



Trabajo Final de Grado.

Planificación estratégica para incrementar la productividad y competitividad de
la empresa MAN-SER S. R. L.

Año: 2019

Alumno: Varas, Sebastián.

DNI: 37.829.639

Legajo: VADM18515

Carrera: Licenciado en Administración.

Tutor: Millón, Vanesa.

Índice

Índice	1
Resumen	3
Abstract.....	3
Palabras claves.....	4
Introducción	5
Análisis de la situación	7
<i>Análisis Pestel</i>	7
1. <i>Factores Políticos</i>	7
2. <i>Factores Económicos</i>	7
3. <i>Factores Sociales</i>	9
4. <i>Factores Tecnológicos</i>	9
5. <i>Factores Legales</i>	10
6. <i>Factores Ambientales</i>	10
<i>Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)</i>	11
1. <i>Amenaza de nuevos competidores:</i>	11
2. <i>Poder de Negociación de los proveedores</i>	12
3. <i>Poder de negociación de los clientes:</i>	12
4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	13
5. <i>Rivalidad de los competidores</i>	13
<i>Cadena de valor</i>	13
• Acciones primarias:	13
• Acciones secundarias o de apoyo:	14
<i>FODA</i>	14
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
Propuesta.....	21

1.	Objetivos	21
	• Objetivo General	21
	• Objetivos particulares	21
2.	Alcance	21
	• Alcance de contenido:.....	21
	• Alcance temporal:	21
	• Alcance en el ámbito geográfico:	21
3.	Recursos involucrados.....	22
4.	Acciones a desarrollar	23
	• Servicio post venta y acciones de marketing digital	23
	• Creación Buyer persona.	25
	• Creación del departamento de gestión de proyectos.....	26
5.	Marco de tiempo para la implementación.....	28
6.	Análisis ROI	28
	Conclusión y recomendaciones	30
	Bibliografía	32
	 <i>Tabla 1: FODA</i>	14
	<i>Tabla 2: Plan de Actividades. Diagrama de Gantt</i>	28
	 Ilustración 1: ROI	29

Resumen

Respondiendo a la política de mejora continua de la empresa, se presenta el siguiente reporte de caso llevando a cabo el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa MANSER SRL, de la ciudad de Córdoba, especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria.

Para ello, se estructura de la siguiente manera el trabajo: en la primera parte, se presentan aquellos factores del ambiente externo, se desarrolla un diagnóstico sectorial de donde se encuentra la empresa, se realiza un análisis estratégico del negocio, del entorno y finalmente el análisis interno.

A continuación, se define el marco teórico, que servirá de soporte a las herramientas de gestión que se proyectan implementar, y se efectúa el planteamiento de la situación con los objetivos para llegar al desarrollo de una propuesta concreta.

Definida la propuesta con sus respectivos planes de acción, presupuesto e indicadores, se procede a dejar en claro las conclusiones y recomendaciones necesarias para lograr la eficiencia en el uso de la herramienta de planeación.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada para sustentar tanto las bases teóricas como la metodología seleccionada en el reporte.

Abstract

Response to the policy of continuous improvement of the company, the following case report is presented, the design and implementation of a strategic plan for the company MANSER SRL, of the city of Córdoba, specialized in the controlled handling of the chip inside. of the industry.

For this, the structure of the following way the work: in the first part, it is the external environment factors, a sectoral diagnosis is made, the company is located, a strategic analysis of the business, the environment and finally the internal analysis.

Next, the theoretical framework, the support service, the management tools that can be implemented, and the design of the situation with the objectives are defined to arrive at the development of a concrete proposal.

Define the proposal with its corresponding action plans, budget and indicators, continue to make clear the conclusions and recommendations to achieve efficiency in the use of the planning tool.

Finally, the bibliography is presented for the moment.

Palabras claves

Planificación – Estrategia - Competitividad

Introducción

A través del presente trabajo, se pretende crear un instrumento que funcione como un modelo de planificación y gestión para la empresa MAN-SER SRL cuyo propósito central sea alcanzar el incremento de la productividad y competitividad.

Se pretende que el Plan Estratégico para el periodo 2019-2023 se convierta en patrimonio de la empresa desde el cual sea posible orientar su futuro, basado en las premisas fundamentales de aprovechar las oportunidades, posibilidades de mejora de la competitividad superando las debilidades y enfrentando amenazas, sustentabilidad ambiental y crecimiento económico.

MAN-SER SRL es una empresa instalada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, Argentina. La misma ha sido fundada por el señor Luis Mansilla a mediados de la década del '90, dedicándose al manejo controlado de la viruta ofreciendo una amplia variedad de productos desarrollando protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas y equipos de transporte y sistemas de lavado.

MAN-SER SRL cuenta con un plantel de 30 empleados. Entre sus principales clientes se encuentran AIT SA, Volkswagen Argentina SA, entre otros clientes locales.

Frente a un país que presenta una situación económica complicada y una industria que se está viendo fuertemente afectada, alentada por la caída de la inversión y de las exportaciones, la recesión y la devaluación de la moneda resulta vital diseñar una planificación que facilite la gestión de la organización al hacerla más eficiente, asignando recursos a las diversas áreas implicadas y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

El desarrollo del presente trabajo sienta sus bases en diversas publicaciones e informes referentes al valor agregado que genera en las organizaciones la presencia de un plan a largo plazo.

Se hace referencia a la planificación estratégica como un programa de trabajo mediante el cual se analizan los principales problemas y oportunidades del Sector y las relaciones de éste con su entorno y la empresa.

En primera medida, se reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para el sector, como así también el análisis de sus debilidades y amenazas. Esto se conseguirá haciendo un repaso sobre la empresa y su entorno conociendo sus productos, los servicios que ofrece, las tecnologías intervinientes y los procesos que se llevan a cabo, el recurso humano necesario, la distribución en planta y otros factores que se consideren importantes. (Mouratoglou, 2016)

En una segunda etapa, se procede a la definición de objetivos y lineamientos estratégicos para el ámbito del negocio

En una tercera etapa se llevan a cabo acciones y programas tendientes a lograr una mayor eficiencia y una empresa más organizada formalizándose los procesos claves de la empresa y se mejorarán las actividades y tareas que se llevan a cabo en el día a día. (Instituto Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios, 2005)

La relevancia en el análisis del caso radica en que es una pyme, y como la gran parte ellas, se encuentra en un periodo de recesión y caída de ventas. Las empresas que se han visto afectadas en menor medida son la de menor dimensión, quienes ven peligrar su viabilidad futura, debido a la falta de liquidez y acceso al crédito, como consecuencia de las malas prácticas del sector financiero.

La propuesta para la elaboración del Plan Estratégico, tiene como objetivo el diseño de estrategias de Marketing y Ventas que le permiten estudiar los productos y servicios ofrecidos por los competidores y las necesidades de sus clientes, y de este modo identificar una ventaja competitiva para generar valor agregado a MAN SER SRL.

La consecuencia se verá reflejada en eficientes estrategias de Marketing que posibiliten a la empresa incrementar sus ventas y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Análisis de la situación

El análisis de la situación se utiliza para identificar y enfocar los temas críticos que enfrenta la organización, pudiendo así desarrollar afirmaciones explícitas sobre objetivos y estrategias claras, posibles de trabajar en su consecución.

El objetivo general de este estudio es formular un plan estratégico orientado al área de marketing y ventas que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva, y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado.

Este proceso deberá contar con el respaldo de toda la organización en pos de aumentar sus posibilidades de sostenimiento y crecimiento en el mercado.

Análisis PESTEL

1. Factores Políticos

La inflación desenfrenada, el aumento de la pobreza y el ajuste podrían arruinar "la campaña de reelección del candidato pro mercado". El peso argentino es la moneda de peor desempeño del planeta en lo que va del año y el presidente Macri teme una nueva mega devaluación antes de las elecciones. El riesgo país de Argentina supera los 850 puntos, un récord en los últimos cinco años, esta es la peor cifra bajo la Administración de Mauricio Macri.

En el mes de agosto en la Argentina se celebrarán las elecciones generales primarias, que serán el primer paso antes de las elecciones generales del mes de octubre. Actualmente, según indican la mayoría de las encuestas, los principales candidatos a ocupar el sillón presidencial son el actual presidente Mauricio Macri y la ex presidente y senadora nacional Cristina Kirchner. De este modo, se observan dos modelos de país extremos que se enfrentan. (Política Argentina, 2019)

2. Factores Económicos

Si bien algunos sectores ya han evidenciado leves mejorías en los últimos registros oficiales, la industria metalúrgica no corrió con la misma suerte. En marzo registro una caída en la actividad, al igual que todos sus subsectores.

Estos datos surgen del último informe elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicas de la República Argentina (ADMIRA) que agrupa a las empresas del sector de todo el país publicado en (El Diario, 2019).

Con un Producto Bruto Interno (PIB) de más de U\$500 billones, Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y los obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país.

La situación económica en la región y principalmente en la Argentina refleja un panorama poco alentador como consecuencia del freno en el consumo interno, la retracción en la mayoría de los rubros, la disminución de las exportaciones junto con el incremento de las importaciones, el aumento en los servicios y de la inflación y la pérdida del poder adquisitivo y del valor de la moneda. (Banco Mundial , 2019)

El sector industrial es considerado la madre de todas las industrias. El mismo presentó una caída del 13,1% en el primer trimestre, al igual que la mayoría de los sectores de la economía.

Hay diversos elementos que confluyen para asentarle un duro golpe a las pymes del país. La retracción del consumo, el freno de la demanda externa y la situación económica del principal aliado económico, Brasil.

La inflación se ha convertido en el principal problema de Argentina, disminuyendo los salarios y el consumo, y aumentando la marginalidad. Una situación que ha reavivado las tensiones internas.

Otro dato que muestra la difícil actualidad de la industria es el uso de la capacidad instalada. Según los datos de ADIMRA, el nivel de utilización de la capacidad instalada disminuyó 16,3% y pasó a ubicarse en torno al 50,3% a fines de marzo.

A través de la Asociación de Industriales Metalúrgicos, las empresas de la industria metalúrgica recibirán reintegros por innovación y desarrollo en pos de incentivar el desarrollo tecnológico a través de la creación de productos y aplicación de industria. Esto abarca la gestión administrativa, como así también el desarrollo y formulación del proyecto. (Clarín, 2019)

La Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba y su Comisión Autopartista, conformada por Pymes locales, emitió un comunicado advirtiéndolo por “la grave situación e inminente estado de emergencia frente a las suspensiones, freno de producción y disminución del volumen de trabajo de las terminales argentinas y particularmente de las radicadas en Córdoba”.

Publica (Busaniche, 2019) que se elevó un reclamo al gobierno de Juan Schiaretti al que le exigieron un mayor involucramiento y apoyo en la negociación y en la búsqueda de soluciones con la Nación.

3. Factores Sociales

La canasta de alimentos y servicios para una familia de clase media en la ciudad de Buenos Aires ya asciende a más de \$70.351, según un relevamiento realizado por el Centro de Educación, Servicios y Asesoramiento al Consumidor (Cesyac) con datos de marzo. Esa cifra corresponde a una familia tipo que alquila, tiene un auto, un abono de medicina prepaga, sus hijos asisten a un colegio privado y son socios de un club.

La sociedad argentina ha pasado de la amplia clase media ascendente y pujante del siglo pasado a un estrato social empobrecido y que emplea todas las herramientas a su alcance para no caer un escalón más abajo, en la temida zona de la pobreza.

El 82% de los argentinos consideran que pertenecen a la clase media. Pero solo un 45% aproximadamente está incluido "técnicamente" dentro de este estrato social

De acuerdo a los datos del Indec, en febrero de 2019 se necesitaron ingresos por familia de más de \$27.570 para no ser pobre.

Las estadísticas oficiales de 2018 que reveló el gobierno nacional muestran la magnitud del problema social: el 32% de los argentinos es pobre, un aumento del 6,3% con respecto al año anterior y se espera un incremento en el índice del corriente año. (Smink, 2019)

4. Factores Tecnológicos

Tecnoestrés, tecnofobia, trabajo nómada sin límites son algunos de los nuevos riesgos y escenarios laborales asociados a la digitalización. Un proyecto pionero y colaborativo que, por primera vez y desde tres visiones -empresarial, preventiva e innovadora- da visibilidad a los riesgos laborales emergentes resultantes de la relación persona-máquina, y respuesta a desafíos hasta ahora desconocidos e inexplorados del uso de tecnologías habilitadoras en el entorno de trabajo.

Se trata de un trabajo de investigación impulsado, entre otros, por la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (Femeval), Unión de Mutuas, Unimat Prevención, y la Agrupación Empresarial para la Innovación de los Procesos Productivos del Metal y Afines (Valmetal).

Según el presidente de Femeval, Vicente Lafuente, de acuerdo a lo publicado en (Metales&Metalurgia.com, 2019), “con la primera fase de esta iniciativa ofrecemos pautas para hacer de la industria 4.0 más productiva, más segura y más humana. Porque la salud y seguridad laboral son valores innegociables y no hay nada más improductivo que un accidente”. “Por eso ponemos el foco en las personas, porque cualquier transformación, sea digital o no, comienza por ellas. Así y en un momento en el que la tecnología se ha situado como telón de fondo en nuestras vidas, tenemos que articular y poner en práctica estrategias para que las personas trabajadoras no paguen un peaje emocional ni físico”, señala Lafuente.

5. Factores Legales

El presidente de la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Córdoba, Eduardo Borri, aseguró que el gremio del sector, la UOM, debe tener un empalme con el accionar del SMATA para reducir horas a cambio de que no haya despidos.

De acuerdo a (Genesir, 2019), “El sindicato que es la UOM debería tener un empalme con la modalidad de trabajo que la Smata determine”, planteó Borri en Cadena 3 y siguió: “No es posible que nuestros clientes aceleren o desaceleren y nuestros asociados, que son la UOM, lo tenga diferente. Hay que ecualizar estos comportamientos y seguramente a algún acuerdo se llegará”.

6. Factores Ambientales

El acelerado ritmo de deterioro del medio ambiente exige tomar medidas para cuidarlo.

El impacto que las industrias poseen sobre el medio ambiente y los recursos naturales ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Es evidente que la actividad industrial, como casi toda actividad humana tiene un impacto sobre el medio que le rodea. La industria pesada (como química o metalúrgica) es una de las industrias más agresivas con el medio ambiente. (Javier Sánchez, 2019)

El impacto de la industria se suele producir en las siguientes áreas: Aire, Agua, Residuos y Energía.

Cerca del 80% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) se deben a actividades relacionadas con el procesado de la energía y dentro de ellas el 26% a industrias del sector energético, 24% al sector del transporte y el 17% a industrias manufactureras y de la construcción. Del 22% restante, La agricultura es responsable del 11%, los procesos industriales sin combustión el 8% y el tratamiento y eliminación de residuos el 3%.

El proceso de fundición es “altamente contaminante”, por lo que resulta necesario realizar un procedimiento de ‘remediación’ que impida que las disposiciones de elementos utilizados para el proceso permanezcan a la intemperie afectando la salud pública en general y la de las personas que entran en contacto con dichos residuos en particular”.

La estrategia de un ambiente sostenible se debe incluir en los objetivos económicos y sociales de un país y de toda empresa donde el estudio de impacto ambiental es la medida más eficaz para minimizar la repercusión negativa de la industria y otras inversiones. (Gimenez, 2018)

Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

1. Amenaza de nuevos competidores:

Consistiría en la entrada potencial de empresa que vendan productos sustitutos o alternativas a los del sector o mercado.

En este sector de la industria, las empresas enfrentan un ambiente extremadamente competitivo, indiferencia y muy batallado respecto a sus precios. La relación producto-calidad que ofrece cada empresa es la estrategia de diferenciación en este rubro.

Es difícil la presencia de un producto estrella que permita llevar al éxito a la compañía.

Existen barreras de entrada elevadas para la industria metalúrgica debido a gran necesidad de capital inicial y posterior, a la falta de imagen y experiencia en el mercado, complejos medios y canales de distribución, a la necesidad de contar con máquinas y tecnología de avanzada y recursos humanos especializados.

2. Poder de Negociación de los proveedores

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores en este caso del sector industrial.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que el número de ellos que pueden vender a las empresas de la industria es escaso y se ven beneficiados en los costos que pueden percibir en sus productos.

La regla general detalla que mientras menor sea la cantidad de proveedores que operen en el mercado, mayor será su poder de negociación lo que trae aparejado un aumento de sus precios y menor capacidad de concesión.

El sector metalúrgico en este sentido está en desventaja ya que cuenta con un número escaso de proveedores que suministran materias primas y demás elementos de producción. Las empresas de la industria deben negociar condiciones de compra junto a sus proveedores tratando de buscar las mejores opciones de compra.

3. Poder de negociación de los clientes:

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado.

El poder de los clientes puede considerarse medio-bajo ya que los productos o servicios ofrecidos al mercado son de difícil sustitución.

Un aspecto positivo para la industria es el poder de negociación de los clientes de la misma. Tiende a disminuir ya que los consumidores no realizan grandes compras, no pueden cambiar fácilmente la marca por la falta de competidores en el mercado que ofrezcan los mismos productos y servicios, entre otras consideraciones relevantes.

4. Amenaza de productos sustitutos

Se visualizan en la industria pocas empresas que ofrecen productos o servicios similares, pero esto no supone una fuerte competencia.

Es difícil en esta industria la existencia de productos sustitutos por los costos de los mismos, la publicidad de los productos, la lealtad del consumidor y principalmente por el cambio de un producto certificado con garantía frente a uno recién lanzado al mercado.

El mercado metalúrgico carece de una fuerte presión por parte de la competencia, eso genera en las empresas una ventaja competitiva en relación a su posición dentro del mercado.

5. Rivalidad de los competidores

Se determina que dentro de este sector no hay presencia de una competencia alta ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado son escasos.

Frente a la situación de inestabilidad y crisis económica que atraviesa el país y la industria, la rivalidad entre los pocos competidores del mercado tiende a aumentar.

Cadena de valor

- *Acciones primarias:*
 - Marketing: Carece de una estrategia de publicidad, no promueve la utilización de las redes sociales para promocionar sus ventas.
 - Logística: Posee una estructura que agiliza el tiempo de entrega de los productos a los clientes.
 - Ventas: Su trayectoria, posicionamiento y reconocimiento, junto a sus precios competitivos, son aspectos positivos para la empresa.

- Atención al usuario: en cuanto al acompañamiento a sus clientes posee rapidez y eficacia al momento de la atención.
 - *Acciones secundarias o de apoyo:*
- Recursos Humanos: La empresa posee un departamento definido de RRHH en donde se realizan operaciones tanto soft (selección de personal, capacitaciones, planes motivacionales), como hard (liquidación de haberes y controles de ausentismo).
- Tecnología: Posee una página web poco atractiva para el usuario.
- Proveedores: Cuentan con una cartera de proveedores fijos a los que eligen evaluando las relaciones precios-calidad ofrecida.

En base al análisis de ésta herramienta se logran determinar las ventajas competitivas de MAN-SER SRL. Dentro de las acciones primarias, la logística, la venta y la atención al usuario son actividades que aportan un valor agregado a la empresa. Por parte de las acciones de apoyo la infraestructura es la acción que más potencia los productos y servicios que presta la compañía.

FODA

Tabla 1: FODA

Fortalezas	Debilidades
Calidad en los productos	Pérdida de fuerza de venta
Diferenciación en los productos	Ausencia de estrategias de marketing.
Habilidades técnicas y de gestión	Inexistencia de puntos de venta secundarios.
Estructura organizativa	Falta de una política de ambiente y gestión de residuos.
Trayectoria	Costos de retiro de los residuos dañinos.
Posicionamiento en el mercado	Poca inversión en Investigación y Desarrollo.
Personalización	Carece de capacidad de hacer grandes inversiones
Precio de los productos	Comunicación online

Productos especializados	
Avalada por las NORMAS ISO 900-9001	
Oportunidades	Amenazas
Alianzas con otras empresas	Economía en recesión
Planes de apoyo del gobierno provincial: Pila, Primer Paso, etc.	Algunas empresas que ofrecen productos similares en el mercado
Participación en ferias y eventos	Sindicatos. Aumentos salariales.
Diversificación de productos	Restricción importaciones de materia prima.
Expansión de mercado	Necesidad de fuente de financiamiento
	Consecuencias que trae la crisis
El auge de internet y del comercio electrónico.	Inflación y tasa de interés.
Barreras de entrada altas	Mundo laboral poco capacitado y entrenado.

Marco Teórico

A partir del tratamiento de los conceptos subsiguientes, se pretende realizar una introducción acerca de los temas que se desarrollarán en el presente trabajo, tendiente a determinar el abordaje teórico general del mismo.

De acuerdo con (Best, 2016) cualquier empresa que busque desarrollar una profunda orientación a las ventas y al cliente no puede dejar de considerar los siguientes tres aspectos:

- El enfoque en el cliente: permite desarrollar estrategias de marketing orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La orientación hacia la competencia: aporta conocimiento sobre la posición competitiva de la empresa, potencia el desarrollo de eficiencias internas o externas, y facilita la toma de decisiones.
- El trabajo en equipo: incorpora la necesidad de coordinar grupos de trabajo interfuncionales dentro de la organización con el fin de impulsar soluciones para los clientes

Entre los beneficios que proporciona una fuerte orientación de marketing, se mencionan la obtención de mayores ingresos y la rentabilidad empresarial.

Como guía principal para el presente marco teórico, se utilizará la obra de los autores (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012) en su libro “Administración Estratégica”, y de (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) en su obra *El Plan de Marketing en la Práctica* otorgando un panorama de conceptos y teorías claves, de probada efectividad en el ámbito empresarial, utilizados en el mismo para formular y desarrollar estrategias exitosas.

Definen (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012), los siguientes pasos para la creación e implementación de la planificación estratégica son:

1. Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio.
2. Determinar objetivos.
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia.

5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos

Es conveniente al iniciar una planificación estratégica, analizar la situación actual de la empresa y de su entorno. Por lo tanto, para poder hacer una apropiada interpretación de una empresa y de su situación actual es necesario, en primer lugar, realizar un diagnóstico organizacional.

El paso que sigue al análisis externo e interno de la empresa es definir la visión de la misma junto con la misión.

La *visión estratégica* indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de en qué negocio se desea estar, hacia donde se quiere dirigir, y la clase de compañía que se está tratando de crear.

El otro paso importante es la determinación de la *misión*, es decir la razón de ser de una empresa.

Para (Ferrel & Geoffrey Hirt, 2010), autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, *"la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"*

Para (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2013), autor del libro «Fundamentos de Marketing», *la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.*

Una vez arribado al diagnóstico y definida o reformulada la visión y misión, se procede a formular el conjunto de objetivos por lograr con la ejecución del plan estratégico de marketing. Estos van a facilitar una posterior selección de estrategias, con la intención de que sean lo más certeras posible en relación a ellos.

Los objetivos son los fines a los que se dirigen la actividades organizacionales e individuales, es decir que enuncian resultados finales perseguidos por las compañías.

"La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos." (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012)

Definidos los objetivos, deben plantearse las estrategias que son las guías a seguir para situarse por delante de los rivales, servirse de las oportunidades y alcanzar objetivos de marketing.

Para (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012) *“La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.”*

Cabe mencionar que existen diversos niveles de estrategia en una empresa y que no siempre son fáciles de delimitar: estrategias corporativas, de cartera, de segmentación y posicionamiento y funcionales.

Establecidas las estrategias, han de definirse los programas que se ejecutaran para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y del plan.

Una vez que se ha desarrollado una estrategia, debe definir los programas que le permitirán llevarlas a cabo. Un programa es un curso de acción específico y pormenorizado (de rutina) por el cual se realiza la estrategia

En esta etapa, se concretan las estrategias de marketing anteriormente definidas con acciones específicas de nivel táctico. El marketing mix es el elemento puente entre las decisiones estratégicas y las decisiones operativas de la empresa.

El autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) plantea la importancia del control y productividad de cada área y/o persona en el cumplimiento de los objetivos.

La administración por objetivos (APO), es una forma de administración. Consiste en poner objetivos específicos para cada área, puesto y persona, de esta forma se busca el cumplimiento eficaz y eficiente del objetivo general. (Harold Koontz & Weihrich y Cannice, 2012)

Para concluir con el material teórico que le dará sustento al presente trabajo, se puede establecer que el planteamiento de una estrategia colaborará en la toma de decisiones acertadas, de acuerdo a la visión y misión de la empresa.

Es muy importante, crear valor para la empresa y satisfacer las necesidades del cliente, como también lograr que los consumidores conozcan la marca y sus servicios.

Diagnóstico y discusión

A través del análisis del micro y macroentorno de ManSer SRL, se llega a la conclusión de que la misma presenta fortalezas propias de ser una organización con trayectoria y experiencia, con productos de alta calidad, habilidades técnicas y de gestión.

Pero también se destacan puntos débiles que frente a la situación actual de retroceso económico y financiero que presenta el país, hacen que la empresa deba prestarle notable atención para poder mantener su posición en el mercado y presentarse como una opción competitiva.

Entre esas debilidades, se menciona la pérdida de fuerza ventas, la falta de políticas de ambiente y gestión de residuos, escasa inversión en I+D y ausencia de estrategias de marketing. Sobre este último aspecto es sobre el cual se decide hacer hincapié.

Resulta difícil de creer, pero aún existen empresas y emprendedores que no cuentan con un área de marketing y ventas, y mucho menos con un plan adecuado.

El problema planteado para el presente reporte de caso es la ausencia de estrategias comerciales en la empresa ManSer SRL frente a un horizonte de crisis y de recesión con una caída pronunciada de la actividad económica.

Debido al contexto empresarial en el que se desarrollan los negocios en la actualidad, en el que sobresale un alto grado de vertiginosidad e incertidumbre, es que resulta preponderante la utilización de una herramienta, como factor estratégico diferencial, que permita, ante las constantes transformaciones suscitadas en el mercado, lograr una veloz adaptación, con objeto de conservar a la empresa y a su competitividad.

A través de la elaboración de esta planificación estratégica orientada al marketing y a las ventas, se pretende generar herramientas para que la empresa pueda ser capaz de vencer a la competencia y ganar cuota de mercado incrementando las ventas.

Por este medio, se procura mejorar la eficacia del mensaje de venta a los clientes en busca de fidelizarlos, aumentar las ventas y los beneficios, y servir como base para las campañas de publicidad y promoción.

El plan estratégico de marketing es la herramienta de gestión fundamental para que la empresa cumpla con sus objetivos al permitirte establecer una estrategia clara de acción donde se define de forma realista, detallada y fácil de comprender el personal involucrado en ella y el presupuesto disponible.

Es importante que, el negocio no sea considerado simplemente como un proceso de producción de bienes, en lugar de esto, el negocio se debe ser considerado como un proceso de satisfacción del cliente y de las necesidades del mismo.

Propuesta

1. Objetivos

- *Objetivo General*

Lograr incrementar la productividad y competitividad en el mercado de la empresa MAN-SER SRL a través de la aplicación de estrategias de marketing para el período comprendido entre 2019-2023.

- *Objetivos particulares*

- Lograr un 80% de satisfacción del cliente a través del desarrollo de un servicio de post venta a partir del próximo año.
- Optimizar el funcionamiento de la organización mediante la reorganización, y profesionalización de sus recursos humanos a partir del segundo semestre del año 2019.
- Fomentar mejoras en la gestión de la comunicación de la empresa a través del desarrollo de estrategias de marketing digital.
- Mejorar la gestión y hacer un uso óptimo de los recursos de la empresa a través de la creación de un departamento de gestión de proyectos para el próximo año.

2. Alcance

- *Alcance de contenido:*

Incrementar la productividad y competitividad de la empresa MANSER SRL

- *Alcance temporal:*

Periodo 2019-2023

- *Alcance en el ámbito geográfico:*

MANSER SRL con sede en la Ciudad de Córdoba.

El plan estratégico propuesto tiene un alcance transversal, con esto se hace referencia a que cada estrategia debe atravesar todas las áreas de la empresa de manera de que se obtengan esfuerzos colectivos para lograr los resultados deseados.

Se comenzará a medir el alcance y posicionamiento de la empresa en los clientes a través de la formulación del buyer persona, conocerlos más de cerca para armar una estrategia específica 100 % enfocada a ellos, y conocer el impacto de la misma.

Y por último se establecerá la gestión de proyectos claves que darán lugar a la resolución de distintos problemas dentro de la empresa, los cuales tendrán una extensión de tiempo de 6 a 12 meses como máximo.

Teniendo en cuenta el nivel estratégico de cada organización, se establece que todas las estrategias deben ser apoyadas a nivel corporativo con el fin de afianzar esto a nivel de negocios.

En cuanto a la investigación de potenciales competidores es una estrategia meramente de negocios la cual debe ser ejecutada por las áreas funcionales, quienes se encargarán de investigar y desarrollar conclusiones y acciones posteriores para tomar medidas.

Por otro lado, el buyer persona, será parte de una estrategia operativa, que son los que tienen mayor contacto con el producto/servicio y con el cliente al mismo tiempo, no solo conocen las características del bien que ofrecen, sino que además saben cuál es la necesidad y por qué el cliente busca dicho producto, hasta son capaces de identificar fortalezas y debilidades del mercado e instaurar nuevas propuestas acordes al resultado.

Si bien mencionamos que esta última es una estrategia operativa, se requiere de apoyo de las áreas funcionales y aún más los lineamientos a nivel de negocios para que el enfoque al cliente sea claro y se trabaje de manera alineada.

3. Recursos involucrados

Se sabe que un plan estratégico es un documento previo a una inversión, no solo eso, sino que además es la base y el fundamento de por qué y en qué invertir. Motivo por el cual, esta presentación será usada para captar recursos financieros externos y la motivación para el grupo corporativo quienes deben alinear esta estrategia en toda la organización y apostar a dicho cambio.

Además de recursos financieros, se necesita la obtención de nuevas prácticas operativas y de gestión. Con esto se hace referencia a un área formada no solo por departamentos funcionales, sino también por áreas operativas que aporten desde el

conocimiento y del día a día con el producto y/o servicio brindado, para esto necesitamos tener un control de gestión lo cual requerirá no sólo la formación de una nueva área, que será “Control de gestión” sino procedimientos y manuales que contengan los mismos en donde se especifiquen tareas específicas y recursos humanos involucrados. Lo mismo sucederá con la creación del departamento de “Gestión de Proyectos”, que involucra además de lo mencionado anteriormente, la incorporación de nuevos Recursos Humanos y el tiempo para la realización de investigaciones internas claves.

4. Acciones a desarrollar

- *Servicio post venta y acciones de marketing digital*

Puede resultar ser la propuesta de valor y la ventaja competitiva a desarrollar en MAN-SER SRL, de esta manera no solo se incrementarían aún más las barreras de ingreso a nuevos competidores, sino que se lograría ser más competitivo dentro del nicho al que apunta la empresa. Motivo por el cual se implementará:

- Una línea telefónica gratuita
- Asesoramiento virtual
- Apps de la empresa

Al mismo tiempo estos canales pueden servir para abrir nuevos mercados y posicionarse en ellos, ya que sin la necesidad de inversión edilicia se puede contar con oficinas “virtuales” y realizar la venta por estos canales.

Se comenzará con la contratación de un servicio telefónico, al cual tendrán acceso los clientes actuales y los potenciales. Si bien consideramos que es un servicio post venta que se brindará, se pueden crear segmentos de asesoramiento y venta, lo cual incurrirá en la necesidad de incorporar más agentes telefónicos.

En principio para iniciar con un módulo de atención que solo ofrezca un servicio post venta se tendrán en cuenta los siguientes costos:

Contratación e instalación de línea gratuita de \$800

Costo mensual de la línea de \$500

Costo del minuto de \$1.05 (esto puede variar en 0.25 centavos cada X kms dependiendo de la región del país de donde se comunique el cliente).

Otra herramienta a utilizar para acercarse aún más a los clientes es un asesoramiento virtual en línea, lo cual es recomendable que esté disponible las 24 horas del día para una mejor atención en cualquier momento del día. El mismo se encontrará dentro de la plataforma web de la empresa.

El diseño de la plataforma virtual tendrá un costo de \$15.000 lo cual incluye la implementación y la capacitación a los agentes.

Por último, el desarrollo de una aplicación móvil es más costosa, pero al mismo tiempo su forma de posicionar a los negocios es más confiable ya que las personas pueden cargar la app de la empresa en su móvil y consultar, pedir asesoramiento, comprar sin moverse. El costo del desarrollo e implementación de una aplicación es de \$35.000 lo cual puede variar en función a los módulos y funciones que se le quiera agregar.

Porque se considera que estas tres alternativas darán lugar a atraer más clientes, posicionar la empresa en otro mercado, y fidelizar a los clientes actuales, porque genera confianza, ya que se considera que estas plataformas son implementadas por empresas serias. Por otro lado, es lo ideal que los clientes encuentren en la web una respuesta inmediata sin necesidad de trasladarse a la oficina física o aun peor, sin tener que buscar respuestas en otra empresa; al mismo tiempo se aumentaría el flujo de visitas de potenciales clientes al sitio web. Se podría tener un historial de chats en donde se podrá observar cuales son las consultas o sugerencias más repetidas por parte de los clientes y esto daría lugar a trabajar sobre las mismas y mejorar en dichos aspectos. Respecto a la app móvil, se sabe que hoy en día es la tendencia, por lo que no solo se busca llegar a más clientes, sino también ser aún más competitivos marcando la diferencia dentro del mundo Pyme generando esa identidad de entidad innovadora a través de la portabilidad.

Tareas

- a) Solicitar líneas gratuitas a los clientes
- b) Diseñar herramientas de asesoramiento virtual
- c) Diseña e implementar aplicación online de contacto.

Indicadores:

- a) % de satisfacción del cliente
- b) % de productos devueltos y/o retirados
- c) Número de quejas recibidas / total de clientes

d) Costo del servicio de post venta / ventas

- *Creación Buyer persona.*

Teniendo en cuenta el poder bajo de negociación de los clientes, y aprovechando esta situación con el fin de establecer mayor fidelización, se propone realizar lo que se denomina como *Buyer Personas*, y aliado a esta vendrá el desarrollo de una estrategia de contenidos.

La definición del Buyer Persona hace referencia a la creación de una imagen (que se asemeja a la real) del cliente. El fin de esto está ligado a establecer una estrategia de marketing basado en los clientes ideales de MAN-SER SRL, al mismo tiempo con esto se busca incrementar el tráfico orgánico, es decir ser los primeros resultados en las búsquedas online, incrementar el open rate, que consiste en la apertura de nuestros clientes a las campañas de marketing que pueda realizar MAN-SER SRL, todo esto con el fin de orientarse exclusivamente a los clientes ideales.

La creación del Buyer Persona consistirá en una investigación exhaustiva de las necesidades y motivaciones de nuestros clientes y potenciales clientes, además de investigar las variables demográficas, conductuales, de estilo de vida y de compra que determinan el mercado.

Esto se llevará a cabo ya sea por el análisis de bases de datos actuales, es decir de aquellos que ya son nuestros clientes, establecer formularios que capturen la información necesaria, ya sea a través de sitios web en donde se brinde información, a través de promociones, que sean medios para llegar al cliente y obtener los datos que necesita la empresa; por otro lado el equipo de ventas de MAN-SER SRL son el camino más corto y eficaz para la obtención de información respecto al cliente ideal, y otro camino no menos efectivo, pero sí más preciso y que llevará más tiempo es la entrevista a clientes actuales y potenciales para obtener las características mencionadas.

Una vez obtenida esta información se detectarán los patrones y conductas o tendencias, todo lo obtenido de las entrevistas y/o investigación será volcado a unas plantillas que definirán el perfil del cliente de MAN-SER SRL, como consecuencia de este análisis se generará una estrategia de marketing de contenido.

Tareas:

- a) Análisis de fuentes de información
- b) Diseño de entrevistas y recolección de datos.
- c) Análisis de la información

d) Definición de patrones y tendencias.

Para definir el Buyer de MAN-SER SRL la muestra no debe ser amplia, con el análisis de 10 clientes o potenciales clientes, como máximo, es suficiente para determinarlo.

Cabe aclarar, que la definición del cliente ideal sirve como base para la generación de un modelo o estrategia de venta alineada a dicho perfil. El costo de esta actividad será de \$3000, lo cual será destinado al diseño de encuestas para clientes actuales y promociones orientadas a potenciales clientes como nexo para generar lazo y obtener la información necesaria.

Una vez definido el perfil de cliente ideal, es recomendable además generar una estrategia de contenidos que sea congruente con estos patrones identificados en el Buyer Persona. Esa estrategia de contenidos consiste en trabajar sobre Redes Sociales, diseñando un mensaje acorde al público objetivo, con imágenes que acompañen el mismo. Esta implementación será llevada a cabo por un Community Manager;

Los costos del diseño de Fan Page, más el manejo base mensual de páginas tiene un costo de \$3500. Lo cual incluye 1 flyer semanal, publicación de fotos sin límites y 3 historias en redes sociales por semana.

- *Creación del departamento de gestión de proyectos*

Una estrategia que resultaría transversal a la empresa que resulta ser incubadora de estas últimas, es la creación de un departamento denominado Gestión de Proyectos. El fin de este departamento es la generación de proyectos con el fin de incrementar las ganancias o reducir los costos en los distintos procesos llevados a cabo dentro de MAN-SER SRL.

La implementación de esta área está abocada a la detección de oportunidades, mal llamados problemas, los cuales son originados por distintas causas que retrasan los procesos y que es fundamental detectarlas y analizarlas para determinar el origen de la situación y accionar con precisión para llegar a la solución.

En conjunto con el área de Gestión de Proyectos deberá trabajar también el área de Control de gestión, el cual evaluará si las acciones llevadas a cabo para contrarrestar las causas originarias de los problemas, fueron eficaces o no, si es necesario estandarizar acciones, en caso de ser acertadas, o generar nuevos planes de acción, en

caso de que no hayan funcionado. Ambos departamentos pueden ser independientes entre sí, o inclusive por cuestión de costos y recursos puede unificarse y llevar adelante las tareas pertinentes.

Tareas:

- e) Descripción de manual de procedimientos y funciones.
- f) Armado espacio de trabajo
- g) Reclutamiento interno y externo
- h) Formación de equipo de trabajo
- i) Capacitación.

El departamento de Gestión de Proyectos y Control de gestión actuará de manera coordinada a través de un método denominado PDCA (Plan, Do, Check, Act).

En la etapa de planificación se definirá el problema a resolver, con la herramienta lluvia de ideas se establecerán las posibles causas que originan el mismo; luego, la espina de Ishikawa será la guía para determinar las causas principales, que junto al método de 5 por qué se podrá determinar las causas fundamentales sobre las que se deberá actuar.

Las acciones a llevarse a cabo deberán tener un responsable y tiempo establecido, sobre las cuales el departamento de Control de gestión deberá analizar a través de auditorías, si dichas acciones fueron cumplidas en tiempo y forma. Posterior al cumplimiento de las acciones, se procederá a evaluar si el proceso ha mejorado tras esta implementación, en caso de ser así, se procederá a estandarizar la práctica de manera que no se altere nuevamente el proceso ocasionando nuevos problemas. En caso de que la acción no genere un resultado positivo, el área de Gestión de proyectos deberá establecer una nueva acción para abordar la causa determinada.

Ambos departamentos podrán ser el origen de proyectos de cualquier índole que originen alteraciones en los distintos procesos de todas las áreas de MAN-SER SRL.

El costo de incorporación de nueva área es de aproximadamente \$70.000. Prorrateando este costo en:

Descripción de puestos y diseño de manual de funciones: \$10.000

Armado de oficina de control y gestión de proyectos: \$15.000

Contratación de una persona responsable del área: \$35.000

Capacitación de personal de área: \$10.000

Indicadores:

- a) Promedio horas de capacitación por empleado: (Total de horas de capacitación / Cantidad de empleados)
- b) Inversión en capacitación: (Gastos en capacitación / Gastos totales)
- c) Cantidad de nuevos proyectos

5. Marco de tiempo para la implementación

ACTIVIDAD	2019	2020				2021		
	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre
Implementación Servicio de post venta								
Creación Buyer persona								
Plan de organización de RRHH								
Creación departamento de gestión								

Tabla 2: Plan de Actividades. Diagrama de Gantt

6. Análisis ROI

Se proyecta aumentar en un 40% las ventas anuales con la implementación de las actividades desarrolladas. A continuación, se detallan los ingresos anuales proyectados y las inversiones anuales erogadas para llevar a cabo el plan de implementación.

Ilustración 1: ROI

VENTAS NETAS	al 31/12/2018	Incremento 40%
Ventas Industriales	198.635.385,85	278.089.540,19
Ventas Servicios	130.222.261,94	182.311.166,72
Total Ventas del Ejercicio	328.857.647,78	460.400.706,89

INVERSIONES	Monto anual
Diseño de la plataforma virtual	15.000,00
Desarrollo de APP	35.000,00
Definición de patrones y conductas	3.000,00
Creación dpto Gestión de proyectos	70.000,00
Total inversión	123.000,00

ROI: ((INGRESOS-INVERSIÓN)/INVERSIÓN)*100

ROI 99,97%

De esta forma, el retorno de la inversión será del 99,97%. Esto significa que, teniendo en cuenta que el resultado del ROI es un ratio (debemos multiplicar el resultado por 100) por peso invertido en la propuesta estratégica para MAN-SER SRL, obtenemos un retorno de la inversión de 99,67%.

Conclusión y recomendaciones

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se puede establecer cuál es la situación concreta de MAN-SER SRL en cuanto a su posición competitiva en el mercado y sus niveles de productividad.

En un entorno cada vez más complicado para la industria en la cual se encuentra la empresa, se plantea la necesidad del diseño e implementación de un plan estratégico a largo plazo capaz de hacer frente a la volatilidad del mercado permitiendo facilitar el proceso de toma de decisiones en consonancia con la visión y misión de la compañía.

MAN-SER SRL, empresa especializada en productos y servicios industriales de la ciudad de Córdoba, se destaca por la calidad y diferenciación en sus productos, posee una amplia trayectoria que lo avala y certificación de calidad que aumenta indiscutidamente la propuesta de valor ofrecida al mercado.

Las barreras de ingreso para nuevos competidores son altas, por lo que su foco serían sus competidores actuales, y fidelizar su nicho de mercado.

Se deja en claro que la situación principal a atacar es la ausencia de estrategias en ciertas áreas de la empresa, por lo que será de gran importancia la aplicación de los siguientes programas de acción:

Definir un buyer persona da lugar justamente a mejorar la eficacia en el mensaje transmitido, ya que se conocerá el perfil del cliente y el mensaje será 100 % direccionado, además de lograr la fidelización va de la mano el incremento en ventas, porque independientemente de las estrategias generadas por la empresa, el boca a boca es una de las herramientas más eficaces para el posicionamiento de una organización.

Además, la implementación de acciones de marketing digital activará el tráfico de información en redes generando el interés y siendo este un mensaje específico al perfil de clientes obtenido y buscado por MAN-SER SRL.

Por otro lado, la creación de un nuevo departamento dará lugar a la formación de un área sistémica e interdisciplinaria que contará con distintas formaciones, cuyo fin no solo será establecer estrategias comerciales o de marketing, sino estrategias a distintos

niveles y transversales que darán lugar a la resolución de situaciones y crecimiento, no solo financiero, sino de distintas áreas que hacen a los procesos de MAN-SER SRL.

El cumplimiento de todas las estrategias planteadas llevará al cumplimiento mejorar la competitividad y productividad de la empresa. Resulta vital poder establecer criterios, no solo en función de la competencia, sino también aplicar una estrategia de contenidos, estudiando al cliente y a su ciclo de compra, con el fin de generar un vínculo estable, generar nuevos mercados, y utilizar el mundo digital para incrementar las ventas.

Y por otro lado involucrar todas las áreas de la empresa, motivados por el nivel corporativo, para generar nuevas formas que impulsen el crecimiento económico.

Entre las recomendaciones que se sugieren para los directores de la compañía, la implementación de mecanismos de control periódico a modo de garantizar el correcto funcionamiento de la organización, fidelizar a sus clientes dedicándoles tiempo para conocer sus necesidades y sugerencias, y reorganizar y fomentar la comunicación interna y externa.

Bibliografía

- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Banco Mundial . (48 de 2019). *Banco Mundial.org*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Best, R. (2016). *Marketing Estratégico*. Pearson.
- Busaniche, J. (17 de FEBRERO de 2019). Metalúrgicos declaran estado de emergencia por caída de producción. *PERFIL*.
- Clarín. (14 de 04 de 2019). *Clarín.com*. Obtenido de https://www.clarin.com/rural/maquinaria-asesoramiento-acceder-bonos-compensatorios_0_AtCBdtxdp.html?fbclid=IwAR3wwm3kmTkFcPah9f-2ajo8Z9DrQeYdVqZn5m0qX04k7FNi3AqdkVpvwNA
- El Diario. (23 de 05 de 2019). Metalúrgicos piden reducción de horas para evitar despidos. *Metalúrgicos piden reducción de horas para evitar despidos*.
- Ferrel, & Geoffrey Hirt. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Genesisir, F. (30 de 05 de 2019). Metalúrgicos piden reducción de horas para evitar despidos. *Cadena 3*.
- Gimenez, J. R. (2018). *Universidad Internacional de Andalucía*. Obtenido de <https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2520/06escrig.pdf?sequence=1>
- Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Harold Koontz, & Wehrich y Cannice. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. .
- Instituto Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios. (12 de 2005). *idits.org.ar*. Obtenido de http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMetalmechanico/Plan_es_trategico_sector_metalmechanico-IDITS.pdf
- iprofesional.com. (09 de 05 de 2018). *iprofesional.com*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/277285-compre-argentino-empresa-plan-El->

gobierno-reglamento-la-Ley-de-Compre-Argentino-para-favorecer-a-la-industria-local-en-las-compras-publicas

Javier Sánchez. (29 de 03 de 2019). *ecologiaverde.com*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/como-cuidar-el-medio-ambiente-en-el-trabajo-1870.html>

Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Kotler, P. (2015). *Direccion de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.

Metales&Metalurgia.com. (22 de 05 de 2019). Femeval apuesta por una industria 4.0 más humana y segura.

Mouratoglou, A. (02 de 2016). *Repositorio Digital UNC*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2747>

Politica Argentina. (09 de 04 de 2019). *Politica Argentina*. Obtenido de <https://www.politicargentina.com/notas/201904/28727-para-el-establishment-de-eeuu-el-peso-es-la-peor-moneda-del-mundo-2019-y-a-fin-de-ano-podria-haber-modo-crisis.html>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editor. Mexico: Alfaomega.

Smink, V. (02 de 04 de 2019). *BBC Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47781063>

Thompson, A. , & Strickland, A.J. (2012). *Adminsitracion Estrategica* . Mexico: MC Graw Hill.