

Universidad Siglo 21
Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final de Grado
Planificación Estratégica para Perfeccionar el Funcionamiento y la Gestión para la
Empresa Man Ser S.R.L
Año: 2019

Alumno: Marcelo Fabián Pereyra Venturini
D.N.I: 31.323.086
Legajo: VADM10143
Carrera: Licenciatura en Administración

Agradecimientos:

Dedico este logro a Dios principalmente, que me dio el don de la perseverancia para alcanzar mi meta y cumplir con mi sueño. A toda mi familia, en especial a mi madre María Venturini y mis hermanos Bruno, Juan Carlos, Iván y Mario que me apoyaron y alentaron desde el primer momento. También agradezco a todos los que fueron mis compañeros durante todos estos años, especialmente a mi compañera y amiga Florencia Padilla, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional. A mis amigos que me alentaron y estuvieron cuando más difícil se hacia el camino. A mi amada Romina que estuvo en los malos y buenos momentos, con su apoyo incondicional y no dejar que baje los brazos para cumplir con mis objetivos.

Marcelo Fabián Pereyra Venturini.

Resumen

Este trabajo final de grado se basó en el desarrollo de una planificación estratégica dirigida puntualmente a la empresa Man-Ser S.R.L., dedicada a la fabricación y comercialización de diversos productos y componentes industriales. Se hizo hincapiés sobre la dimensión de los procesos internos, específicamente en el área de producción en donde se pudo advertir una falencia tras el carecimiento de procedimientos claros que generan una demora en la entrega de sus productos y, por ende, la insatisfacción de sus clientes.

En base a estas consideraciones se tomó a la planificación estratégica que catalizará las ideas centrales de la empresa con sus procedimientos en post de ofrecer una propuesta de valor personalizada y enfocada en las necesidades de los clientes.

Para ello se determinaron dos planes de acción relacionados, por un lado, la definición de los procesos productivos, y por otro la determinación de una estrategia comercial, que ayudaran al cumplimiento de los objetivos que posee actualmente la empresa. Con esto desarrollado se pudo destacar la importancia de la planificación estratégica para el normal funcionamiento de la empresa, logrando excelentes resultados.

Palabras claves:

Planificación estratégica; Gestión de procesos; Estrategias de enfoque y bajo costo; Estrategia funcional de producción y comercialización.

Abstract

This final degree project was based on the development of strategic planning directed specifically to the company Man-Ser S.R.L., dedicated to the manufacture and marketing of various industrial products and components. Emphasis was placed on the dimension of internal processes, specifically in the area of production where a failure could be noticed after the lack of clear procedures that generate a delay in the delivery of their products and, therefore, the dissatisfaction of their customers.

Based on these considerations, strategic planning was taken that will catalyze the central ideas of the company with its post procedures to offer a personalized value proposition focused on the needs of the clients.

To this end, two related action plans were identified, on the one hand, the definition of the productive processes, and on the other, the determination of a commercial strategy that would help fulfill the objectives currently held by the company. With this development it was possible to highlight the importance of strategic planning for the normal operation of the company, achieving excellent results.

Keywords:

Strategic planning; Process management; Focus strategies and low cost; Functional strategy of production and commercialization.

Índice

1. Introducción.....	6
Antecedentes.....	7
2. Análisis Situacional.....	8
Macro Entorno	8
Micro Entorno	10
3. Marco Teórico.....	16
4. Diagnóstico y Discusión.....	18
5. Propuesta	20
Objetivo Corporativo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Etapa Estratégica:	21
Estrategias Corporativas Competitivas:.....	22
Etapa Táctica:	23
Marco de tiempo para la Implementación:	27
Beneficios Esperados:	27
6. Conclusión.....	29
7. Recomendaciones	30
Bibliografía.....	31
Anexos:	33

Índice de Tablas:

<i>Tabla 2: Pest</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 3: Matriz FODA.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 4: Actividades, plazos, recursos y costos del plan de acción 1</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 5: Actividades, plazos, recursos y costos Plan de Acción 2</i>	<i>25</i>

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 Diagrama de Gantt.....	27
Ilustración 2 Beneficios Esperados	27
Ilustración 3 - Roi	28
Ilustración 4-Anexo 1- Estado de Resultados Man-Ser S.R.L.....	33

1. Introducción

El desarrollo de este trabajo se encuentra marcado en la Lic. En Administración de la Universidad Siglo 21, se encuentra enfocado dentro de la perspectiva de la planificación estratégica para diseñar un plan adjudicado a un caso puntual.

Específicamente la organización por el cual se realizará este trabajo de aplicación es Man-Ser S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba, empresa dentro de la industria metalúrgica dedicada a la fabricación de componentes industriales de diseños propios.

Man-Ser S.R.L inició sus actividades en la década de los 90' y se estableció como una organización familiar en la cual a medida que transcurrió el tiempo fue evolucionando, no solo en los productos y servicios que ofrece, sino también, en los procesos de calidad y en la aplicación del desarrollo estratégico. Un aspecto importante a destacar es que la empresa presenta hoy al mercado una estrategia diferenciadora ya que busca resaltar su calidad a través de diseños propios de sus productos. A su vez es importante mencionar que Man-Ser S.R.L. dentro de sus propósitos estratégicos a largo plazo pretende mantener sus actividades dentro de una sola unidad, y es por ello que en el año 2012 se inauguró una nueva planta industrial para el aumento de su producción mediante estándares de alta calidad (ISO 9001).

Desde un análisis básico de la organización se destaca que posee definido su rol como empresa desde su nivel corporativo, posee sus componentes esenciales como son su visión y misión, a su vez cuenta con una estructura organizacional funcional formalizada y con procedimientos para cada una de sus áreas.

La aplicación de tecnología en la organización le permitió ampliar la cartera de productos y servicios convirtiéndose en una empresa proveedora de compañías automotrices y agroindustriales.

Problema: Esto se explica describiendo que, si bien la organización considera tener los procesos organizados para cumplir con los tiempos, su nivel de exigencia con respecto de realizar la toma de pedidos termina siendo una contradicción que genera consecuencias negativas en el solapamiento de funciones ya que, por un lado, se enfocan

en el desarrollo de una atención personalizada, pero por el otro no logran tener el procedimiento específico para generar este servicio catonizado, y allí se advierte entonces esta dicotomía que no logra ser resuelta por la falta de definición estratégica.

En la actualidad, Man-Ser enfrenta desafíos basados en su funcionamiento y, por ende, en la proyección a futuro por lo que cambiar resultará de un factor clave para su crecimiento. Para ello, el personal deberá ir en búsqueda de desarrollar nuevas unidades de negocios y actividades de apoyo que permita brindar mayores ingresos y fortalecer los meses de baja producción. En la medida en que se corrijan las problemáticas claves de la empresa, Man Ser S.R.L. estará en condiciones de avanzar con éxito y en búsqueda de un crecimiento propio.

Antecedentes

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a analizar el presente estado de la organización con su entorno micro (debilidades y fortalezas) y macro (oportunidades y amenazas), establecer objetivos y diseñar estrategias para mejorar su desempeño (Navarro, 2012).

La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable (Christ, 2018).

Este trabajo se realizará siguiendo un proceso racional para el establecimiento de estrategias que se encuentren encausadas con los lineamientos corporativos y de esta forma desarrollar planes de acción contundentes de acuerdo a los requerimientos de sus socios fundadores. El procedimiento para desarrollar este trabajo se dividirá en tres etapas, siendo la primera de ellas un análisis de situación, tanto de variables externas (PESTEL y 5 fuerzas de Porter), como también un análisis interno (cadena de valor de Hill y Jones). La segunda etapa se basará en el establecimiento de las directrices corporativas y estratégicas, y por último la materialización de estas a través de planes de acciones.

2. Análisis Situacional

Tal como se mencionó en la introducción este análisis se encontrará dividido en primer lugar por un marco externo el cual se estudiará desde las perspectivas macro y micro y luego un análisis interno que se finalizará con la matriz FODA para determinar el diagnóstico de la situación.

Macro Entorno

Tabla 1: Pest

Factores Políticos	Elecciones presidenciales en Argentina. Inestabilidad Política. Corrupción de actores políticos.
Factores Económicos	Devaluación del peso argentino. Disminución del PBI. Aumento de las exportaciones e importaciones. Crecimiento en la tasa de interés, impuestos e inflación.
Factores Sociales	Sistema educativo en crisis. Desempleo y pobreza. Inseguridad. Incremento en la tasa de crecimiento poblacional. Distribución de la población geográfica desigual. Respeto a la diversidad cultural.
Factores Tecnológicos	Impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la sociedad. Política de desarrollo e investigación. Big Data.
Factores Ambientales	Costo de aplicar la responsabilidad social. Organizaciones de protección ambiental. Innovación para el desarrollo sustentable.
Factores Legales	Leyes laborales. Ley 25.675 “Ley General del Ambiente. Reforma Laboral.

Fuente: Elaboración Propia.

Para comenzar con este análisis se debe hacer mención a la primera dimensión del modelo Pestel, el factor político. En 2019, es un año de elección en Argentina, esto trae una inestabilidad en el sector político, el cual se encuentra dividida y aún sin un rumbo claro. Muchos de estos actores políticos enfrentan juicios por corrupción en la actualidad.

Además, esta situación de inestabilidad repercute en la sociedad, con desempleo e inseguridad, la educación y la salud también se ven afectadas. El crecimiento poblacional es constante y se concentra geográficamente en el centro del país.

Dentro de los factores más importante para analizar el macro entorno está el factor económico. Entre ellos se pueden citar a una alta inflación del 54,7% en los últimos 12 meses según datos del INDEC (Infobae, 2019) a subas en el dólar que generan una depreciación del peso argentino y por ende la sociedad comienza a tener menor capacidad de consumo generando caídas en el mismo. También se debe destacar que el aumento desacelerado en los precios genera una reacción en cadena hacia toda la cadena de abastecimiento para empresas del sector industrial, caso puntual de Man-Ser S.R.L.

Puntualmente en base a los productos que Man-Ser S.R.L ofrece se ha evidenciado una disminución de la producción a nivel nacional de un 30% con respecto a los últimos 4 años de análisis.

En cuantos a los aspectos sociales esta dimensión también se encuentra verdaderamente relacionada con la economía ya que tal como se observó anteriormente la débil situación que está atravesando el país afecta en el índice de los salarios reales, que si bien han presentado en el sector privado un aumento del 3,1% la inflación de este mes fue de 4,9% observando entonces aquí el desequilibrio generado, y que es trasladado a una disminución del consumo (INDEC, 2019).

En estos últimos años, crecen las exportaciones e importaciones por el cese de barreras gubernamentales.

Respecto al factor tecnológico, implementar el uso de tecnologías TIC en la industria ayudaría a lograr un mayor control productivo y organizacional mejorando la calidad de los procesos y el producto con una clara disminución de costes asociados.

De acuerdo al factor ambiental, es clave desarrollar y hacer crecer una cultura innovadora y colaborativa para propiciar la implementación de nuevas tecnologías e impulsar la eficiencia en el uso de los recursos dentro del sector productivo, y a su vez, consolidar el consumo sustentable y las buenas prácticas cotidianas de la sociedad, incluido el propio Estado.

Con respecto al factor legal, hacemos mención a la (Política Ambiental Nacional, 2002), garantizando su cuidado, la educación y participación del ciudadano controlando el impacto y el daño ambiental que puede causar el hombre.

Dentro de las leyes laborales podemos hacer mención a la Ley 20.744 “Ley de Contrato Laboral” (Infoleg, 1976). La normativa regula ciertos efectos de éstas en el desarrollo de la relación laboral, considerándolas como interrupciones que no son consideradas incumplimientos y que, además, pueden generar el deber de pagar el salario correspondiente al tiempo de la ausencia prevista por esas normas.

Micro Entorno

Competidores

Para comenzar con el análisis del sector es necesario hacer referencia al ciclo de vida que ha tenido la industria metalúrgica en la Argentina y puntualmente en la ciudad de Córdoba. Esta industria tuvo su nacimiento en la década de 1950 en la cual se caracterizó por ser una industria de crecimiento lento, se instalaron grandes fábricas para la producción de motores, automotores, locomotoras y aviones. Con el paso del tiempo y con la ayuda de planes del gobierno nacional la industria comenzó a desarrollarse en nuevas ramas, específicamente hacia los insumos básicos tales como el hierro, acero, aluminio, metroquímicas, entre otros. Así luego de la etapa del crecimiento viene la etapa de maduración, y es aquí cuando comienzan a aumentar las barreras de ingresos y a disminuir la amenaza de sus rivales. Estas empresas maduras compiten por obtener una mayor participación en el mercado compitiendo mediante un ofrecimiento de precios bajos conjuntamente con una calidad diferencial.

Con estos antecedentes descriptos pudo identificarse que los competidores de la industria metalmeccánico de la ciudad de Córdoba se encuentran muy concentrados en unos pocos actores entre los que pueden mencionarse a Transfer, Eisaire, Empremet y Man-Ser S.R.L.

Además de un simple nombramiento de los competidores se pudo categorizar a los mismos de acuerdo a los diferentes productos que fabrican y comercializan. En cuanto a los extractores de virutas y cintas de transporte se identificó a Transfer; en cuanto a maquinas lavadoras compiten tanto en Eisaire como Man Ser S.R.L., luego un área de corte por plasma concentrada únicamente en el competidor Empremet, otra línea de producto se basa en los protectores de bancada para la cual únicamente es explotada por

Man-Ser S.R.L., por último un producto basado en el plegado y el sonado el cual es desarrollado principalmente por talleres más pequeños e independientes.

En base a esta descripción se puede entender que el sector se encuentra caracterizado por una división en cuanto a la línea de productos que se ofrece, y es en cada una de estas líneas que se concentra la competencia generalmente explotada por una sola organización, es decir que dentro de la industria metalmecánica en la ciudad de Córdoba se observa una competencia más bien monopólica en cada una de sus sub áreas.

Proveedores

En base al abastecimiento de la industria metalmecánica se logra distinguir dos categorías en cuanto a los insumos necesarios para el normal funcionamiento de las diferentes organizaciones, en primer lugar, los insumos propios para la producción primaria tales como chapas, tubos, planchuelas de aluminio, pinturas, maquinarias utilizadas en la planta productiva, entre otros. Por otro lado, se categorizan a los insumos como no productivos ya que estos cumplen la función de complementar el proceso de fabricación con el fin de que sean bienes de apoyo y de seguridad. Entre estos últimos se pueden encontrar a los elementos de protección para los empleados (protectores auditivos, protectores visuales, máscaras para soldar, delantales de plomo, zapatos de seguridad) y también se suman a esta categoría productos como aceites y lubricantes para las maquinarias, insumos de limpieza, combustibles para vehículos y máquinas. Se observa en esta fuerza que quienes más poder de negociación poseen son los abastecedores de la primera categoría descrita (insumos productivos) ya que existe un bajo número de estos en el territorio y esto hace que las organizaciones no cuenten con diferentes alternativas y queden en una situación prácticamente inevitable comprarles a estas empresas ya que son bienes sumamente dependientes para los productos que se ofrecen. Y con respecto a la segunda categoría, los insumos no productivos, si existen diferentes alternativas ya que se les pueden comprar al mismo productor logrando una disminución considerable en los costos, o bien abastecerse en otras organizaciones que ofrecen productos de mayor calidad con distintas clases de financiación y variedad de productos.

Consumidores

Acorde a la diversidad de productos que se trabajan, el segmento de consumidores es muy amplio y presenta características disímiles en su configuración. De todas maneras, puede definirse el segmento corporativo, y el segmento de consumidores esporádicos.

Ambos grupos están compuestos por empresas que necesitan incorporar esta tipología de productos a su cadena de producción. Considerando la complejidad del desarrollo productivo, no son muchos los que logran ofertas precisas y ha pedido como en el caso de los clientes corporativos industriales y, por ende, estos no se encuentran con alternativas en el sector, teniendo una capacidad de negociación media, dejando abierta la decisión y la fuerza en manos de los productores.

Barreras de ingreso

Al ser pocas las empresas dedicadas específicamente a este rubro, las barreras de ingreso se vuelven elevadas, debido a que pueden establecer una imagen del sector acordando precios y formas de trabajo, que vuelve dificultoso el acceso para cualquier potencial ingresante. En este contexto también se debe considerar la inversión inicial, que contempla infraestructura, un bagaje de insumos, la gestión del espacio físico, las máquinas, el desarrollo de un equipo de trabajo, entre otras, que le significan al empresario una erogación importantísima de dinero, haciendo de esta variable, una cuestión de peso como barrera de ingreso.

Luego, también debe considerarse el conocimiento y experiencia en el negocio; no cualquiera puede insertarse de forma fluida en esta industria, y como tal, se le demandan muchos conocimientos técnicos que deberá cumplir para estar a la altura de las condiciones del mercado.

Productos Sustitutos

El servicio concreto y los productos que son trabajados tienden a satisfacer necesidades de empresas que también se dedican al desarrollo industrial buscando articular un trabajo caracterizado por toda una cadena de producción y es allí donde estos productos terminan siendo complementarios y compensatorios a esa cadena de desarrollo productivo. Ahora bien, dada la diversidad de tipologías de organizaciones y también el uso que de estos productos se realizan es complejo poder definir cuáles son y de qué manera trabajan los sustitutos. En este sentido es una fuerza desperdigada respecto a sus

componentes competitivos y como tal podría decirse que son actores (los sustitutos) que no logran instaurarse y posicionarse de manera concreta dentro de una industria y por ende en la dinámica propia del sector.

En síntesis, es una fuerza que carece de fuerza y apalancamiento dentro de la coyuntura genérica y global del propio sector.

Análisis Interno

Nivel Corporativo

Luego de finalizar con el diagnóstico del entorno, es necesario fijar el rumbo de la organización, el objetivo primordial de la misma, de qué manera y con qué criterios poder llegar a ese fin. Por esta razón, definir lo que se denomina la misión, visión y valor de la organización, es uno de los puntos fundamentales de la planificación estratégica.

Una vez conformada la visión se convierte en el objetivo máximo de la empresa, al igual que la misión como fuente de inspiración y motivación para todas las personas que forman parte de ella. De acuerdo a los valores en la mayoría de los casos coinciden con el fundador o las personas que se encuentren a cargo de la organización para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros y también normar su conducta.

La empresa Man-Ser S.R.L hace mención respecto a las mismas de la siguiente manera:

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

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.

Valores

Los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente: Confianza, Honestidad, Importancia en los detalles, Trabajo en equipo, Alta responsabilidad.

Debemos tener presente que tanto la misión, visión y los valores de las empresas deben ser respetados y cumplidos por todos los integrantes. Sin estos lineamientos, se tornaría muy difícil lograr definir los objetivos de cualquier empresa por lo que en cierta

manera se encontraría fragmentada y dividida por sus áreas sin una apuesta en común que una a cada parte de la misma.

Nivel Estratégico

Habiendo analizado lo expuesto por la propia organización puede decirse que Man-Ser S.R.L experimenta una indefinición de determinados niveles de sus estrategias corporativas, principalmente lo referido a la estrategia corporativa competitiva, ya que, por momentos, y de acuerdo a sus aspiraciones describen buscar el posicionamiento mediante precios competitivos, y en otras circunstancias manifiestan que su público destinatario es el cliente corporativo. Aquí se advierte una dualidad entre una posible estrategia competitiva de diferenciación y enfoque, por otro lado, una estrategia corporativa competitiva de liderazgo en costos. Con esto no se pretende decir que se encuentre en un error al pretender tener ambas estrategias combinadas, sino que la falencia se genera en la falta de priorización y jerarquización de las mismas, además en no poseer la formalización que le permita orientar sus tomas de decisiones y el comportamiento tanto a nivel directivo, de negocios y operativos.

Cadena de Valor Man Ser S.R.L



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Experiencia en el rubro. Trabajos personalizados. Vinculación con clientes. Conocimientos técnicos. Equipo de trabajo. Gestión de Calidad ISO 9001:2015.</p>	<p>Falta de definición de objetivos estratégicos. Falta de estrategias corporativas y genéricas. Falta de estrategias de organización de procesos. Demora en la entrega de pedidos.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Alta barrera para el ingreso de nuevos competidores. Amplia y diversa cartera de clientes. Apertura de importaciones y exportaciones (Balance).</p>	<p>Inestabilidad de la economía. Suba del dólar (perjudica a potenciales clientes). Pérdida de poder adquisitivo de clientes. Baja en el desarrollo de proyectos y emprendimientos ligados a la compra de los bienes de capitales.</p>

Fuente: elaboración propia.

3. Marco Teórico

En este apartado se explayan las diferentes teorías sobre las cuales se hizo uso para el desarrollo del análisis situacional y a su vez de la intervención propuesta, en relación a la definición del plan estratégico. Dentro de este marco teórico se hace especial relevancia a los conceptos y teorías presentadas por los autores Hill and Jones (Hill, 2009) ya que esto presentan una diagramación del proceso bien clara para su consecución. Sin embargo, es importante aclarar que existen numerosos autores que hablan al respecto de esta temática estratégica, pero se hizo una concentración sobre estos dos autores debido a las razones previamente mencionadas.

El proceso de la planificación estratégica siguiendo a (Hill, 2009) consta de 5 pasos esenciales. Por un lado, se debe realizar un análisis de la situación tanto externa como interna que permita diagnosticar las circunstancias en las cuales la organización se encuentra actualmente, destacando de esta forma los aspectos más fuertes, sus debilidades, y cómo la coyuntura afecta de manera positiva o negativa de la empresa, puntualizando bien las amenazas y oportunidades.

Con respecto al análisis de la coyuntura el mismo puede desarrollarse a partir del modelo Pestel, el cual busca identificar aquellas variables que puedan o no incidir en el desarrollo de la industria y de la propia empresa, los cuales servirá para la elaboración siguiente del plan estratégico (Strickland, 2012).

Con respecto al análisis sectorial y de la industria el mismo se lleva a cabo a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual sirve para determinar la incidencia que poseen los actores del sector en su negociación. Con esto, lo que se busca es determinar la manera en que se configura el sector y como estas fuerzan pujan para competir en los diferentes niveles (Hill, 2009).

Una vez finalizado el análisis externo se debe enfatizar en el estudio de las facetas internas de la organización. Siguiendo a (Hill, 2009) este análisis puede realizarse estudiando los diferentes niveles corporativos, los distintos niveles organizacionales a saber, nivel corporativo, estratégico y operativo. En cuanto al nivel corporativo lo que se analiza es la propia identidad de la organización mediante el estudio de los componentes y elementos estratégicos tales como la misión, visión, valores y políticas que guían el actuar organizacional. Continuando con (Hill, 2009) a su vez de deberán analizar los sistemas de objetivos estratégicos, y los niveles de importancia que la empresa percibe de

ello, enfatizando sobre la manera en lo que definen sus objetivos de consolidación, de crecimiento y de rentabilidad.

Siguiendo la linealidad del proceso estratégico expuesto por (Hill, 2009) el siguiente paso es determinar la manera en que actualmente la empresa está implementando las estrategias corporativas. Aquí se estudia la definición del negocio que posee la organización, que según (Hill, 2009) deberá configurarse en base a tres dimensiones claves: que mezcla de productos y servicios ofrece, a que mercado está dirigido y cuál es la necesidad que se está buscando satisfacer. Para que la organización posea una alineación dentro del proceso de la planificación será necesario puntualizar sobre las diferentes estrategias corporativas, que siguiendo la linealidad de este trabajo las mismas se enfoca en el liderazgo en costos, la cual busca poseer en algunas de las facetas del negocio una estructura de costos más baja que las de sus competidores lo que se trasladará en una oferta más tentativa para los clientes en cuanto a precios (Alcín, 2015).

Una vez que la organización presente la configuración de este compendio de objetivos corporativos y estratégicos se hace fundamental el uso de las estrategias funcionales, las cuales serán del mediano y corto plazo las que pongan en marcha dicha planificación. Estas estrategias hacen alusión a la organización, a la comercialización, de la producción y a los recursos humanos, es decir, se plantean los lineamientos sobre los cuales la empresa va ir desarrollando a medida que el proceso se vaya desagregando (Alcín, 2015).

Continuando con (Hill, 2009) para que la planificación estratégica tome un carácter de aplicación es fundamental la puesta en marcha de la última etapa del proceso, el cual es la implantación de las estrategias definidas. Para ello la organización deberá determinar los planes de acción que se llevaran a cabo dentro del nivel operativo y que son los que ponen en juego a la mera planificación estratégica. A su vez los autores expresan que para el armado de estos planes se deberá puntualizar a cerca de las actividades claves que se realizará, en conjunto con los responsables de su implementación y los recursos necesarios para que se empiece a desarrollar la misma.

Aquí juega un papel fundamental del armado de la etapa presupuestaria de acuerdo a cada plan de acción y los beneficios económicos esperados para los accionistas.

Para concluir con este marco teórico puede decirse, en base a las teorías utilizadas como referencia, para que una planificación funcione, es importante realizar un seguimiento y evaluación de la misma, por la cual deberán determinarse ciertos

parámetros que ayuden a controlar, retroalimentar y realizar los ajustes que sean imperantes para el cumplimiento de los objetivos pactados (Hill, 2009).

De esta forma queda el proceso de la planificación detallado de manera formal que le permitirá a la empresa desarrollar los ideales y los objetivos que tienen en mente.

4. Diagnóstico y Discusión

Una vez determinada los pasos a seguir para el desarrollo de una planificación estratégica y habiendo analizado ya la situación interna y externa de Man-Ser S.R.L. se llega a esta etapa en el cual se destacan aquellos puntos sobre lo que se buscará realizar mejoras para la potenciación del negocio.

Retomando lo analizado en el análisis situacional se puede decir que a nivel interno la organización se encuentra bien estructurada y que posee los componentes básicos de sus niveles corporativos y estratégicos pero que está teniendo dificultades a la hora de procedimentar su metodología de trabajo.

Específicamente estas problemáticas se lograron identificar al realizar el análisis de la cadena de valor que existen falencias en el área productiva que hace que la empresa no pueda cumplir en tiempo y forma con los pedidos que tiene de sus clientes.

Puntualmente esta problemática o esta deficiencia se presenta en el área de mecanizados en donde existe un solapamiento de actividades y de proyectos a realizar que culmina en la generación de cuellos de botella que impiden que el trabajo se realice de manera metódica.

Relacionando esta problemática con la teoría expuesta anteriormente se observa que las deficiencias de Man-Ser S.R.L se presentan en los niveles operativos debido a una mala procedimentación de sus actividades generada por una deficiente determinación de sus estrategias corporativas. Es decir, Man-Ser S.R.L actualmente no ha logrado transferir y alinear los componentes de su dirección a todo el nivel operativo el cual es el que más débil se encuentra actualmente.

Si Man-Ser S.R.L desarrolla una planificación estratégica podrá determinar el desglose de sus objetivos más puros hacia abajo de manera que todos sus colaboradores comprendan hacia donde se está dirigiendo la organización y cuáles son los puntos clave sobre los cuales trabajar para así mejorar el funcionamiento y la gestión de la empresa. Si logra este alineamiento organizacional a través de la diagramación de los procedimientos de forma clara, podrá entonces el área de la producción convertirse en un departamento

optimizado y eficiente que se desencadene en una mejor presentación y cumplimiento de su oferta a sus clientes.

Si la organización no comienza a tomar en cuenta a la planificación estratégica como un elemento para la gestión de su negocio se estima, desde el criterio como profesional, que no podrá solucionar estos inconvenientes de manera inteligente y, por ende, continuará presentando procesos desfasados y pocos delimitados según los objetivos más puros que posee hoy Man-Ser S.R.L. De esta forma no podrá cumplimentar con las necesidades y los requerimientos de los clientes y caerá en problemas de fidelización que podrán poner en estela de juicio y funcionamiento propio de la empresa.

Es decir, Man Ser S.R.L. necesita de la planificación estratégica para poder organizarse, estructurarse y diagramar todos sus procesos operativos en post del cumplimiento de lo que pretende realizar y ofrecer como empresa.

5. Propuesta

Plan de implementación

En este apartado se determinará la propuesta de aplicación para la empresa Man-Ser S.R.L. de acuerdo a las problemáticas que se lograron identificar en el análisis situacional y que fueron discutidas en el diagnóstico.

Específicamente se conformará este trabajo en relación en dos etapas, por un lado, la etapa estratégica, y por otro la etapa táctica sobre la cual se plantearán los diferentes planes de acción a desarrollar.

El alcance de esta propuesta está dirigida a toda la organización de Man-Ser S.R.L. haciendo hincapié en la profesionalización y obstinamiento de los procedimientos de trabajo que permitirán el desarrollo de los productos y de la oferta hacia los clientes, optimizando a todo el funcionamiento de la organización.

Objetivo Corporativo General

Diseñar una planificación estratégica para la empresa Man-Ser S.R.L. con el objetivo de perfeccionar los procedimientos internos de trabajo que permitirán la optimización del funcionamiento de la empresa, aumentando en un 20% los ingresos por ventas para diciembre del 2023.

Objetivos Específicos

- ❖ Definir los procedimientos para el área productiva con el fin de estandarizarlos en post de una prestación más eficiente hacia los clientes, que permitirá aumentar para diciembre del 2023 los ingresos por ventas en un 10%.
- ❖ Delimitar la estrategia de segmentación y posicionamiento configuradas desde la estrategia funcional de marketing que le otorgará a la empresa la oportunidad de aumentar sus ingresos por ventas en un 10% para diciembre del 2023.

Alcance:

Esta planificación estratégica se desarrolla para ser aplicada a la totalidad de la empresa Man-Ser S.R.L., abarcada entre los periodos 2019 y 2023, puntualmente sobre un afinamiento en los procesos de trabajo del sector productivo y de las estrategias de posicionamiento y segmentación que atañen al área de marketing.

Modelo de recursos: La empresa cuenta con recursos humanos y con recursos financieros.

Los recursos humanos se distinguen por sus diferentes capacidades contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos. En cuanto a los recursos financieros, estos elementos son relevantes para el desarrollo del proyecto, los cuales son representados por un conjunto de activos financieros que cuentan con un grado de liquidez como el dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias en cuanto a bonos, acciones y de divisas. Como así también, los bienes tangibles e intangibles que representan sus elementos de oficina, inmuebles, maquinarias, insumos, productos terminados, instrumentos y herramientas, su marca comercial, capacitaciones y servicios.

Acciones concretas a desarrollar: Con el fin de cumplimentar el objetivo corporativo general planteado en base a los recursos que componen a la organización, será preciso realizar las siguientes acciones:

Etapa Estratégica:

En este apartado se detallan los lineamientos corporativos y estratégicos sobre los cuales se determinará la planificación estratégica. Se irá desglosando a partir de lo más general hacia lo más específico, de manera que exista una alineación entre estos componentes que permitirán luego la diagramación de los respectivos planes de acciones.

➤ **Visión:** Tal como se anunció en el análisis situacional la organización ya cuenta con una definición de visión sobre la cual se plantean ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, por lo que se continuará utilizando esta visión para el plan estratégico. “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios”.

➤ **Misión:** Si bien Man-Ser S.R.L. cuenta con una misión definida basada en la propia visión que poseen, a los fines de esta propuesta se redefinirá este componente ya que el mismo carece puntualmente de lo que la empresa busca para cumplimentar con su misión.

Misión Propuesta: “Desarrollar y fabricar productos de alta calidad a precios competitivos que se presenten como soluciones industriales inteligentes que satisfagan

las necesidades puntuales de nuestros clientes, abocando aún el trabajo de priorización y optimización en los procesos”

➤ Valores: Si bien Man-Ser S.R.L. posee actualmente la definición de sus valores que busca cumplir con su visión, se propone la redefinición de los mismos a los fines que se alinean a la misión propuesta y que permitan la solución de las problemáticas planteadas.

- Profesionalización y personalización con el trato hacia los clientes.
- Desarrollo de productos innovadores y creativos.
- Trabajo en equipo.
- Priorización de los tiempos de entrega.
- Transparencia, responsabilidad y trabajo ético.

➤ Definición del Negocio: Puntualmente Man-Ser S.R.L. presenta una amplia variedad de productos que están dirigidos a distintos grupos de clientes con necesidades específicas, es por ello que se buscará definir su unidad de negocio en base a los productos que ofrece al mercado que apunta y a la necesidad que busca satisfacer.

De esta forma se plantea que Man-Ser S.R.L ofrezca productos especializados de maquinarias industriales y herramientas complementarias dirigidas al cliente corporativo (Industrias), para satisfacer su necesidad de abastecimiento en sus áreas específicas.

Estrategias Corporativas Competitivas:

Tal como se determinó en el análisis situacional, Man-Ser S.R.L. presenta una mixtura de estrategias que no le ha permitido priorizar ni formalizar la manera en la que compete. Por momentos desarrolla una estrategia de diferenciación, otras veces de enfoque y también de bajo costo. Por ende, lo que se propone es definir formalmente la estrategia competitiva que será el motor del funcionamiento de todo el negocio.

Con estas consideraciones se buscará definir una estrategia competitiva basada en el enfoque y en el bajo costo, es decir, que se utilizará una estrategia híbrida entre estos dos aspectos. Específicamente el enfoque estará dirigido hacia los clientes corporativos (Industrias), y el bajo costo hacia todo el proceso productivo, logrando de esta forma poseer una estructura de costos más baja que la competencia y de esta forma así poder posicionarse frente a sus rivales.

Etapa Táctica:

Plan de acción 1: Estandarización de procesos productivos

Este plan de acción se encuentra abocado a la redefinición de los procedimientos de trabajo en el área productiva a los fines de poder modificar y arreglar aquellas falencias que fueron apuntaladas dentro del análisis situacional.

Dicho plan lo que busca es determinar una alineación con los componentes estratégicos y corporativos propuestos, y que de esta forma se comience a trabajar desde procesos lógicos para evitar el solapamiento de actividades. Estas medidas buscarán efficientizar los procesos y lograr que la mayor cantidad de pedidos sean finalizados en tiempo y forma, evitando las quejas de los clientes, y potenciando la percepción que tienen los consumidores sobre los productos de Man-Ser S.R.L. De esta forma con un desglose de procedimientos bien estratificados la organización podrá aumentar sus ventas y por ende darle mayor potenciación a toda su propuesta de valor.

Con estas consideraciones es que se describirá en detalle los procesos productivos que deberán efficientizarse, haciendo puntual hincapié en el área de mecanizados, dónde la mayor cantidad de solapamiento de actividades y productos ocurre. Para ello deberá crear una mejor operación de las relaciones que existen entre los diferentes procesos tales como el corte de las chapas, su plegado y punzado, el mecanizado y el armado y soldadura, para luego pasar al área de empaquetamiento y disposición del producto para el despacho o retiro de los clientes.

Actividades, plazos, recursos y costos.

Tabla 3: Actividades, plazos, recursos y costos del plan de acción 1

Actividades	Plazos	Recursos	Costos
Identificación y esclarecimiento de procesos dentro del área de producción.	5 mmeses	Recursos informáticos	\$ 300.000,00 -
Rediseño de procesos para su eficaz funcionamiento	2 meses	Manual de procedimientos, Recursos informáticos	\$ 360.000,00
Determinación de las relaciones intradepartamentales.	1 mes	Artículo de librería	\$
Alineación de los procesos a la planificación estratégica.	3 meses	Acceso a documentos de la empresa	\$ -
Diagramación de los procesos productivos.	1 mes	Acceso al área productiva de Man-Ser	\$ -
Exposición a los directivos de Man-Ser y a los jefes del área productiva.	1 mes	Honorarios Profesionales (Asesor Estratégico)	\$ 60.000,00
Realizar ajustes.	1 mes	Espacio físico para reuniones	\$ -
Capacitación al personal sobre los nuevos procesos de producción	3 meses	Recursos humanos, capacitador, manual de procedimiento	\$312.000,00 Por los 4 meses – 39.000 c/mes
Implementación de los nuevos procesos de producción.	2 meses	Gerente de producción	\$ 63,500,00
Encuestas de satisfacción de clientes	2 meses	Recurso humano	\$ 78.000,00
Total inversión			\$1.173.500,00

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2: Estrategia comercial:

Este plan de acción se desarrolla desde los cimientos de la planificación estratégica desarrollada. A partir de esto se considera necesaria la aplicación y definición de una estrategia comercial basada en cómo hará la empresa para posicionarse en el mercado y de acuerdo a que temáticas englobar la segmentación de sus mercados. Esta idea surge para alinear todo el proceso estratégico y que se trabaje desde una idea central, logrando de esta forma un conocimiento más amplio sobre la forma de trabajar dentro de la organización, respetando el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de la estrategia de segmentación se enfatiza que Man-Ser S.R.L. buscará priorizar el segmento estratégico de los clientes industriales (uno de los que mayores beneficios le están otorgando a la organización).

Por su parte el posicionamiento de la empresa lo buscará a través del ofrecimiento de productos de alta calidad y con bajo costo, concentrando los esfuerzos en brindar las entregas de los productos terminados de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes. Es decir, que se buscará la minimización sobre los costos operativos y de producción, que se trasladarán en precios competitivos para, de esta forma, contrarrestar con la competencia.

Actividades, plazos, recursos y costos:

Tabla 4: Actividades, plazos, recursos y costos Plan de Acción 2

Actividades	Plazos	Recursos	Costos
Investigación de mercado	1 mes		\$78.000
Identificación de Productos y segmentos estratégicos.	1 mes	Recursos informáticos	\$ -
Definición de productos y segmentos.	2 meses	Artículo de librería	\$ 3,500
Alineación de productos y segmentos a la estratégica corporativa.	2 meses	Honorarios Profesionales (Asesor Estratégico)	\$ 60.000

Desarrollo de la estrategia comercial de segmentación y posicionamiento.	2 meses	Espacio coworking para reuniones	\$ 25.500
Creación de una base de datos para llevar la información y ventas de los clientes corporativos	3 meses	Recursos informáticos	\$1.5000.000,00
Actualización de la página web, Ecommerce	24 meses	Recursos informáticos	\$ 40.000,00
Presentación formal a los directivos de la empresa.	1 mes	Honorarios de capacitador.	\$ 34.000,00
Presentación formal a los empleados de la firma.	1 mes	Coffee & break	\$ 10.000,00
Capacitaciones a los empleados sobre la nueva estrategia comercial.	1 mes	Recursos humanos	\$ 39.000,00
Total inversión			\$1.790.000,00

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 3 - Roi

Inversión	2.963.500
Ingresos	13.109.112,84
Incremento	0,2
Roi	342%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se describió en el desarrollo de los planes de acción se está incurriendo a la empresa a realizar desembolsos de dinero para la materialización de los mismos, lo cual significa la inversión que deberá efectuar Man-Ser S.R.L. a los fines de obtener los resultados esperados. De esta forma para marcar la viabilidad de la planificación estratégica es que se plantea el cálculo del ROI para marcar cual será el retorno que tendrá la empresa luego de la implementación del plan.

$$\text{ROI} = [(\text{Beneficios} - \text{Costos}) / \text{Costos}] \times 100$$

$$\text{ROI} = [13.109.112,84 - \$2.963.500] / \$2.963.500] \times 100$$

$$\text{ROI} = 342 \%$$

Es decir que Man-Ser S.R.L. para el año 2023 obtendrá un retorno de \$342 por cada peso invertido dentro de esta intervención. De esta forma puede valerse que el planteamiento de la planificación estratégica le dará excelentes beneficios económicos a la empresa, además de generar un impulso estratégico, solucionando sus inconvenientes y planteando el camino a seguir.

6. Conclusión

En este trabajo final de grado se diseñó una planificación estratégica para la empresa Man-Ser S.R.L. con el objetivo de perfeccionar los procedimientos internos de trabajo que permitirán la optimización del funcionamiento de la empresa, aumentando en un 20% los ingresos por ventas para diciembre del 2023.

Después de separar los síntomas de las posibles causas se pudo obtener una mejor perspectiva sobre la situación y la problemática al tener resultados insatisfactorios al dar soluciones a la empresa Man-Ser S.R.L. Se plantearon los posibles factores por parte de la empresa que contribuían al problema en cuanto a definir los procedimientos para el área productiva con el fin de estandarizarlos en post de una prestación más eficiente hacia los clientes, que permitirá aumentar para diciembre del 2023 los ingresos por ventas en un 10%.

Preferentemente se consideró dar solución a los procedimientos de trabajo en el área productiva a las falencias detectadas dentro del análisis situacional.

Se procedió a determinar una alineación con los componentes estratégicos y corporativos y de esta forma poder trabajar desde los procesos lógicos para evitar solapamiento de las actividades y productos. Estas medidas ayudarán a eficientizar los procesos para lograr que la mayor cantidad de pedidos finalicen en tiempo y forma, evitando quejas de los clientes y potenciando la percepción que tienen los consumidores sobre los productos de la empresa. Después de todo, con procedimientos bien estratificados la organización podrá aumentar sus ventas y potenciar su cadena de valor.

Se analizaron diferentes teorías estratégicas para profundizar en la problemática y las raíces de su surgimiento, por lo que se optó por delimitar las estrategias de segmentación y posicionamiento configuradas desde la estrategia funcional de marketing que le otorgará a la empresa la oportunidad de mejorar su propuesta de valor, con una oferta más estandarizada y eficiente, concentrando los esfuerzos en la satisfacción del cliente.

Se consideró necesaria la aplicación y definición de una estrategia comercial basada en como logrará la empresa en posicionarse en el mercado. Esta idea surgió para alinear todo el proceso estratégico para trabajar desde una idea central, creando un conocimiento más amplio sobre la forma de trabajar dentro de la organización, respetando el cumplimiento de los objetivos propuestos por Man-Ser S.R.L.

Dentro de la estrategia de segmentación se buscó priorizar el segmento estratégico de los clientes industriales ya que son los que le otorgan a la empresa mayores beneficios.

De lo anterior se puede concluir que, el posicionamiento de la empresa se buscará a través del ofrecimiento de los productos de alta calidad y bajo costo, concentrando esfuerzos en brindar las entregas de los productos terminados de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes, es decir, que se buscará la minimización sobre los costos operativos y de producción, que se trasladarán en precios competitivos para contrarrestar con la competencia.

7. Recomendaciones

Así como a lo largo de todo este trabajo se presentaron diferentes intervenciones sobre Man-Ser S.R.L., se desglosa en este apartado una serie de recomendaciones para la organización a los fines de mejorar su performance en el mercado. Dentro de estas se hace especial énfasis en la definición de métricas concisas para que pueda estipularse una medición constante del desarrollo de toda la planificación estratégica.

Por otro lado, también se le aconseja a la organización la implementación de un cuadro de mando integral que servirá para concentrar sus esfuerzos en las diferentes perspectivas, alusivas a los procesos internos y al aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, lo cual generará una mejor propuesta de valor hacia sus clientes y por ende la mejora en las finanzas de la empresa.

Por último, se hace importante el desarrollo de diferentes estrategias funcionales, principalmente las relacionadas a las de recursos humanos y comercialización para que, por un lado, mejoren las relaciones interpersonales dentro de la empresa, y por el otro lado, la apertura de nuevas estrategias comerciales para el mercado internacional, siendo este un factor crítico y estratégico que posee la empresa.

Bibliografía

Libros consultados:

- Alcín, S. V. (2015). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Christ, K. (01 de Febrero de 2018). *Cuidatudiner.com*. Obtenido de <https://www.cuidatudiner.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Hill, C y Jones, R (2009) *Administración Estratégica* Octava edición. McGraw-Hill.
- Juárez Martínez, G (2006) *D. Formación gerencial para la eficacia escolar*. EUMED,
- Kathryn Christ. (2018). *Importancia de la Planificación Estratégica en las Empresas*. Recuperado de: <https://www.cuidatudiner.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>. Extraído el día 16/05/2019
- Kotler, P. (2006). *Dirección De Marketing*. México: Pearson.
- Strickland, T. y. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.

Informes consultados:

- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, TNS-Gallup (2019) *Estadísticas Anual de Comercio Electrónico*. Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>. Extraído el día: 5/4/2019
- Cámara de industriales metalúrgicos y de componentes de Córdoba (2019) *Empresas socias*. Recuperado de: <http://www.metalurgicoscba.com.ar/empresas-socias>. Extraído el día 1/4/2019
- CasoManSerS.R.L. -Canvas. (2019). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>
- INDEC (2018) *Informes Técnicos*: disponible en: https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56. Recuperado el día: 28/3/2019

INDEC. (Mayo de 2019). *indec.gob.ar*. Obtenido de

https://www.indec.gob.ar/nivel2_default.asp?id_tema=3&seccion=E

Infobae. (16 de Abril de 2019). *La inflación de marzo fue de 4,7% y alcanzó 54,7 por ciento en los últimos 12 meses*, págs.

<https://www.infobae.com/economia/2019/04/16/la-inflacion-de-marzo-fue-de-47-y-alcanzo-548-por-ciento-en-los-ultimos-12-meses/>.

Infoleg, 390/1976 (13 de 05 de 1976). Obtenido De:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Política ambiental Nacional, Ley 25.675 (2413-02 06 de noviembre de 2002).

WTTC (2019) 2019 ANNUAL RESEARCH: KEY HIGHLIGHTS. Disponible en:

<https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data>. Extraído el día: 1/04/2019

Anexos:

Ilustración 4-Anexo 1- Estado de Resultados Man-Ser S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Resultado Final	10.924.260,70	19.145.622,61	17.984.047,13

Fuente extraída de: (Siglo21, 2019).

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Marcelo Fabián Pereyra Venturini
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	31323086
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Trabajo Final de Grado Planificación Estratégica para Perfeccionar el Funcionamiento y la Gestión para la Empresa Man Ser S.R.L
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Marcelofabian25@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar Si)^[1]</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
 _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

 Firma Autoridad

 Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.