tareas Operario 1 y 2 Armado de conjuntos mecánicos	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos

experiencia en soldaduras		para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad Otras funciones: Armado de protectores telescópicos de bancada.
Puesto	Operario 4	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos 2. Habilidades específicas: interpretación de planos y uso de calibre 3. Manejo de herramientas: torno - fresadora 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en tornería.	Torneado y fresado Operador CNC	"Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad. Otras funciones: mantenimiento del torno.
Puesto	Operario 5	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos. 2. Habilidades específicas: interpretación de planos y tolerancias 3. Manejo de herramientas: calibre - goneómetro - comparador- 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en soldaduras especiales.	Torneado y fresado Operador CNC	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad
Puesto	Plegador-Gullotinero	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos. 2. Habilidades específicas: interpretación de planos 3. Manejo de herramientas: cinta métrica – goneómetro 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en puestos	Manejo de guillotina Operador de plegadora	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas.

similares, fundamentalmente en lo que se refiere a la seguridad.		Conocer las políticas de calidad.
Puesto	Programador CNC	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: dibujo técnico 2. Habilidades específicas: interpretación de planos 3. Manejo de herramientas: instrumentos de medición - 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en programación CNC	Programación de centro CNC a pie de máquina. Manejo del Lantek para programación de punzonadora.	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.
Puesto	Operario Soldador	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos. 2. Habilidades específicas. 3. Manejo de herramientas. 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en soldadura.-	Soldadura TIG Soldadura MIG Soldadura de todo tipo. Soldadura de aluminio. Tareas generales de operario 1 y 2	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.
Puesto	Coordinador de punzado y plegado	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: técnicos 2. Habilidades específicas: interpretación de planos 3. Manejo de herramientas: CNC - instrumentos de medición. 4. Experiencia en puestos similares: tener experiencia en corte, plegado y corte de chapa.	Programación de punzonadora Manejo de punzonadora y plegadora Coordinación de las actividades de punzado y plegado Control de stock de materiales. Mantenimiento de maquinarias del sector	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.

Puesto	Coordinador de mecanizado	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: técnicos 2. Habilidades específicas: interpretación de planos 3. Manejo de herramientas: CNC - instrumentos de medición 4. Experiencia en puestos similares: tener experiencia en mecanizado CNC	Programación de centro de mecanizado y torno Manejo de centro de mecanizado y torno Coordinación de las actividades del área Control de stock de materiales e insumos	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.
Puesto	Coordinador de soldadura	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: técnicos 2. Habilidades específicas: liderazgo - 3. Manejo de herramientas. 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en coordinación de equipos de trabajo y en operaciones de metalúrgica.	Coordinación de soldadura. Responsable de los controles de calidad Responsable de los controles de stock Responsable del mantenimiento de maquinarias del sector	"Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad. Otras funciones: coordinación general con otras áreas de producción.
Puesto	Responsable de producción	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: técnico 2. Habilidades específicas: liderazgo 3. Manejo de herramientas: instrumentos de medición 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en puestos similares, fundamentalmente en lo que se refiere a producción industrial, manejo de equipos de trabajo y seguridad en el trabajo.	Encargado de producción. Gestión de implementación de las mejoras. Solicitud de mantenimiento de máquinas a proveedores. Controlar el orden y la limpieza. Seguimiento de las órdenes de trabajo. Pedido, recepción y control de materiales	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.

Puesto	Asistente administrativo	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: administrativos 2. Habilidades específicas. 3. Manejo de herramientas: software de gestión 4. Experiencia en puestos similares: tener mínimo experiencia en tareas administrativas.	Trámites administrativos. Control de horas del personal. Manejo cuenta sueldos. Apoyo informático. Atención telefónica y contacto con clientes y proveedores. Back-up.	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.
Puesto	Responsable de administración	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: administrativo – contable 2. Habilidades específicas: 3. Manejo de herramientas: software de gestión 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en tareas administrativas.	Pago a proveedores. Manejo de cuentas bancarias. Facturación y Cobranzas. Ventas. Llevar plan y registros de capacitación, definir funciones por puestos. Evaluar las necesidades de capacitación en función de los indicadores y proponer su aprobación.	"Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad. Otras funciones: representante de la dirección y responsable de calidad.
Puesto	Asistente ventas	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: administración 2. Habilidades específicas 3. Manejo de herramientas: software de gestión 4. Experiencia en puestos similares: tener experiencia en gestión de ventas de materiales.	Emisión de cotizaciones a clientes y de órdenes de trabajo. Atención de consultas y reclamos de clientes. Facturación. Manejo de cuentas corrientes de clientes. Cobranzas.	Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad Otras funciones: representante de la

		dirección, responsable de calidad y de administración.
Puesto	Responsable de ventas	
Requerimiento del puesto	Descripción de Tareas	Otras Funciones
1. Estudios específicos: técnicos metal-mecánicos 2. Habilidades específicas: comunicacionales y de negociación. 3. Manejo de herramientas 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en puestos similares, fundamentalmente en lo que se refiere a comercialización y manejo de cartera de clientes.	Gestión de los procesos de ventas, desarrollo de clientes. Elaboración de cotizaciones. Comunicación externa.	"Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad Otras funciones: coordinación general del área de producción y compras.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por empresa MAN-SER SRL

Estilo de gestión

El tipo de liderazgo es formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa.

Otro líder formal es el jefe de producción, ya que fue designado por la gerencia y es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Líder orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Sus metas son los resultados y el cumplimiento de objetivos. También podría tomarse como un liderazgo transaccional, ya que guía a sus subordinados en dirección a las metas establecidas, aclara las funciones y los roles de modo que cada uno sepa qué es lo que se espera de su desempeño.

Existe también un líder informal, es decir, hay una persona que se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos y por ser familiar de los dueños, como así también por ser quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes.

Estrategia

MAN-SER SRL tuvo sus comienzos en la década de los 90`, utilizando el tipo de estrategia intencionada, la cual consistía en ser el proveedor principal de una importante empresa de Córdoba dedicada a fabricación de tornos y centros de mecanizado, proveyéndole a esta de trabajos de corte y plegados de chapa, soldaduras y aberturas.

Mediante la adquisición de nuevas tecnologías, a fines de los 90`, pudo ampliar su cartera de clientes, convirtiéndose en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales, aplicando en este momento una estrategia de tipo emergente, lo que le permitió evitar su obsolescencia, innovar en el proceso productivo, obtener licencias de importantes proyectos y competir con organizaciones internacionales.

Si bien la estrategia de MAN-SER ha sido siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios específicos, la empresa no tiene establecida una planificación estratégica organizada ni formalizada, no cuenta con metas operativas, la misma se va adaptando o va actuando de acuerdo a los cambios e inconvenientes que van surgiendo, por todo ello es que no se encuentra orientada a cumplir su visión.

Acciones comerciales

Producto

MAN-SER S. R. L. comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

Realiza cada una de las etapas de un proyecto: corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura. Vende a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta,

además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico. Se dividen los clientes entre grandes clientes y los que no lo son. La clasificación se realiza dependiendo de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos.

Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente. A continuación, se presenta una de las máquinas que elaboró la empresa MAN-SER para uno de sus principales clientes

Precio

En referencia al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Plaza

La firma MAN-SER SRL se encuentra situada en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Actualmente, la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

Los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario. Estas son transportadas en vehículos propios y, en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Por otra parte, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica.

Promoción

El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

Análisis de FODA

Tabla 2. Matriz FODA

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo orientado a tareas y transaccional. -Ofrece productos de buena calidad a costos bajos. -Diversidad en la cartera de productos. -Presta diversos servicios en la industria metalúrgica además de la elaboración de productos. -Trayectoria y reconocimiento en el mercado. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de delegación, le que genera superposición de tareas. -Falta de mano de obra capacitada en el área de producción. -Demora en entrega de insumos y control de los mismos por falta de responsable de pañol. - No tiene un sector destinado a marketing -No cuenta con una planificación estratégica.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Exportar los productos en el mercado latinoamericano -Incremento en la demanda de productos por clientes del exterior. -Ampliar la gama de productos. 	<p>Estrategia FO</p> <p>En base a la trayectoria y reconocimiento conquistar el mercado latinoamericano ofreciendo su diversidad de productos y servicios, los cuales se caracterizan por su calidad y costo bajo.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Hacer alianzas estratégicas con clientes del exterior, permitiendo ampliar su gama de productos, incorporando personal capacitado, ampliando su estructura y reorganizándola.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -El nivel inflacionario genera un creciente incremento de las materias primas. -La pérdida del poder adquisitivo de la moneda puede dificultar la adquisición de nuevas maquinarias. - Desaceleración de la economía reduce la demanda de productos 	<p>Estrategia FA</p> <p>Lograr la fidelidad de sus clientes mediante la calidad de sus productos y costos bajos. Manteniendo el nivel de demanda de sus productos y servicios e incrementándola.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Reorganizar las funciones, incorporar personal capacitado o capacitar al existente, permitiendo que la empresa cumpla con su objeto principal, evite la capacidad ociosa, pudiendo hacer frente a la desaceleración económica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II. Marco teórico

Acero define la planificación estratégica como “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que, a través de planes detallados, permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. La planeación permite predecir, informar, ver el riesgo, capacitar (Palacios Acero, 2016).

No contar con una planificación estratégica genera la ausencia de control dentro de la empresa, como así también la incapacidad de dar respuesta a situaciones imprevisibles. A su vez limita la existencia de un control que determine el verdadero éxito o fracaso de la dirección, genera falta de criterios para decidir sobre futuras inversiones y erogaciones a realizar (Johnson, Scholes, & Richard, 2006).

Según Hill, Jones y Schilling, el proceso para llevar a cabo la planificación estratégica consta de cinco etapas:

- En primer lugar se debe determinar la misión de la empresa y sus metas principales a cumplir.
- Luego se realizará el análisis del entorno competitivo externo de la empresa, mediante el cual se detectarán oportunidades y amenazas.
- Con posterioridad se llevará a cabo el análisis del entorno operativo interno de la empresa, permitiendo descubrir las fortalezas y debilidades con las que cuenta la misma.
- Una vez realizados los análisis mencionados con anterioridad, se deberán seleccionar estrategias que se fundamenten en las fortalezas de la compañía, permitiendo corregir sus debilidades; de esta manera aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas externas. Las estrategias escogidas deben ser congruentes con la misión y metas principales de la empresa. Deben ser consistentes y viables.
- Llevar a cabo la implementación de la estrategia, lo que implica poner en acción las estrategias, el plan. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Existen cuatro tipos de estrategias:

Estrategias funcionales: son aquellas que están orientadas a mejorar el desempeño de las operaciones de una organización.

Estrategias de negocio: buscan lograr una ventaja competitiva y posicionamiento, mediante distintos escenarios industriales.

Estrategias globales: abordan la forma de expandir las operaciones fuera del país, logrando una ventaja competitiva global.

Estrategias corporativas: busca determinar en qué negocio se debe participar para lograr maximizar la rentabilidad y el incremento de las utilidades de la empresa a largo plazo. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales buscan mejorar las funciones de una empresa y su capacidad, para lograr: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente. Mediante lo mencionado anteriormente se establece si los productos que se ofrecen se diferencian de sus rivales y si contienen una estructura de costo bajo (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Para incrementar la eficiencia de una empresa se pueden implementar diferentes pasos; en primer lugar explotando las economías de escala, la cual consta de la disminución de costos unitarios atribuible a un volumen elevado de producción. Por otro parte, aprovechando los efectos del aprendizaje, el cual consiste en el ahorro de costos que surge de aprender sobre la marcha, logrando el desempeño eficiente de una tarea en particular. Relacionado a lo mencionado con anterioridad se encuentra el concepto de curva de la experiencia, la misma determina que cuando el nivel de producción de una empresa y su participación en el mercado aumentan, generan la disminución de su estructura de costos frente a la de sus rivales. La eficiencia también se logra mediante la implementación de tecnologías que permitan sistemas flexibles de producción; tecnologías que permitan reducir el tiempo, aumentar el uso de máquinas mediante una adecuada programación, mejorar el control de calidad en cada una de las etapas que componen el proceso productivo; la personalización masiva, alcanzando un costo bajo y personalización del producto. Otro aspecto que cumple un rol importante es el marketing, el cual establece la posición que toma la empresa en cuanto a precio, promoción, publicidad, diseño y distribución, mediante esta se va a lograr la lealtad y evitar la deserción de sus clientes. Otros aspectos a incorporar son la implementación de un sistema de inventario justo a

tiempo, economizando los costos de rotación de inventario, almacenamiento, almacenaje y capital de trabajo; incrementando las habilidades y capacidades de los empleados mediante capacitaciones, con equipos en los cuales los empleados dirijan sus actividades y decisiones, y aumentando la productividad mediante el pago por el desempeño (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Para alcanzar una calidad superior cada una de las áreas que componen la empresa deben estar comprometidos con la calidad y dirigidos al cliente. Para ello se debe aumentar la confiabilidad de un producto, logrando la disminución de costos debido a que se genera un número menor de errores, de tardanzas y un uso adecuado de los materiales; el tiempo se utiliza de una manera más eficiente, mejorando la productividad, permitiendo una mayor participación en el mercado, que la empresa pueda incrementar sus precios, aumentando la rentabilidad y generando una mayor fuente de trabajo (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

El logro de una innovación superior es la fuente más importante de la ventaja competitiva, mediante esta se puede satisfacer de una forma más adecuada las necesidades de los clientes, aumentar la calidad de los productos y disminuir los costos. Esto le permite diferenciar sus productos, cobrar un precio especial y disminuir su estructura de costos por debajo de sus rivales (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Para obtener una respuesta superior hacia los clientes en primer lugar se debe incentivar a la empresa en su conjunto a que se enfoque en ellos. Esto se obtiene mediante una demostración de liderazgo; moldeando a los empleados, logrando que estos se enfoquen en el cliente colocándose en los zapatos de este; y conociendo las necesidades de los mismos, satisfaciéndolas mediante la personalización y disminuyendo el tiempo de respuesta a estas necesidades (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

En este sentido este reporte de caso acuerda con lo aportado por los autores Hill, Jones y Schilling.

Capítulo III. Diagnóstico

Al realizar un análisis interno en la empresa, en cuanto a la estructura, delimitación de funciones, tareas y funcionamiento de las áreas que la conforman, se pudo detectar que la forma actual de organización presenta ciertas falencias, tal como se describió en el párrafo cuatro de la introducción.

Asimismo se contempla que la empresa no cuenta con una proyección futura de lo que puede acontecer y sus resultados. Si bien la empresa posee una declaración de su misión y visión, no tiene estrategias establecidas, lo que impide que pueda alcanzar los resultados propuestos.

Tras un breve repaso del diagnóstico de situación se evidencia que los problemas que la empresa acusa necesitan de estrategias que le permitan saldar sus propósitos.

Por lo anteriormente mencionado se propone a nivel corporativo la formalización de una estrategia de crecimiento, buscando incrementar su porcentaje de participación en el mercado. En un nivel inferior, más específicamente a nivel de estrategias de negocios se plantea implementar estrategias del tipo amplio de diferenciación, que permitan ofrecer en un gran mercado (entendiéndose esto por un mercado amplio) una serie de productos a diferentes segmentos, conservando la calidad- calidad de los mismos. Finalmente, es preciso definir más próximo al nivel operativo, las estrategias de manera funcional que permitan establecer las bases, a partir de las cuales, las tareas concretas a realizar sean las que comiencen a definir los cambios que marcaran el rumbo en los niveles superiores.

Alcanzado este punto, se considera que pregonar por la eficiencia del funcionamiento es clave para la empresa. Para ello se debe buscar, en cuanto al área de producción, economías de escala y economía de curva de aprendizaje, generando reducción en los costos y la especialización del empleado en la tarea que realizan. En relación al área de marketing implementar un marketing agresivo, permitiéndole a la empresa llegar a nuevos mercados, lograr la fidelización de sus clientes y evitar la deserción de los mismos. En cuanto a recursos humanos, incorporar equipos autos dirigidos, eliminando de esta manera la falta de delegación. Por ultimo implementar la automatización de los procesos y la coordinación en la cadena de suministros, permitiendo alcanzar una programación correcta, mejorar el control de calidad en cada una de las etapas que componen el proceso productivo y disminuir la capacidad ociosa.

Lo anteriormente mencionado permitirá que la empresa obtenga una mayor eficiencia en el las áreas que la componen. Generando todo ello una diferenciación de sus rivales en cuanto a eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Obteniendo como resultado un crecimiento en su cuota de mercado y como consecuencia a ello una mayor rentabilidad.

Por otra parte la no implementación de una estrategia generaría un incremento en las falencias existentes, lo que llevaría a un inadecuado funcionamiento de la empresa, no cumpliendo de manera óptima con su objeto principal. Como así también, la falla en la implementación de las estrategias propuestas puede generar que la empresa se coloque en una posición de debilidad competitiva frente a la de sus rivales, debiendo recurrir al establecimiento de nuevas estrategias.

Capítulo IV. Plan de implementación

La empresa MAN-SER SRL actualmente cuenta con una visión y una misión, las cuales se consideran que están correctamente realizadas y se va a tratar de planificar teniendo en cuenta estas características y respetando la visión y la misión actual.

Cabe mencionar que si bien la empresa no está llevando a cabo metas que permitan alcanzar la visión establecida, la misma es factible a largo plazos y es por ello que la estrategia propuesta se enfoca en el logro de ésta.

Propuesta de aplicación

Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER SRL).

Misión

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SER SRL).

Valores

- Confianza.
- Honestidad.
- Importancia en los detalles.
- Trabajo en equipo.
- Alta responsabilidad.

Políticas

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y mutua asistencia.
- Crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar su rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Objetivo general

- Incrementar la cartera de clientes de la empresa MAN-SER SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, en un 40% durante el periodo 2019-2020, mediante la implementación de una estrategia de aumento de cuota de mercado.

MAN-SER SRL es una empresa que reúne todas las condiciones necesarias para poder aumentar la producción sin necesidad de realizar grandes cambios inmediatos; a la vez el mercado a nivel local y nacional ofrece grandes oportunidades de crecimiento que no han sido abordados por esta compañía. Lo hasta aquí descripto permite pensar en ampliar la cuota de mercado y lograr así un aumento significativo de las ventas, en alrededor de un 40%, pues la evolución de su estado de resultado denota que cuando se incluyeron grandes clientes dentro de la cartera las ventas se duplicaron de un año para el otro.

Finalmente el periodo que se plantea para los logros manifestados intenta respetar los periodos que anteriormente se utilizaron para controlar los resultados obtenidos.

Objetivos Específicos

- Mejorar la delegación de tareas y disminuir la concentración de las mismas en un 30%, para el año 2019, a través de la modificación de la infraestructura del liderazgo.
- Alcanzar una mejora en el control de calidad en cada una de las etapas que componen el proceso productivo y una disminución de la capacidad ociosa en un 20%, para el año 2020, a través de la coordinación en la cadena de suministros y automatización de los procesos.
- Aumentar la productividad de los empleados en un 30%, para el año 2019, mediante la capacitación y/o especialización de los recursos humanos.
- Llegar a nuevos mercados, mediante la captación de nuevos clientes en un 30%, para el periodo 2020, a través de la aplicación de un marketing agresivo.

Alcance

La propuesta en desarrollo tiene como alcance la formulación e implementación de estrategias en la empresa MAN-SER SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco.

Se aplicará un tipo de investigación de carácter descriptivo, en el cual se investigará la problemática existente en la empresa, describiendo la situación actual de la organización y planteando una posible solución.

La metodología a utilizar será de índole mixta, ya que se analizarán datos numéricos y datos referidos a cualidades y características de la empresa.

El estudio se realizará abarcando los periodos comprendidos por los años 2019 y 2020.

Plan de Acción

En primera instancia se debe adecuar la estructura organizacional de modo que permita alcanzar el objetivo propuesto. En referencia al diagnóstico realizado en la empresa se pudo observar la falta del área de marketing en el organigrama existente, siendo este de vital importancia para la empresa ya que desde el punto de vista de la misma genera rentabilidad y desde el lado del cliente satisface sus necesidades. Por otro lado es la que determina qué posición va adoptar la empresa respecto al precio, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y su distribución.

Para la incorporación de la misma la empresa debe contar con un espacio físico, muebles y útiles necesarios (escritorio, silla, computadora, pizarra, software de aplicación) y mano de obra calificada, lo que implica incorporación de nuevo personal.

Tabla 3. Cronograma de plan de acción

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable de Tarea	¿Cuándo ?		Recursos
				Inicio	Fin	
Incorporar área de Marketing	Reestructuración	Preparación de espacio físico. Compra de muebles y útiles. Incorporación de personal especializado	Encargado de compras. Encargado de RRHH.	01/07/2019	01/09/2019	Espacio Físico. Escritorio. Computadora. Silla. Útiles- Software de aplicación Mano de obra calificada
Disminuir la falta de delegación	Modificación de la infraestructura del liderazgo	Modificación del manual de procedimientos. Modificación del manual de misión y función.- Impresión, entrega y capacitación respecto de las nuevas disposiciones. Implementación de las mismas.	Encargado de RRHH Encargado de producción	01/07/2019	01/10/2019	Papelería y suministros de oficina. Espacio físico.
Mejora en los controles de calidad de los procesos y reducción de la capacidad ociosa	Coordinación en la cadena de suministros – Automatización de los procesos	Digitalización de los procesos Implementación de un software de gestión de proyectos. Incorporación de pantallas que indiquen los estados de avance de las	Programador de sistemas. RRHH Encargado de diseño. Encargado de producción.	01/07/2019	31/12/2019	Software de gestión. Pantallas tipo Led. Soportes de pantallas. Tarjeta de video. Materiales de instalación. Capacitación para el

		etapas de los procesos. Integrar al software de gestión el área de suministro de materiales. Seleccionar dentro del personal de planta un encargado de Pañol.				manejo de software. Capacitación al personal.
Aumentar la productividad de los empleados	Capacitación y/o especialización de los recursos humanos.	Desarrollar temarios y módulos de capacitación. Realización de capacitaciones	Área de RRHH.	01/09/2019	01/03/2020	Persona encargada de las capacitaciones. Espacio físico. Material necesario para realizar las capacitaciones.
Llegar a nuevos mercados, mediante la captación de nuevos clientes	Marketing agresivo	Marketing online- Ventanas emergentes. Rediseño y actualización de página web. Pautas publicitarias.	Lic de marketing-Asistente del área	01/09/2019	31/12/2020	Computadora Espacio publicitario

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Diagrama de implementación, periodos 2019-2020.

Actividades	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
INCORPORACION AREA DE MARKETING																			
Preparación de espacio físico																			
Compra de Muebles y Utiles																			
Incorporación de personal Especializado																			
DISMINUIR FALTA DE DELEGACION																			
Modificación del Manual de procedimientos																			
Modificación del Manual de misión y función																			
Impresión, entrega y capacitación respecto de las nuevas disposiciones																			
Implementación de las nuevas disposiciones																			
MEJORA EN CALIDAD DE LOS PROCESOS Y REDUCCION DE LA CAPACIDAD OSIOSA																			
Digitalización de los procesos																			
Implementación de software de gestión																			
Capacitación del uso de software de gestión de proyectos																			
Incorporación de pantallas																			
Selección de encargado de pañol																			
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS																			
Desarrollar temarios y módulos de capacitación																			
Realización de capacitaciones																			
Formación de equipos de trabajo																			
Selección de responsable de cada una de las áreas																			
LLEGAR A NUEVOS MERCADOS																			
Marketing online																			
Ventanas emergentes																			
Pautas publicitarias																			
Tele marketing																			
Marketing de guerrilla																			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Costo de la propuesta

PRESUPUESTO																		
DESCRIPCION	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Esquero + mesa de pc	\$ 4.790,00																	
Computadora (dos unidades)		\$ 42.436,00																
Silla	\$ 5.184,00																	
Papeleteria y suministros de oficina		\$ 10.000,00																
Software de gestion de proyectos	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00	\$ 1.716,00
Pantallas Led 24" (cuatro unidades)			\$ 29.967,64															
Soporte de pantallas (cuatro unidades)			\$ 1.676,00															
Cable conector VGA			\$ 5.068,00															
Tarjeta de video para multiple pantalla			\$ 23.499,00															
Spot publicitario Radial		\$ 4.015,00																
Spot publicitario televisivo		\$ 53.755,00																
Publicidad television			\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
Radial			\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00
Gastos operativos de capacitación			\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00									
Incorporación de personal			\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 123.827,23	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 119.317,37	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 79.545,09	\$ 153.754,32
Honorarios profesionales	\$ 267.500,00																	
TOTAL	\$ 279.190,00	\$ 111.922,00	\$ 412.371,73	\$ 352.161,09	\$ 352.161,09	\$ 396.443,23	\$ 352.161,09	\$ 352.161,09	\$ 352.161,09	\$ 344.661,09	\$ 344.661,09	\$ 344.661,09	\$ 384.433,37	\$ 344.661,09	\$ 344.661,09	\$ 344.661,09	\$ 344.661,09	\$ 418.870,32
TOTAL ACUMULADO	\$ 279.190,00	\$ 391.112,00	\$ 803.483,73	\$ 1.155.644,82	\$ 1.507.805,91	\$ 1.904.249,14	\$ 2.256.410,23	\$ 2.608.571,32	\$ 2.960.732,41	\$ 3.305.393,50	\$ 3.650.054,59	\$ 3.994.715,68	\$ 4.379.149,05	\$ 4.723.810,14	\$ 5.068.471,23	\$ 5.413.132,32	\$ 5.757.793,41	\$ 6.176.663,73

Fuente: Elaboración propia.

En los anexos B, C, D y E (pp.44-51) se observa en forma detallada presupuesto de software, determinación de costo de personal, honorarios y costos de publicidad.

Ilustración 3. Calculo de ROI

Datos a completar:				
	Inversión			\$ 6.176.663,73
	Ingresos netos producidos por inversión			\$ 15.781.269,29
Resultados				
	ROI en %			155%
	ROI en \$			\$ 2,55

El retorno de inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$15.781.269,29 y la inversión es de \$6.176.663,73 es igual a 155%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$2,55 pesos de retorno.

Capítulo V. Conclusión

La empresa a la cual se refiere el presente trabajo posee inconvenientes que, aunque solucionables, no dejan de impedir el progreso de la misma. Puntualmente se puede afirmar que deja ver como gran parte del personal de alto nivel jerárquico posee dificultades para poder llevar adelante sus tareas debido a la gran carga de responsabilidades asumidas y la escasa delegación que resulta de los mismos.

Además, cabe agregar que los operarios padecen problemas instalados en el *proceso* productivo y que la sumatoria de estos inconvenientes, con aquellas mencionadas con anterioridad, determina una encrucijada que en general terminan por retraer la entrega de producción. Finalmente, y ya en última instancia, los clientes finalizan por disgustarse debido a un incumplimiento de los plazos de entrega.

Coronando la situación, la falta de incursión en nuevos mercados termina por sumergir a la empresa toda en una especie de calma irreversible, que le permite subsistir debido a los logros alcanzados hasta el momento, pero bajo ningún punto de vista desarrollar su potencial.

Para sintetizar, desde una lógica con bases teóricas ya desarrolladas, se puede expresar que el principal problema que aqueja a la empresa es la usencia de un plan, de una estrategia, que señale el camino a seguir para poder alcanzar la meta.

La problemática de la empresa está inmersa en un contexto macroeconómico en el que algunas variables generan incertidumbre y riesgos asociados, que no pueden obviarse al momento de tomar decisiones y generar posibles soluciones. El micro entorno en cambio se muestra mucho menos benévolo en su análisis, con más puntos a favor de la empresa que en su contra, salvo cuando se vuelve a exponer su principal inconveniente, ausencias de estrategias.

La teoría existente explica claramente las diferentes opciones que existen para solucionar escenarios del tipo de los que se mencionan y múltiples son las opciones que se pueden adoptar para poder planear el camino a seguir, la elección dependerá del criterio y la capacidad de quien lo haga.

Se concluye el presente trabajo afirmando que es necesario que la empresa transite la etapa de adaptación a las soluciones propuestas para poder alcanzar su visión. Por otra parte, se recomienda buscar alternativas de solución si alguna de las presentadas no

produjeran el efecto deseado, como podría ser la resistencia por parte de los recursos humanos a los cambios que se proponen; lo importante es encontrar la manera de hacer las cosas finalmente.

Se ha considerado que si la estrategia propuesta se lleva a cabo con éxito, se deberán profundizar los cambios apuntando a una profesionalización cada vez más acentuada en el accionar de MAN-SER, considerando por ejemplo la generación del área de RRHH y con ella la formación de equipos auto dirigidos, apuntando al funcionamiento exquisito de esta área, tan capaz, de generar grandes utilidades a expensas del buen funcionamiento de un equipo humano altamente calificado.

Capítulo VI. Referencias

- ADEFA*. (04 de ABRIL de 2019). Recuperado el 09 de ABRIL de 2019, de ADEFA:
<http://www.adefa.org.ar/es/prensa-leer?id=164&idt=2>
- BCRA*. (29 de MARZO de 2019). Recuperado el 10 de ABRIL de 2019, de BCRA:
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/publicacionesEstadisticas/rem190329%20Resultados%20W>
- INDEC*. (28 de MARZO de 2019). Recuperado el 8 de ABRIL de 2019, de INDEC:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_19.pdf
- INDEC*. (2019). Recuperado el 10 de Abril de 2019, de INDEC:
https://www.indec.gob.ar/nivel2_default.asp?id_tema=2&seccion=P
- INDEC*. (14 de MARZO de 2019). Recuperado el ABRIL de 11 de 2019, de INDEC:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Modelo de las fuerzas competitivas. En C. W. Hill, G. R. Jones, & M. A. Schilling, *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral, 11a. edición* (págs. 58-59). Col. Cruz Manca: Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica, 7ma Edición*. Madrid: Pearson Educación SA.
- MAN-SER SRL*. (s.f.). Recuperado el 07 de ABRIL de 2019, de MAN-SER SRL:
<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Palacios Acero, L. C. (2016). Fundamento de dirección estratégica. En L. C. Palacios Acero, *Dirección Estratégica, 2da Edición* (págs. 2-3). Eco Ediciones.

Capítulo VII. Anexos

Anexo A. Escala salarial Metalúrgicos

C.C.T. N° 260/75-SALARIOS 2019 - ANEXO "A"
RAMA N° 17 Metalmecánica y otras
SALARIOS BASICOS
Vigente desde: 1° de Abril de 2019

ACUERDO SALARIAL ENTRE UOMRA Y LAS CÁMARAS:

ADIMRA: ASOCIACION DE INDUSTRIALES METALURGICOS.
 CAMIMA: CAMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA METALURGICA ARGENTINA.
 FEDEHOGAR: FEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES DE ARTEFACTOS PARA EL HOGAR DE LA R. A.
 AFARTE : ASOCIACION DE FABRICANTES ARGENTINOS DE TERMINALES ELECTRONICAS.
 AFAC : ASOCIACION DE FABRICAS ARGENTINAS DE COMPONENTES.

RAMA 17 - Mecánica, Electromecánica y Manufactura de la Industria Metalúrgica y sus Actividades Complementarias.
 Armas y Armamentos, Cromo Hojalatería Mecánica, Fabricación de Envases e Impresión Litográfica sobre Metales, Empleados de la Industria Metalúrgica, Construcción Montaje Armado y Reparación de Maquinas
 Viales y Neumáticas, Fabricación y Reparación de Material Ferroviario, Montajes Industriales.

RAMA 3 - Ascensores
 RAMA 13 - Fundición
 RAMA 14 - Fundición-Laminación-Extrusión-Mat no Ferrosos
 RAMA 15 - Fundición-Cinco/Plomo/Plata y Afines
 RAMA 16 - Herrería de Obea/Carpintería Metálica
 RAMA 20 - Pulvimetalurgia

I) PERSONAL JORNALIZADO:

SALARIOS BASICOS DE LAS CATEGORIAS	VIGENTE DESDE	VIGENTE DESDE	VIGENTE DESDE
	1° DE ABRIL (*)	1° DE JULIO (*)	1° DE OCTUBRE (*)
a) CATEGORIAS GENERALES Art.6.			
<i>Ingresante</i>	\$ 104,43	\$ 111,56	\$ 116,04
Operario Calificado	\$ 113,14	\$ 120,86	\$ 125,71
Medio Oficial	\$ 121,94	\$ 130,25	\$ 135,49
Operario Especializado	\$ 130,44	\$ 139,34	\$ 144,94
Operario Espdo. Múltiple	\$ 137,90	\$ 147,30	\$ 153,22
Oficial	\$ 144,27	\$ 154,11	\$ 160,30
Oficial Múltiple	\$ 155,40	\$ 166,00	\$ 172,67
OPERADORES CNC			
Oficial Superior	\$ 155,40	\$ 166,00	\$ 172,67
Oficial Múltiple Superior	\$ 166,29	\$ 177,63	\$ 184,77

Ingreso Mínimo Global de Referencia (IMGR)	\$ 22.243	\$ 23.764	\$ 24.714
--	-----------	-----------	-----------

II) PERSONAL MENSUALIZADO

a) GRUPO "A" - PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cat. Administrativo de 1º	\$ 20.174,31	\$ 21.550,30	\$ 22.415,90
Cat. Administrativo de 2º	\$ 22.389,66	\$ 23.916,75	\$ 24.877,40
Cat. Administrativo de 3º	\$ 25.852,18	\$ 27.615,43	\$ 28.724,64
Cat. Administrativo de 4º	\$ 28.234,60	\$ 30.160,35	\$ 31.371,78

b) GRUPO "B" - PERSONAL TECNICO

Cat. Técnico de 1º	\$ 20.174,31	\$ 21.550,30	\$ 22.415,90
Cat. Técnico de 2º	\$ 22.393,12	\$ 23.920,45	\$ 24.881,25
Cat. Técnico de 3º	\$ 23.934,61	\$ 25.567,07	\$ 26.594,01
Cat. Técnico de 4º	\$ 27.160,61	\$ 29.002,31	\$ 30.167,23
Cat. Técnico de 5º	\$ 28.235,70	\$ 30.161,52	\$ 31.373,00
Cat. Técnico de 6º	\$ 30.915,05	\$ 33.023,62	\$ 34.350,06

c) GRUPO "C" - PERSONAL AUXILIAR

Cat. Auxiliar de 1º	\$ 19.407,29	\$ 20.730,97	\$ 21.563,66
Cat. Auxiliar de 2º	\$ 21.121,03	\$ 22.561,59	\$ 23.467,81
Cat. Auxiliar de 3º	\$ 24.035,95	\$ 25.675,33	\$ 26.706,62

III) MENORES AYUDANTES OBREROS, APRENDICES Y EMPLEADOS

14 y 15 Años	\$ 91,52	\$ 97,76	\$ 101,69
16 y 17 Años	\$ 95,47	\$ 101,98	\$ 106,08

B) APRENDICES

1er. Año	\$ 92,17	\$ 98,46	\$ 102,41
2do. Año	\$ 95,47	\$ 101,98	\$ 106,08
3er. Año	\$ 96,45	\$ 103,03	\$ 107,17
4to. Año	\$ 98,26	\$ 104,96	\$ 109,17

C) EMPLEADOS MENORES

6 HORAS			
14 Años	\$ 15.641,57	\$ 16.708,40	\$ 17.379,52
15 Años	\$ 16.110,74	\$ 17.209,57	\$ 17.900,82
16 Años	\$ 16.144,39	\$ 17.245,52	\$ 17.938,21
17 Años	\$ 16.230,94	\$ 17.337,98	\$ 18.034,38

8 HORAS			
16 Años	\$ 18.034,01	\$ 19.264,02	\$ 20.037,78
17 Años	\$ 18.659,89	\$ 19.932,59	\$ 20.733,21

IV) FOGUISTAS Y CHOFERES

A) FOGUISTAS

Con Patente de 3°	\$ 137,90	\$ 147,30	\$ 153,22
Con Patente de 2°	\$ 144,27	\$ 154,11	\$ 160,30
Con Patente de 1°	\$ 155,75	\$ 166,37	\$ 173,06

B) CHOFERES

Con Registro de Carga.	\$ 137,90	\$ 147,30	\$ 153,22
Con Registro Profesional.	\$ 144,27	\$ 154,11	\$ 160,30
Con Registro de DNV.	\$ 155,75	\$ 166,37	\$ 173,06

Categorías Generales y Específicas de la Ex-Rama N° 7 -

"CROMO HOJALATERIAS MECANICAS, FABRICACION DE ENVASES E IMPRESION LITOGRAFICA

Ingresante	\$ 104,43	\$ 111,56	\$ 116,04
Operario Calificado	\$ 113,14	\$ 120,86	\$ 125,71
Medio Oficial	\$ 121,94	\$ 130,25	\$ 135,49
Operario Especializado	\$ 130,44	\$ 139,34	\$ 144,94
Operario Espdo. Múltiple	\$ 137,90	\$ 147,30	\$ 153,22
Oficial	\$ 144,27	\$ 154,11	\$ 160,30
Oficial Múltiple	\$ 155,40	\$ 166,00	\$ 172,67
Oficial Maquinista de Papel Metálico	\$ 135,39	\$ 144,63	\$ 150,44
Oficial Maquinista de Pomo	\$ 139,99	\$ 149,54	\$ 155,55
Oficial Maquinista de Rotativa de un Color	\$ 145,84	\$ 155,79	\$ 162,05
Oficial Maquinista de Plana	\$ 145,84	\$ 155,79	\$ 162,05
Oficial Armador y Tracista	\$ 150,60	\$ 160,87	\$ 167,34
Oficial Transportista y Fotocopiador	\$ 150,60	\$ 160,87	\$ 167,34
Oficial Maquinista de más de un Color	\$ 156,03	\$ 166,67	\$ 173,37
OPERADORES CNC			
Oficial Superior	\$ 155,40	\$ 166,00	\$ 172,67

Anexo B. Determinación de remuneraciones a pagar

En función a los montos establecidos por la Asociación de empleados Metalúrgicos, como se puede observar en el Anexo A (p.41) y en base a la categoría que corresponde, se puede estimar el costo de personal necesario para la implementación de las estrategias propuestas.

Los mismos quedan sujetos a variaciones en base a los acuerdos alcanzados con los candidatos a cubrir los puestos, en su debido momento.

Categoría: Técnico de 6ta. Jornada Completa		
Periodo: Septiembre 2019		
Haberes	Remunerativo	No Remunerativo
Básico	\$34.350,06	
Presentismo 8.33%	\$2.861,36	
Totales Parciales	\$37.211,42	\$0
Total Bruto		\$37.211,42

Categoría: Técnico de 1ra. Jornada Completa		
Periodo: Septiembre 2019		
Haberes	Remunerativo	No Remunerativo
Básico	\$22.415,90	
Presentismo 8.33%	\$1.867,24	
Totales Parciales	\$24.283,14	\$0
Total Bruto		\$24.283,14

Calculo de las contribuciones patronales

En base a las alícuotas establecidas por las leyes 19.032 (INSSJP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo), 24.241 (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones), 24.714 (Régimen de Asignaciones Familiares), 23.660 (Obra sociales), 24.557 (Riesgo de trabajo) se calculan las correspondientes contribuciones patronales que deberá realizar la empresa.

Categoría: Técnico de 6ta.		
Periodo: Septiembre 2019		
Sueldo básico: 34.350,06		
Contribución	%	\$
Jubilación	10,17	3.493,40
INSSJP Pami	1,5	515,25
Obra Social	6	2.061,00
AAFF	4,44	1.525,14
FNE	0,89	305,7
Total contribuciones		\$7.900,49

Categoría: Técnico de 6ta.		
Periodo: Septiembre 2019		
Sueldo básico: 22.415,90		
Contribución	%	\$
Jubilación	10,17	2.279,69
INSSJP Pami	1,5	336,24
Obra Social	6	1.344,95
AAFF	4,44	995,27
FNE	0,89	199,50
Total contribuciones		\$5.155,65

Ley de riesgo de trabajo

Ingresos brutos totales		\$61.494,56
Alícuota		<u>x 8.07%</u>
		\$4.962,61
Monto fijo por cantidad de empleados		
(2 X 1,80)	+	\$3,60
Seguro de vida por cantidad de empleados		
(2 X \$14,09)	+	<u>\$28,18</u>
		\$4.994,39

En base a los cálculos realizados se puede estimar que el gasto aproximado que tendrá la empresa en relaciona contribuciones patronales, en el periodo septiembre de 2019, será de:

Contribuciones patronales Encargado	\$7.900,49
Contribuciones patronales asistente	\$5.155,65
LRT	<u>\$4.994,39</u>
Total	\$18.050,53

De esta forma se puede estimar un gasto total mensual por la incorporación total del personal de \$79.545,09 (61.494,56+18.050,53).

Estimándose un total para el periodo propuesto; septiembre 2019- diciembre 2020; de:

Concepto	\$
Costo de personal	983.912,96
Contribuciones	288.808,48
Aguinaldo	81.992,75
Vacaciones	49.195,65
Total	1.403.909,74

Anexo C. Costos de publicidad

Pauta Publicitaria radial

DISEÑO AUDIOVISUAL

AUDIO	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Composición y grabación de música original</u> Hasta un minuto de duración	\$ 10,349	\$ 8,959	\$ 7,414
<u>Efectos de sonido para sitio web</u>	\$ 2,641	\$ 2,070	\$ 1,545
<u>Locución para spot (25 segundos)</u>	\$ 2,224	\$ 1,390	\$ 463
<u>Spot radial 25 / 35 segundos</u> Edición de sonido, efectos y composición final	\$ 4,016	\$ 2,657	\$ 1,926

Pauta publicitaria televisiva

Video	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Edición de Video (precio por min)</u> Incluye retoque de imagen, sonido y render	\$ 1,174	\$ 896	\$ 587
<u>Filmación - 1 cámara, 2 horas</u>	\$ 9,546	\$ 7,106	\$ 4,711
<u>Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación</u> 5 segundos de duración	\$ 1,792	\$ 1,390	\$ 880
<u>Placa estática</u>	\$ 711	\$ 556	\$ 371
<u>Spot publicitario alta complejidad</u> Edición de tomas, placas animadas, 3d, Flash, duración entre 20 y 30 segundos	\$ 53,755	\$ 46,032	\$ 26,723
<u>Spot publicitario baja complejidad</u> Edición de tomas y placas estáticas de duración entre 20 y 30 segundos	\$ 19,772	\$ 16,992	\$ 8,959

Espacio publicitario radial

PLAZA CADENA

TARIFA Y PROGRAMACIÓN

Emisión Radial - Vigencia 1° de febrero de 2019

CADENA 3
ARGENTINA

SECTOR/HORARIO	PROGRAMA	Valor Seg. *
Lunes a Viernes		
00:00 a 05:00	Noche y Día	\$ 100,00.-
05:00 a 06:00	Primera Plana	\$ 350,00.-
06:00 a 08:00	Radioinforme 3	\$ 600,00.-
08:00 a 13:30	Juntos	\$ 600,00.-
13:30 a 14:30	Resumen 3	\$ 410,00.-
14:30 a 18:00	Viva la Radio	\$ 410,00.-
18:00 a 19:30	Tiempo de Juego	\$ 410,00.-
19:30 a 20:30	Informados al regreso	\$ 410,00.-
20:30 a 24:00	Turno Noche	\$ 130,00.-

Sábados		
00:00 a 06:00	Noche y Día	\$ 100,00.-
06:00 a 07:00	Buen Día Argentina	\$ 600,00.-
07:00 a 08:00	Informados	\$ 600,00.-
08:00 a 13:30	Una mañana para Todos	\$ 600,00.-
13:30 a 20:00	La Previa / Tiempo de Juego	\$ 410,00.-
20:00 a 24:00	Show de Gigantes	\$ 130,00.-

Domingo		
00:00 a 05:00	Noche y Día	\$ 100,00.-
05:00 a 08:00	Recorriendo el País	\$ 310,00.-
08:00 a 09:00	Santa Misa	-
09:00 a 14:00	Tiempo Compartido	\$ 600,00.-
14:00 a 20:00	La Previa / Tiempo de Juego	\$ 410,00.-
20:00 a 22:00	Show de Gigantes	\$ 130,00.-
22:00 a 24:00	Súper Domingo	\$ 410,00.-

* ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA.

ADICIONALES:

- Hora, temperatura, humedad Contratación a Tarifa Cadena, más 30%.-
- Auspicio- Micros Contratación a Tarifa Cadena, más 30%.- (Publicidad Mínima a emplear en cada emisión: 20').-
- PNT Contratación a Tarifa Cadena, más 30%.- (Publicidad Mínima a emplear en cada emisión: 30').-
- PNT JUNTOS Contratación a Tarifa Cadena, más 40%.- (Publicidad Mínima a emplear en cada emisión: 30').-
- Horarios determinados 30% (Condicional, según disponibilidad)
- Partidos Políticos (cualquier horario) 30% (Contado Anticipado)
- Textos leídos en vivo : Contratación a Tarifa Plaza Cadena

CÓMPUTO:

- Las piezas publicitarias enviadas en soporte de grabación se computarán por medición cronométrica.
- Las piezas publicitarias enviadas en texto, se computarán conforme al siguiente coeficiente de conversión: 1,5 palabras = 1 segundo.

MENCION MÍNIMA 5 (CINCO) SEGUNDOS

Álvarez 139 – 5000 Córdoba – República Argentina
Tel: (54 - 351) 526-0597 - Fax (54 - 351) 526-0584 / E-mail: gcom@cadena3.com.ar

Televisión

	LUNES 24/06/2019	MARTES 25/06/2019	MIÉRCOLES 26/06/2019	JUEVES 27/06/2019	VIERNES 28/06/2019	SABADO 29/06/2019	DOMINGO 30/06/2019
05							
06	06:30 - TIEMPO DEL TIEMPO						
07	07:00 - ARRIBA ARGENTINOS - \$ 9000						08:20 - APERTURA TX
08						09:00 - NOSOTROS A LA MAÑANA - \$ 11000	
09	10:30 - LOS ANGELES DE LA MAÑANA - \$ 11000						
10						12:00 - EL ZORRO - \$ 9600	
11	13:00 - NOTICIERO TRECE - \$ 16900						
12						14:30 - EL DIARIO DE MARIANA - \$ 14000	
13	16:00 - CORTE Y CONFECCION - \$ 18000						
14						17:15 - EL GRAN PREMIO DE LA COCINA - \$ 19200	
15	18:30 - PASAPALABRA - \$ 29000						
16						20:00 - TELENOCHE - \$ 33000	
17	21:30 - ARGENTINA, TIERRA DE AMOR Y VE - \$ 88000						
18						22:30 - SHOWMATCH - \$ 90000	
19	00:15 - SINTESIS - \$ 13000						
20						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
21	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						
22						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
23	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						
24						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
25	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						
26						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
27	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						
28						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
29	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						
30						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
31	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						
01						01:00 - CUCINARE - \$ 11000	
02	01:00 - CUCINARE - \$ 11000						

CONDICIONES GENERALES

Arte Radiotelevisivo Argentino S.A. (en adelante Artear) es la única y exclusiva empresa autorizada para la comercialización de espacios publicitarios en la señal eltrece (Bs. As.).

Artear facturará todo aviso al valor de la tarifa vigente a la fecha de emisión del mismo (independientemente de la fecha de recepción de su respectiva orden de publicidad), considerando la duración real del material, de acuerdo con la medición que efectúe su departamento técnico, no teniéndose en cuenta las diferencias que existan con la orden de publicidad.

Si una orden de publicidad pauta en un programa determinado y, por motivos de desfase horario en la programación, el spot se emitiera fuera del horario estipulado en grilla, el aviso será considerado correctamente emitido.

Anexo D. Honorarios

De acuerdo a lo fijado por el Consejo Directivo del Concejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, en su art. 1, el valor del módulo se fija en \$1.070, a partir del 01/01/2019, y en base a lo establecido en la resolución C.D N°12/2010 en el cual se determinan los módulos mínimos de acuerdo a la actividad, la elaboración de un plan estratégico de negocios implica 250 módulos, por lo que los honorarios para la realización del presente trabajo ascienden a \$267.500.

Honorarios mínimos sugeridos

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	por hora		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.	por hora		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	por hora		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		
19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		

Anexo E. Precios software de gestión de proyectos.

	2 Usuarios	5 Usuarios	10 Usuarios	15 Usuarios	25 Usuarios	50 Usuarios	100 Usuarios	200 Usuarios	200+ Usuarios
Elige tu plan	Básico		Estándar			Pro		Corporativo	
	\$25 USD / mes Facturado anualmente		Más Popular \$39 USD / mes Facturado anualmente			\$59 USD / mes Facturado anualmente			
	Empezar ahora		Empezar ahora			Empezar ahora		Contáctanos	
Elementos Esenciales									

El software recomendado es el denominado “Monday”, el mismo cuenta con una gran trayectoria y es implementado por empresas de gran envergadura como lo son McDonald’s y Philip. Otra característica es que es de fácil manejo e interpretación de los datos que arroja.

Se considera que la empresa podría implementar un paquete “Pro”, cuyo costo mensual es de 59 dólares, si llevamos este importe a valor de moneda nacional quedaría un costo mensual de \$1.716.