



TRABAJO FINAL DE GRADO

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MAN-SER S.R.L: LA INCIDENCIA DE
LA ESTRATEGIA EN LA PROYECCIÓN EMPRESARIAL

ÁLVARO GODOY AGUIRRE

VADM13519

32689333

2019

RESUMEN

El trabajo se centra sobre la realidad de la empresa industrial MAN-SER S.R.L, radicada en la ciudad de Córdoba, en donde se planteo desarrollar un enfoque estratégico en la empresa con el fin de mejorar el funcionamiento interno, otorgandole la posibilidad de trasladar tales mejoras a su comercialización y obtener mejores beneficios económicos. A lo largo del trabajo se evidencia que la empresa carece de un trato estratégico en torno a la gestión de su negocio por lo que se buscó determinar cual es la incidencia que tendrá la incorporación de la planificación estratégica en los procesos internos de trabajo contribuyendo al proyecto institucional de la organización. Para ello se materializaron dos propuestas basadas en modificar la estructura de la empresa y refuncionalizar los procedimientos de sus áreas, observando un impacto positivo en los importes económicos generados de cara al año 2025.

Palabras clave: Planificación estratégica; estructura organizacional; procedimientos; estrategias funcionales; industria metalurgica.

ABSTRACT

The work focuses on the reality of the industrial company MAN-SER S.R.L, based in the city of Córdoba, where it was proposed to develop a strategic focus on the company in order to improve internal functioning, giving it the possibility of transferring such improvements to its commercialization and get better economic benefits. Throughout the work it is evident that the company lacks a strategic treatment around the management of its business, so it was sought to determine the impact that the incorporation of strategic planning will have in the internal work processes contributing to the project Institutional organization. For this purpose, two proposals were materialized based on modifying the structure of the company and refunctioning the procedures of its areas, observing a positive impact on the economic amounts generated for the year 2025.

Keywords: Strategic planning; Organizational structure; procedures; functional strategies; metallurgical industry

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	7
<i>ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO</i>	7
<i>ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO</i>	10
<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	12
<i>Análisis corporativo y estratégico</i>	12
<i>Cadena de Valor</i>	14
MARCO TEÓRICO	16
DIAGNÓSTICO.....	19
PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	21
<i>Visión:</i>	21
<i>Misión:</i>	21
<i>Estrategias corporativas:</i>	21
<i>Objetivo General:</i>	21
<i>Objetivos específicos:</i>	21
<i>Alcance:</i>	22
<i>Planes de acción:</i>	22
<i>Plan de Acción 1: Diseño de la estructura organizacional.</i>	22
<i>Plan de Acción 2: Determinación de los procedimientos de trabajo.</i>	24
<i>Presupuestos:</i>	26
<i>Beneficio económico y retorno de la inversión.</i>	27
<i>Diagrama de Gantt</i>	29
CONCLUSIÓN FINAL.....	30
RECOMENDACIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXO	35

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz FODA	15
Tabla 2: Actividades y plazos - Plan de acción 1	23
Tabla 3: Recursos necesarios.....	24
Tabla 4: Actividades y plazos – Plan de acción 2	25
Tabla 5: Recursos necesarios.....	26
Tabla 6: Presupuesto total del plan.....	26
<i>Tabla 7: Cronograma de actividades</i>	29

INTRODUCCIÓN

El presente Reporte de Caso se desarrolla desde la Licenciatura en Administración para la Universidad siglo 21, y se encuentra enmarcado en la temática de la planificación estratégica para diseñarla, apuntando a la aplicación una empresa de la ciudad de Córdoba llamada MAN-SER S.R.L. Dicha organización se desarrolla dentro de la industria metalúrgica y se dedica principalmente a la fabricación de productos y componentes industriales realizados a través de diseños propios.

Puntualmente MAN-SER S.R.L nace como una empresa familiar durante los años 90 iniciando sus actividades desde la producción de ciertos productos específicos dirigidos únicamente a una selectiva cartera de clientes, luego a medida que se fue desarrollando se empezaron a crear diferentes productos y servicios, ampliando su espacio físico para la producción y sus procesos de calidad, logrando así la adquisición de clientes renombrados tanto de la industria metalúrgica como automotrices. Es importante destacar que la organización plantea desde sus objetivos para con sus clientes el desarrollo de productos que sean de alta calidad con una vida útil prolongada y que permitan una funcionalidad eficiente para que el desarrollo de las actividades con sus clientes se realice de la mejor manera posible. Con estas consideraciones también son destacables ciertos hitos que han puesto a MAN-SER S.R.L a la altura de las grandes fábricas metalúrgicas, siendo una de estas la inauguración de una nueva planta industrial que no solo permitió aumentar su capacidad productiva sino que también la misma se encuentra certificada por las normas de alta calidad ISO 9001.

Ubicándose desde la temática, es decir la planificación estratégica se puede decir que la organización no ha desarrollado un planeamiento ni un diseño estratégico consistente a largo plazo, sino que más bien desarrolla su modelo de negocio desde la circunstancialidad, es decir que el día a día lleva a MAN-SER S.R.L a tomar diferentes decisiones sin tener en cuenta sus lineamientos estratégicos. Bajo este punto se torna importante mencionar que la empresa cuenta actualmente con una definición de los componentes corporativos como lo son su visión, misión, valores y políticas, pero los mismos han sido desarrollados desde un concepto comercial y no como elemento

identitario, lo cual genera en la empresa un desgaste de su cultura organizacional, sin poder enfatizar sus esfuerzos en pos del cumplimiento de sus metas a largo plazo.

Desde este punto de vista es entonces que se entiende que la mayor problemática con la cuenta actualmente MAN-SER S.R.L es su indefinición corporativa, ya que carece de un alineamiento de sus componentes centrales, lo cual afecta a la estructura organizacional, y por ende a la manera en la que se desenvuelven los procedimientos. Ante esto, y tal como se ha apuntalado previamente, MAN-SER S.R.L ha logrado la certificación de las normas ISO 9001, sin embargo no ha logrado encauzarlas en sus metodologías de trabajo, lo cual enfatiza aún más la importancia de poseer bien definidos los conceptos corporativos y estratégicos en pos del cumplimiento de sus metas fundamentales.

Así es como se plantea el uso de dicha herramienta, la planificación estratégica, para lograr encaminar a la organización a una optimización en su organización, desde el nivel corporativo y estratégico, que permita alinearse a los procesos operativos, mejorando la capacidad competitiva de la misma.

Para la elaboración y el diseño de dicho plan estratégico se utilizarán diferentes fuentes bibliográficas que permitirán desarrollar un análisis situacional de acuerdo a las distintas etapas que con llevan a un plan estratégico. En primer lugar se desarrollará un análisis externo, tanto de la coyuntura mediante un análisis PESTEL, como también de un análisis sectorial por medio de la identificación de las cinco fuerzas de PORTER; por otro lado se profundizará sobre el análisis interno de MAN-SER S.R.L destacando dichas directrices corporativas y estratégicas como también todo el proceso generado dentro de la empresa mediante la cadena de valor propuesta por Hill y Jones (2009). La siguiente etapa del trabajo será entonces el cruzamiento de las variables externas e internas para definir las estrategias que se le sugieren a MAN-SER S.R.L, y por último la delimitación de los planes de acción que permitirán su puesta en marcha.

A modo de colación se toman dos casos referentes de organizaciones que aplicaron la planificación estratégica y que les permitieron profundizar y mejorar la propuesta de valor hacia sus clientes.

Riapira, Colina y Molina (2015) expalan justamente la importancia que posee la planeación estratégica como herramienta para moldear el futuro de las organizaciones teniendo en cuenta la contextualización del entorno en el cual éstas se desenvuelven,

denotando que dicha herramienta posee un alto impacto, no solo dentro de los procesos internos de la empresa y de su cadena de valor, sino también sobre sus niveles de competitividad.

Por otro lado Salazar y Romero (2006) exponen que la planificación estratégica le permita a las empresas crear un ambiente propicio para el logro de los objetivos y el éxito de la organización, debido a que se logra impartir con el mismo un proceso de toma de decisiones más eficiente, dado principalmente por el esclarecimiento de las motivaciones de la gerencia, que pueden ser trasladadas de manera sencilla a toda la organización.

Por otro lado se toman dos casos referentes de organizaciones que aplicaron la planificación estratégica y que les permitieron profundizar y mejorar la propuesta de valor hacia sus clientes.

Se toma el caso de ALUMETAL S.A empresa dedicada a la producción de todo tipo de hierros y materiales para la construcción, donde desarrolló una planificación en donde pudo estimar que si mejoraba el layout dentro de la empresa podría así minimizar sus costos y por ende generar un servicio más personalizado a sus clientes (<http://www.alumetalsa.com/>, s.f).

El otro caso es Industrias METALURGICAS JAIME SA, empresa dedicada a la fabricación y montaje de estructuras industriales, en donde gracias a nuevas estrategias pudieron ampliar su propuesta de valor diversificándose, llegando no solo a clientes de empresas industriales sino también a empresas mineras. La suma de estos dos antecedentes se puede concluir en líneas generales que la planificación estratégica le sirve a las organizaciones a desarrollar un plan consensuado sobre las bases de sus realidades para potenciar de esta forma sus fortalezas y mitigar aquellas debilidades que se le presenten (<http://industriasjaime.com>, s.f).

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Con lo expuesto previamente se tomará como iniciativa el análisis situacional, el cual permitirá la puesta en contacto con las variables del entorno y aquellas internas que conferenciarán en el diagnóstico de la empresa. Puntualmente se establecerá un análisis desde la problemática planteada, la inexistencia de una planificación estratégica y la baja interiorización de los conceptos actuales para promover la competitividad de MAN-SER S.R.L. Es decir que en este sentido la dificultad viene dada por la falta de definiciones concretas, que tienen un efecto nocivo sobre la empresa dado a que no lograr encauzar su trabajo desde objetivos claros, generando así una desorganización que se traduce en una mala gestión del negocio, y por ende pérdida del poder de competencia dentro de la industria metalúrgica.

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El análisis del macro entorno toma un lugar sustancial y fundamental a la hora de determinar la manera en la que las distintas variables de la coyuntura afectan, tanto positiva como negativamente al sector, industrias y organizaciones. En este sentido se utiliza el análisis PESTEL dado que se enfatiza sobre las diferentes dimensiones que influyen en el normal funcionamiento de las empresas.

El primer aspecto a tener en cuenta es el relacionado a la dimensión política, en donde se puede observar una inestabilidad e incertidumbre dado que el año 2019 se plantea como un año electoral en donde se definirá el modelo político y económico gubernamental para los próximos años. Puntualmente y dadas las elecciones primarias (paso) se puede vislumbrar dos caminos a los que puede dirigirse el país, en donde las decisiones económicas toman un factor fundamental para el desenvolvimiento y los ajustes macroeconómicos de la nación. Así es como se plantea un escenario que, sin importar la corriente política vencedora, es poco alentador para las distintas industrias que componen la

actividad económica de argentina, debido a que se enfrentan ante un panorama que deberá ser replanteado en relación a si el país cae en recesión de pagos o bien intensifica el ajuste para moldear las cuentas nacionales y así brindarle cierta estabilidad que permita el crecimiento (Buscaglia, 2019).

Como bien se mencionó el aspecto político se encuentra sumamente relacionado a las variables económicas dadas las situaciones y circunstancias que se encuentra atravesando Argentina, en donde se ha generado una caída considerable del crecimiento y del PBI, afectando notoriamente al desenvolvimiento de las variables económicas, tales como lo es el aumento de la inflación acelerada y con una tendencia en aumento, que se enfatizó sobre la depreciación de la moneda local frente al dólar creando así una reacción en cadena que afecto al poder adquisitivo de la sociedad en donde se registran disminuciones considerables del consumo masivo (Indec, 2019).

Otro aspecto sumamente relevante y que tiene una amplia relación con las variables mencionadas anteriormente es el volumen de deuda externa que ha contraído el gobierno principalmente a través de la ayuda económica impulsada por el fondo monetario internacional, en donde la devolución de dichos pagos comienza en el año 2020, pero los pagos se concentran de cara a los años 2022 y 2023, por lo cuales hace notoria la necesidad de establecer una mayor competitividad mediante alguna transformación o reestructuración de dichos préstamos que le otorguen flexibilidad al país para crear así un mayor equilibrio (Elipsis, 2019).

Como bien se menciona es el aspecto social el que ha tenido fuertes repercusiones debido a dichas medidas y desenvolvimientos de la economía actual, en donde los sectores más vulnerables han sido los más afectados creando así un aumento en los índices de pobreza que se estiman alrededor de 35%, según fuentes obtenidos por la Universidad Católica Argentina (2019).

Otra consideración es la manera en la que las distintas industrias y especialmente a las relacionadas al rubro metalúrgico y automotor en donde se presentan desaceleraciones en cuanto a la capacidad productiva y al consumo por parte de la sociedad de dichos productos fruto de la caída del consumo previamente apuntalada. Y a su vez dicha en cuestión ha tenido un fuerte impacto sobre las estructuras de costo de las organizaciones,

quedando estas expuestas a una mayor volatilidad que las pone ante una amenaza muy fuerte (Indec, 2019).

Otra de las dimensiones a tener en cuenta es la relacionada a la tecnología donde se han observado que la implementación de nuevos sistemas tecnológicos han ayudado notoriamente a la eficientización de los procesos de trabajo gracias a estas aplicaciones, en donde se buscan plantear innovaciones que le permitan a las empresas aumentar sus volúmenes de venta a través de una disminución de costos por medio del uso de economías de escala.

Entre las principales tecnologías que se aplican en la actualidad, y dentro de la industria metal mecánica es la realizada a través de máquinas CNC que han revolucionado la manera de desarrollar los productos y las metodologías de trabajo puntualmente las pequeñas y medianas empresas, las cuales han ayudado a flexibilizar el proceso productivo, aumentando así la precisión de los distintos trabajos y la disminución de costes, tal como se anunciaba previamente. Revista Metalmecánica (2019).

Otros de los avances tecnológicos que tienen una gran implicancia en la Argentina es la aplicación de Big data en donde se ha logrado grandes avances para incorporar los datos de la clientela en búsqueda de una mejora eficiencia y de un mejor trato en relación a las necesidades y requerimientos que tienen los clientes de las organizaciones, como también la ayuda hacia el comercio a través de la implementación de métodos efectivos de pagos virtuales (Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

El último aspecto a analizar es el relacionado al cuidado del medio ambiente o llamado análisis ecológico en donde se toma una especial consideración sobre la toma de conciencia en cuanto al desarrollo sustentable de las empresas, en donde estas buscan desarrollar sistemas de gestión ambiental para adherirlos como una ventaja competitiva tanto para los mercados locales como internacionales. En este sentido se toma especial relevancia sobre una normativa para la gestión ambiental que es desarrollada por las normas ISO especialmente la norma ISO 14001 que busca aplicar y desarrollar un sistema de gestión ambiental que es reconocido internacionalmente y que es aplicable para cualquier tipo de industria y de organización, es decir si es una empresa corporativa o una pyme. Dicho sistema de gestión ambiental busca ayudar y acompañar a la organización en una administración responsable de los recursos para así permitir un mayor control sobre los

aspectos medioambientales más trascendentes de la actualidad, como son el manejo de desechos, control de afluentes, control de emisiones y el uso eficiente de la energía (ISO 14001, 2019)

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para comenzar con el análisis del sector se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de PORTER para identificar la incidencia de las fuerzas de los actores que componen el sector, es decir a los competidores, proveedores, productos sustitutos, segmentos de clientes y las barreras de ingreso.

Se determina en este momento que el sector al cual pertenecen las distintas organizaciones es el de las industrias metalúrgicas maduras de la ciudad de Córdoba capital, es decir aquellas que ya no poseen una fase de crecimiento, o bien el mismo es nulo

Competidores

Desde la identificación de los diferentes competidores del sector se puede mencionar a empresas configuradas desde su nacimiento y desarrollo como industrias metalúrgicas, evidenciando que las mismas se presentan como abastecedoras de otras industrias en razón de diferentes productos industrializados utilizados para mejorar el funcionamiento operativo de estas empresas (clientes). En este sentido se lograron identificar a empresas como Transfer, Eisaire, Empremet y MAN-SER S.R.L, quienes se dedican a la fabricación de piezas industriales para mejorar y optimizar los procesos productivos, tales como protectores de bancadas, lavadoras, cintas transportadoras, extractores de viruta, entre otros. Y aquí también se logró evidenciar que dichas industrias compiten principalmente por la adquisición de mayores cuotas de mercado mediante el ofrecimiento de productos de alta calidad como aspecto diferenciador, en contraste con el ofrecimiento de precios reducidos, ya que lo que buscan es generar un mejor impacto en relación al costo-beneficio de los productos ofrecidos.

En este sentido es entonces que se puede decir que dichos competidores se encuentran concentrados ya que éstos desarrollan y fabrican las mismas tipologías de

productos acrecentando la competencia entre los mismos, por lo que la incidencia de la fuerza de competidores es catalogada como alta.

Proveedores

En relación a los proveedores el análisis se lleva a cabo a través de la identificación de las diferentes tipologías de productos y servicios que son necesarios para el normal funcionamiento de la operativa diaria de las organizaciones. En este sentido se puede decir que existen por un lado aquellos productos relacionados ampliamente con los procesos productivos, como lo son la adquisición de las materias primas necesarias para la fabricación, en donde se determina que existe un alto grado de monopolio, ya que las alternativas con las que cuentan los rivales del sector son pocas o nulas dependiendo el producto que buscan abastecerse. Por otro lado existen aquellos productos que no son una necesidad en cuanto a los materiales básicos para la elaboración de sus productos, pero que si tienen que ver con las necesidades de resguardo y seguridad por parte de sus empleados. Es en este sentido que se cataloga a la fuerza de los proveedores como media, ya que por un lado existen proveedores con una alta capacidad de negociación también se presentan otros proveedores en donde las alternativas de acceso son mayores.

Clientes

En relación a los clientes que utilizan los productos fabricados por las industrias metalúrgicas se pueden encontrar a empresas corporativas que adquieren sus productos ya que estos son complementarios a sus líneas de producción, y por ende agilizan los procesos de dichas organizaciones, como también les ayudan a una reducción de sus costos, gracias a la automatización de ciertas actividades, como también a la optimización de sus procesos. Es así como estos clientes se configuran desde el segmento de clientes corporativos, quienes tienen un alto poder de negociación dado, no solo su estructura y dimensiones, sino también a que los mismos tienen la posibilidad de encontrar los productos ofrecidos por los competidores de su sector, no solo en Argentina sino también afuera, haciendo apreciaciones sobre los precios y las diferencias en la calidad. En este sentido es entonces que se cataloga a la fuerza como alta, ya que al ser los clientes organizaciones corporativas

estas pueden desarrollar procesos de formación de precios que ponen a las organizaciones en los límites para la toma de decisiones.

Productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos no se ha podido concretar un análisis puntual, pues no existe un producto sustituto perfecto a los ofrecidos por los actores competitivos del sector. En este sentido lo que quiere decirse es que si bien se están comenzando a desarrollar avances tecnológicos que ayudan a optimizar los procesos y los costos de las materias primas, aún estos no han llegado al mercado con una fuerte influencia, por lo que los clientes corporativos aún no toman en cuenta esta clase de productos. Es así como la fuerza de los productos sustitutos es baja dado a la baja potencialidad que existe de otros productos para sustituir los ya existentes en el mercado.

Barreras de Ingreso

En contraste existe una barrera alta al ingreso de los competidores que viene dada por los altos niveles de inversión inicial que deben realizarse para comenzar a operar en dicha industria. Además de esto es necesario contar con los conocimientos técnicos de los diferentes productos que se buscan fabricar, en donde este aspecto toma un carácter fundamental ya que sin este conocimiento o *know-how* la potencialidad del desarrollo organizacional será nula.

ANÁLISIS INTERNO

Análisis corporativo y estratégico

El análisis interno se realizará puntualmente hacia la organización MAN-SER S.R.L, dedicando apartados a los diferentes niveles organizacionales que desarrolla la empresa, es decir al nivel corporativo, nivel estratégico y operativo.

En relación al nivel corporativo se puede mencionar la existencia de los elementos primordiales con los que debe contar toda organización, desde la mirada de la

administración estratégica. Esto es que cuenta con los componentes tales como la visión, misión y valores.

En cuanto a la visión MAN-SER S.R.L la expresa de la siguiente forma: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”.

En relación a la misión la misma es descrita de la siguiente manera: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales 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”.

Bajo estas consideraciones se puede decir que la organización si bien cuenta con dichos componentes los mismos no son utilizados de manera estratégica, pues la organización trabaja principalmente estos conceptos desde una mirada comercializadora y para captar clientes, en vez de utilizarlos como un componente que dinamice el actuar de la empresa y le permita entonces enfocar sus esfuerzos en pos de permitirse sus afirmaciones anheladas, es decir su visión a largo plazo. Además se denota que dentro de su visión buscan ser reconocidas dentro del ámbito de Latinoamérica, por lo que puede pactarse que la organización busca desarrollar un proceso de internacionalización, pero que, y tal como se mencionó en la introducción aún carece de los elementos para realizarlo dadas las deficiencias estratégicas y operativas, las cuales se verán a continuación.

En cuanto al nivel estratégico se puede observar que la organización carece de las definiciones en torno a las diferentes estrategias utilizadas, es decir que no trabaja desde la estrategia sino más bien desde su operatividad o circunstancialidad que se le presenta. Es así como se ha podido identificar que la organización busca, por un lado, desarrollar una estrategia competitiva diferenciadora, en donde el atributo diferenciador viene dado por la calidad de sus productos y los bajos precios. A su vez se puede decir que la empresa desarrolla una estrategia de cartera de penetración de mercado, es decir a través de un perfeccionamiento de su oferta de productos y servicios hacia las mismas tipologías de

clientes; sin embargo si lo que busca es lograr expandirse a nuevos mercados con la misma clase de productos estará desarrollando una estrategia de desarrollo de mercado.

Cadena de Valor

Desde el análisis de la cadena de valor, se puede denotar que MAN-SER S.R.L presenta una disfuncionalidad dentro de las actividades de apoyo, tales como lo son la dirección de la empresa y el tipo de liderazgo que se lleva a cabo. Esto es así debido a que se pudo destacar que existe una alta concentración en la toma de decisiones que afecta a la operativa de la empresa, y lo cual puede destacarse como una indefinición de estructura organizacional.

Por otro lado se ha observado que dicha disfuncionalidad estructural genera desfasajes en los procesos operativos, principalmente el relacionado al área productiva, en donde se presentan una serie de desfasajes en el área de mecanizados, debido a un solapamiento de actividades, generando así cuellos de botella que impiden que las líneas de producción fluyan eficientemente. Esto afecta en gran medida al desempeño de la empresa, no solo desde un aspecto interno, sino también desde una mirada hacia sus clientes.

FODA

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Alta experiencia en el sector metalúrgico.	Nuevas tecnologías de aplicación a los procesos productivos.
Desarrollo de productos personalizados.	Mayor concientización por el cuidado del medio ambiente.
Cartera de clientes valorizada con clientes importantes.	Sistema de gestión ambiental ISO 4001
Know How industrial y tecnológico.	Segmentos de clientes no atacados.
Sistema de gestión de calidad ISO 9001.	
Debilidades	Amenazas
Indefinición corporativa y estratégica.	Inestabilidad política y económica.
Componentes corporativos basados desde la comercialización.	Caída de la productividad de las empresas autopartistas.
Falta de uso de la planificación estratégica.	Disminución del consumo masivo.
Concentración en la toma de decisiones en la alta gerencia.	Encarecimiento de precios de materias primas.
Inconsistencia en los procesos productivos.	Alta competitividad en el sector.
Cuellos de botella generados por una ineficiente aplicación de procesos.	Contacción de la actividad económica.

Fuente: elaboración propia.

Bajo estas consideraciones se puede decir que MAN-SER S.R.L se presenta en un entorno de alta volatilidad dado los cambios que se presentan en la actualidad dentro de su sector, el cual se ha visto altamente afectado por los distintos acontecimientos económicos del país. A raíz de esto se ha generado una disminución en la producción de aquellas empresas que son catalogadas como sus clientes, creando así una situación de alta incertidumbre en esta clase de industrias. Además de estas cuestiones, MAN-SER S.R.L presenta una indefinición corporativa y estratégica, que afecta considerablemente al desenvolvimiento de la empresa en todas sus aristas. Puntualmente en lo respectivo a su estructura organizacional, en donde si la empresa logra definir correctamente los componentes que guiarán las actividades a corto plazo a realizar, MAN-SER S.R.L podrá cumplimentar sus objetivos a largo plazo, y por ende mejorar su nivel de competitividad, además de generar una situación que le permita transitar dichos momentos de incertidumbre.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se tomarán las referencias teóricas que darán sustento a las estrategias utilizadas en la siguiente etapa del trabajo, es decir la propuesta de aplicación profesional. Puntualmente se hará hincapié sobre las temáticas alusivas a la planificación estratégica, siguiendo el paso a paso necesario para su desarrollo.

En este sentido Hill y Jones (2009) describen a la estrategia como un conjunto de acciones mancomunadas que se dirigen conjuntamente hacia el logro de un objetivo a largo plazo. Con esta definición se puede decir entonces que el rol que cumple la planificación estratégica dentro de una organización, y puntualmente sobre las organizaciones Pymes, es el de un plan maestro de organización que contempla los aspectos relacionados tanto al nivel interno de la empresa como también la puesta en contacto con aquellas variables que influyen en su normal funcionamiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). Se toman dichos autores ya que plantean una aproximación clara sobre el concepto de la estrategia y su aplicación en empresas de dimensiones pequeñas, es decir de Pymes.

Continuando con Sainz de Vicuña Ancín (2015) la primera etapa para realizar una planificación estratégica refiere al análisis situacional, tal como se ha exployado en los apartados anteriores de dicho trabajo. En este sentido el análisis situacional se divide en 2 etapas, por un lado un análisis externo de la coyuntura actual del país en donde se encuentra inserta la organización, el cual puede desarrollarse mediante el modelo teórico PESTEL, en donde se analizan e identifican las distintas dimensiones que poseen un carácter de influencia tanto sobre el sector como directamente a la organización (Thompson y Strickland, 2012).

Dicho análisis externo también se realiza sobre el sector competitivo en donde se pueden identificar los diversos actores que lo caracterizan para de esta forma poder determinar la incidencia de la fuerza de dichos actores sobre el normal funcionamiento del entorno de las empresas. Dicho análisis se encara principalmente a través del modelo de las 5 fuerzas de PORTER en donde se analizan tanto a los competidores, proveedores, productos sustitutos, consumidores y posibles barreas de ingreso de nuevo actores al sector.

Dicha herramienta le permite a las organizaciones advertir la manera en la que se desarrolla el sector competitivo y por ende tomar las medidas necesarias en torno a una disminución de aquellas fuerzas que tienen una alta incidencia sobre el nivel de competencia de las empresa (Hill y Jones, 2009).

En relación al análisis interno, y retomando lo expuesto en el trabajo, el mismo se puede llevar adelante a través de un amplio número de modelos y herramientas, sin embargo se hace sustancial la explicación en relación a los niveles organizacionales dentro de la empresa. Es de esta forma que Sainz de Vicuña Ancín (2015) recomienda comenzar por el nivel corporativo a través de la identificación de aquellos componentes que le confieren una identidad corporativa a la organización, siendo estos elementos la visión (como el objetivo anhelado a largo plazo por la empresa), la misión (la manera en la que buscan desarrollar dicha visión y que responde a la pregunta de qué hace la organización y a qué se dedica), y por último en relación a los valores y políticas aplicadas como guía para el desenvolvimiento de sus actividades.

En este sentido es importante mencionar antes del desglose de las estrategias corporativas y funcionales, el rol que cumple la estructura y los procedimientos de trabajo para un funcionamiento óptimo en el seno organizacional. De esta manera y tal como se ha analizado MAN-SER S.R.L presenta una estructura organizacional mixta entre la funcional y telaraña, es decir que los miembros de la empresa se encuentran muy ligados a las decisiones que se toman en la alta dirección y debido a que existe un bajo nivel de autonomía para la toma de decisiones operativas, un autor que hace especial hincapié en la manera en la que las empresas se estructuran y se desenvuelven orgánicamente es Alcalá (2008).

Ahora bien en cuanto a las estrategias que las organizaciones desarrollan se encuentran aquellas que hacen alusión a la corporación como aquellas dirigidas puntualmente a una función en particular, son conocidas como las estrategias funcionales, en donde se destacan las relacionadas a la organización, comercialización y producción (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). En cuanto a las estrategias corporativas se encuentran la definición de negocio, que hace referencia a los productos ofrecidos, a la necesidad que satisfacen y al mercado al cual están dirigidos (Hill y Jones, 2009). Por otro lado se

encuentran las estrategias de competencia en donde se describen las genéricas de PORTER como son la diferenciación, el enfoque y el bajo costo; a los fines de este trabajo se explaya sobre la estrategia de bajo costo dado a que es puntualmente la utilizada por MAN-SER S.R.L, siendo esta la búsqueda de ser líderes en el mercado dado que algún factor dentro de la empresa presenta una estructura de costos más baja que la competencia.

De esta forma se puede decir entonces que el entramado de pasos y acciones a desarrollar para la diagramación de una planificación estratégica es complejo y no es idéntico, es decir que dependiendo del rubro, la situación, dimensiones y capacidades de cada empresa determinaran la dirección de dicho plan. En algunos casos puede tratarse de resolver las cuestiones internas de la empresa mediante el aprovechamiento de alguna externalidad o viceversa.

DIAGNÓSTICO

Tal como se ha enunciado en la introducción y luego de los respectivos análisis externos e internos, se está en lugar de determinar la situación diagnóstica en la cual se encuentra actualmente inmersa MAN-SER S.R.L. Desde estas linealidades se ha estimado que la organización no desarrolla un proceso de planificación estratégica, debido a que se ha podido evidenciar que la organización trabaja bajo una rutina diaria de presión, que debido a los desfases internos no logra materializar sus propuestas de valor que se traduzcan en ventajas competitivas.

Lo que quiere decirse, y retomando lo expuesto por Hill y Jones (2009) el trato estratégico dentro de una empresa tiene una significancia pura para el establecimiento de metas precisas, que de esta manera se logrará el cumplimiento de dichos objetivos desde un alineamiento de las distintas actividades que deben llevarse a cabo para lograrlas.

En este sentido puede decirse entonces que la mayor problemática que presenta actualmente MAN-SER S.R.L viene dada justamente por la no aplicación de un trabajo estratégico a lo largo de toda la empresa, además de que carece de las capacidades para lograr un trabajo afinado en cuanto a sus procesos internos. De esta manera lo que quiere expresarse es que será de suma importancia la aplicación de diferentes estrategias que le permitirán a la organización desarrollar un desenvolvimiento óptimo y eficiente a lo largo de todas las áreas de la empresa.

Así es como se entiende que los desfases de MAN-SER S.R.L vienen dados por una aplicación ineficiente en cuanto a su estructura organizacional compete. De esta manera será el requerimiento de este plan estratégico la aplicación de una estrategia funcional de organización, la cual estará alineada a su estrategia corporativa de liderazgo en costo, con lo que se buscará afinar los procesos internos relacionados al esclarecimiento de los procesos de toma de decisiones y de todos los procedimientos con los que cuenta actualmente la organización, para que de esta forma se pueda establecer una estructura organizacional sólida.

De esta manera se entiende que dicho plan estratégico se encontrará dirigido a la disminución de aquellas debilidades que mayor peso tienen actualmente sobre el desenvolvimiento de la empresa, tal como se expresó en la matriz FODA, en donde se plantea como mayor debilidad la carencia en el trabajo estratégico y su incapacidad para traducirla a su operativa diaria, tanto de su estructura como en los procedimientos de trabajo.

Puntualmente se hará hincapié sobre las estrategias previamente mencionadas, en donde Sainz de Vicuña Ancín (2015) plantea que para lograr la afinidad del trabajo organizacional se hace sustancial la alineación de las distintas estrategias con el fin de desarrollar un trabajo que le permita a las empresas plantear una metodología de trabajo afinada y eficiente en pos del cumplimiento de sus objetivos.

Con lo expuesto entonces es importante destacar la importancia de disminuir el impacto negativo que está generando esta falta de trabajo estratégico en la empresa. Puntualmente la mayor incidencia que tiene dicha debilidad es sobre el funcionamiento interno de la empresa, ya que no se logra determinar aquellos ejes estratégicos prioritarios afectando a los procedimientos de trabajo, sumado a la alta concentración en la toma de decisiones por parte de la dirección, lo cual hace a un trabajo más bien operativo y no estratégico. Es así como se realizará la bajada de dichos aspectos, para así determinar la estructura organizacional acorde a la realidad de la empresa, permitiendo la eficientización del funcionamiento interno de la empresa, logrando cumplimentar con todos los procesos y con las órdenes de los clientes, basados en alta calidad de los productos.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Visión:

“Ofrecer soluciones industriales integrales a través de la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías para optimizar la labor industrial”.

Misión:

“Basarse en la excelencia de productos basados en procedimientos y estándares de calidad, aportando nuevas soluciones para los inconvenientes técnicos de las diferentes actividades industriales”.

Estrategias corporativas:

- La estrategia de competencia a utilizar será el liderazgo en costos, en donde MAN-SER S.R.L se especializará por presentar la estructura de costos más baja del mercado, concentrándose puntualmente en las actividades relacionadas a la producción.
- La estrategia de cartera/crecimiento que planteará MAN-SER S.R.L será la penetración de mercado, buscando perfeccionar los productos y mercados a los que actualmente se dirige, a través de una reestructuración en la organización y con procedimientos más afinados.

Objetivo General:

- Incrementar la rentabilidad del negocio en un 13% para el año 2025 mediante la delimitación de una planificación estratégica basada en una reestructuración organizacional.

Objetivos específicos:

- Aumentar los ingresos por ventas de la actividad principal de la empresa en un 10% mediante la aplicación de una estrategia de penetración de mercado para el año 2025.
- Disminuir la estructura de costos del departamento de producción en un 5% para el año 2025 a través del diseño de manuales de procedimientos aplicando la estrategia funcional de organización.

- Lograr para el año 2025 que el 100% de los empleados interiorice el valor de la nueva estructura organizacional, a través de la aplicación de capacitaciones mensuales.

Alcance:

La presente propuesta de aplicación se basa puntualmente en el diseño de una planificación estratégica que tendrá un alcance sobre toda la organización, ya que lo que se busca definir será la mirada estratégica que implementará MAN-SER S.R.L y trascenderá a todos los departamentos funcionales de la misma, haciendo especial hincapié sobre el departamento de producción en donde presenta un desfase en el área de mecanizados. De esta manera se busca alinear una estructura y procedimientos de trabajo a las estrategias corporativas previamente definidas, las cuales son el liderazgo en costos y la penetración de mercado. Puntualmente dicha intervención se llevará adelante durante los períodos de Enero de 2020 a Diciembre de 2025 dado a que el proceso de la planificación llevará un tiempo considerable de adaptación por parte de los colaboradores a esta nueva manera de implementar sus trabajos diarios.

Planes de acción:

Plan de Acción 1: Diseño de la estructura organizacional.

Dadas las conjeturas analizadas se buscará en primera instancia desarrollarle una nueva estructura organizacional que nucleee a todas las áreas de la empresa desde un enfoque estratégico, buscando optimizar el funcionamiento interno de la organización a través del planteamiento de nuevos procedimientos de trabajo, los cuales será descriptos en el segundo plan de acción.

La nueva estructura se desarrollará desde un enfoque funcional, dejando de lado la actual estructura donde predomina la toma de decisiones sobre la dirección de la empresa. De esta manera se logrará aunar los procesos internos de la organización pudiendo llevar adelante las tareas diarias y de planificación de manera eficiente. Para lograr tales aspectos se establecerá dentro de la estructura un nuevo departamento que estará enfocado principalmente en el seguimiento de la estrategia, buscando de esta forma generar una mayor vinculación entre los colaboradores de la empresa promoviendo la participación de

los mismos en el proceso de toma de decisiones, y realizar los ajustes que sean pertinentes de acuerdo a la manera en la que se ejecuten las estrategias.

Con el objetivo de definir la estructura será necesaria la determinación de cada una de las áreas con sus respectivas definiciones de los puestos, las tareas a realizar, responsabilidades, objetivos, y el perfil de empleado requerido para tal acción. Al mismo tiempo se establecerán lineamientos para generar en la empresa un recambio generacional, dado a que el promedio de edad de los trabajadores ronda los 50 años. Así la empresa contará con personal renovado y con nuevos puntos de vista permitiendo que el trabajo estratégico disminuya las barreras ante el nuevo cambio planteado. Además será necesaria la elaboración de un programa de capacitaciones para explicar y condicionar a los empleados respecto a la nueva estructura implantada, desarrollando específicamente 6 espacios de capacitaciones durante el año 2020 para generar el seguimiento en torno a la implementación y funcionamiento de la estructura.

Tabla 2: Actividades y plazos - Plan de acción 1

Actividades	Plazos
Identificación de las áreas de la empresa	Enero. 2020
Definición de lineamientos para el área de gestión estratégica	Enero. 2020
Análisis de puestos	Febrero. 2020
Diseño de puestos	Febrero. 2020
Delineamiento y diseño de la nueva estructura	Febrero - Marzo 2020
Presentación de la nueva estructura a los directivos	Abril. 2020
Desarrollo de capacitaciones a los miembros del equipo de trabajo	Abril - Junio 2020
Implementación	Julio. 2020
Evaluación	Julio - Diciembre 2020

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Recursos necesarios

Recursos	Costo
Análisis de puestos	\$ 10,505.00
Diseño de puestos	\$ 10,505.00
Diseño de modelo de capacitaciones	\$ 12,060.00
Espacio físico para capacitaciones	\$ -
Diseño de la estructura organizacional.	\$ 23,870.00
Artículos de librería y papelería	\$ 1,270.00
Insumos informáticos	\$ -
Honorarios profesionales	\$ 192,000.00
Total Plan de Acción 1	\$ 250,210.00

Fuente: elaboración propia.

Plan de Acción 2: Determinación de los procedimientos de trabajo.

A raíz de lo expuesto en el plan de acción 1 será necesario el establecimiento de los procedimientos para cada una de las áreas involucradas en la estructura, esto generará que el funcionamiento de la estructura sea óptimo y que los colaboradores logren interiorizar los cambios que se buscan establecer en la organización, buscando así la minimización de los desvíos y barreras que puedan surgir de su implementación.

Para ello se hará uso de la delimitación de los procedimientos basados en la estrategia funcional de organización, comercialización, producción y recursos humanos, creando de esta manera una mirada integral de las funciones intervinientes en el desenvolvimiento de la empresa.

Específicamente los procedimientos en donde mayor foco se hará serán la nueva unidad de gestión estratégica y el área de producción. El primero de ello debido a que será el nexo entre la operatividad de los procesos y las estrategias que se busquen implantar, y el segundo debido a que la organización presenta falencias en cuanto a la manera de desarrollar sus productos, generando cuellos de botella e impidiendo la entrega de sus productos en tiempo y forma. Así es como se puede observar la relación con la que cuentan cada una de las áreas, en donde una mejora se verá reflejada en un mejor funcionamiento a nivel global. Para el caso del área de producción, que será una de los departamentos funcionales con mayores modificaciones se buscará implantar un nuevo diseño del *lay out*

productivo, optimizando el uso de los espacios físicos ociosos y permitiendo fabricar los productos de acuerdo a las demandas del mercado, evitando los desvíos.

Por último para que los procedimientos logren funcionar de la manera correcta se desarrollarán espacios de capacitaciones respecto a los cambios implantados en la empresa, los cuales estarán dirigidos primariamente por el área de gestión estratégica y los directivos de la empresa. A su vez se plantea desarrollar espacios de capacitaciones extra laborales, principalmente para los colaboradores de la línea de *staff* con el objetivo de fomentar su formación profesional y las capacidades de liderazgo dentro de la organización. Respecto a las primeras capacitaciones se llevarán adelante 6 espacios, mientras que para las extra laborales serán 4 capacitaciones al año.

Tabla 4: Actividades y plazos – Plan de acción 2

Actividades	Plazos
Definición de lineamientos a corregir.	Enero. 2020
Diseño de los procedimientos para el área de gestión estratégica.	Enero. 2020
Diseño de procedimientos para el área administrativa.	Enero. 2020
Diseño de procedimientos para el área de marketing y ventas.	Febrero. 2020
Diseño de procedimientos para el área de recursos humanos.	Febrero. 2020
Re acondicionamiento del <i>layout</i> de producción.	Febrero - Marzo 2020
Diseño de procedimientos para el área de producción.	Febrero. 2020
Creación de manuales de capacitación (procedimientos).	Marzo. 2020
Desarrollo de capacitaciones.	Abril - Julio 2020
Implementación de los nuevos procedimientos.	Julio. 2020
Definición de las capacitaciones extra laborales	Marzo - Abril 2020
Desarrollo de capacitaciones.	Agosto - Noviembre 2020
Evaluación de la aplicación de los nuevos procedimientos.	Julio - Diciembre 2020

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Recursos necesarios

Recursos	Costo
Diseño de procedimientos (5 áreas)	\$ -
Diseño de <i>layout</i> de producción	\$ 21,010.00
Diseño de modelo de capacitaciones	\$ 12,060.00
Diseño de capacitaciones extra laborales	\$ 12,060.00
Espacio físico para capacitaciones	\$ -
Artículos de librería y papelería	\$ 1,270.00
Insumos informáticos	\$ -
<i>Coffee & break</i> durante capacitaciones	\$ 3,520.00
Honorarios profesionales.	\$ 192,000.00
Total Plan de Acción 2	\$ 241,920.00

Fuente: elaboración propia.

Presupuestos:

Tabla 6: Presupuesto total del plan

Los presupuestos fueron realizados en base a montos referenciados, en los anexos podrán consultarse cada una de las referencias para el cálculo de los montos.

PRESUPUESTO PARA PLAN ESTRATÉGICO		
<i>Plan de Acción 1</i>	Análisis de puestos	\$ 10,505.00
	Diseño de puestos	\$ 10,505.00
	Diseño de modelo de capacitaciones	\$ 12,060.00
	Espacio físico para capacitaciones	\$ -
	Diseño de la estructura organizacional.	\$ 23,870.00
	Artículos de librería y papelería	\$ 1,270.00
	Insumos informáticos	\$ -
	Honorarios profesionales	\$ 192,000.00
<i>Plan de Acción 2</i>	Diseño de procedimientos (5 áreas)	\$ -
	Diseño de <i>layout</i> de producción	\$ 21,010.00
	Diseño de modelo de capacitaciones	\$ 12,060.00
	Diseño de capacitaciones extra laborales	\$ 12,060.00
	Espacio físico para capacitaciones	\$ -
	Artículos de librería y papelería	\$ 1,270.00
	Insumos informáticos	\$ -
	<i>Coffee & break</i> durante capacitaciones	\$ 3,520.00
Honorarios profesionales.	\$ 192,000.00	
PRESUPUESTO TOTAL		\$ 492,130.00

Fuente: elaboración propia.

Beneficio económico y retorno de la inversión.

Para el cálculo de los beneficios se retoma a los objetivos específicos que buscan por un lado el aumento en los ingresos por ventas de la actividad principal de la empresa, siendo esta los ingresos por fabricación de máquinas y herramientas, tomando como base el último estado de resultado presentado por la empresa para el ejercicio 2017. A su vez otro de los objetivos cuantificables en materia económica será la disminución de los costos de producción generados por la actividad primaria de MAN-SER S.R.L, también tomando como referencia los valores del ejercicio económico del año 2017. Por último el objetivo en torno a las capacitaciones no presentará un beneficio económico tangible en el largo plazo, aunque se espera que el mismo contribuya a la mejora continua en la manera de llevar adelante las actividades dentro de la organización.

Objetivo específico 1: Aumentar los ingresos por ventas de la actividad principal de la empresa en un 10% mediante la aplicación de una estrategia de penetración de mercado para el año 2025.

Ingresos por fabricación de maquinarias y herramientas 2017	\$ 22,725,771.00
Objetivo 1: Aumento del 10%	\$ 2,272,577.10
Ingresos por fabricación de maquinarias y herramientas esperado	\$ 24,998,348.10
Beneficio esperado para 2025	\$ 2,272,577.10

Objetivo específico 2: Disminuir la estructura de costos del departamento de producción en un 5% para el año 2025 a través del diseño de manuales de procedimientos aplicando la estrategia funcional de organización.

Costos de materias primas y materiales	\$ 8,552,364.00
Gastos de producción	\$ 8,271,116.00
Costos de producción	\$ 16,823,480.00
Objetivo 2: Disminuir en un 5%	\$ 841,174.00
Costos de producción esperados	\$ 15,982,306.00
Beneficio esperado para 2025	\$ 841,174.00

Objetivo específico 3: Lograr para el año 2025 que el 100% de los empleados interiorice el valor de la nueva estructura organizacional, a través de la aplicación de capacitaciones mensuales.

Dicho objetivo no podrá medirse y evaluarse tangiblemente, sino que tal como ha sido comentado previamente permitirá un mayor entendimiento de las nuevas modalidades de trabajo, por lo que se percibirá un beneficio intangible en materia de desarrollar un trabajo más óptimo dentro de la empresa. De esta manera lo que quiere decirse es que dicho objetivo tendrá como meta principal la creación de un mejor ambiente de trabajo. Para la evaluación de que las capacitaciones se han realizado de la mejor manera se le presentara al finalizar cada una de ellas un cuestionario en donde los colaboradores podrán aportar retroalimentación sobre el proceso, para de esta forma aplicar los ajustes necesarios al resto de las capacitaciones, creando un círculo de mejora continua.

De esta forma se plantea un beneficio total por el cumplimiento del plan de \$3.113.751, siendo la sumatoria del primer y segundo objetivo específico. De lograr esto entonces se podrá trasladar el beneficio hacia una mejora en el índice de rentabilidad de la empresa, el cual pasará de 1.07% (año 2017) a 1,21% para el año 2025.

Impacto y retorno de la inversión.

Tal como se expresó el impacto que tendrá en la empresa se verá reflejado en una mayor optimización del funcionamiento interno de la empresa, además de contribuir a los ingresos de la organización y a su rentabilidad. Sin embargo se hace prudente el análisis del impacto que tendrá en el retorno de la inversión, es decir aquellos recursos involucrados para la implementación completa del plan. De esta manera se busca inferir acerca de la relación costo-beneficio del plan para con la empresa.

Retomando el presupuesto del plan se toma a su totalidad como el importe de inversión que deberá realizar la empresa buscando los beneficios de \$3 millones. Dicha inversión tiene un costo total de \$492.130, se tiene entonces que:

$$ROI = \frac{BENEFICIO - INVERSIÓN}{INVERSIÓN}$$

$$ROI = \frac{\$3.113.751,10 - \$492.130}{\$492.130}$$

$$ROI = 533\%$$

Esto significa que por cada peso que invierta MAN-SER S.R.L en la implementación de esta propuesta de aplicación, obtendrá un retorno de 533% para el año 2025, lo cual determina la viabilidad de desarrollar el mismo.

Diagrama de Gantt

Tabla 7: Cronograma de actividades

Planes de Acción	Actividades	ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20				jun-20				jul-20				ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Identificación de las áreas de la empresa	█	█	█	█																																												
	Definición de lineamientos para el área de gestión estratégica			█	█																																												
	Análisis de puestos			█	█	█	█	█	█																																								
	Diseño de puestos			█	█	█	█	█	█																																								
	Delineamiento y diseño de la nueva estructura			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																																				
	Presentación de la nueva estructura a los directivos									█	█	█	█																																				
	Desarrollo de capacitaciones a los miembros del equipo de trabajo									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																								
	Implementación																																																
	Evaluación																																																
2	Definición de lineamientos a corregir.			█	█																																												
	Diseño de los procedimientos para el área de gestión estratégica.			█	█																																												
	Diseño de procedimientos para el área administrativa.			█	█																																												
	Diseño de procedimientos para el área de marketing y ventas.			█	█																																												
	Diseño de procedimientos para el área de recursos humanos.			█	█																																												
	Re acondicionamiento del layout de producción.			█	█	█	█	█	█																																								
	Diseño de procedimientos para el área de producción.			█	█																																												
	Creación de manuales de capacitación (procedimientos).									█	█	█	█																																				
	Desarrollo de capacitaciones.													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																								
	Implementación de los nuevos procedimientos.																																																
	Definición de las capacitaciones extra laborales									█	█	█	█																																				
	Desarrollo de capacitaciones.																																																
	Evaluación de la aplicación de los nuevos procedimientos.																																																

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIÓN FINAL

Como se ha logrado describir a lo largo de todo el reporte, MAN-SER S.R.L plantea una particularidad organizacional que viene dada por la falta de pensamiento estratégico que desarrolla a lo largo de toda su estructura. En este sentido se diagnosticó que la problemática central de MAN-SER S.R.L está dada por la ineficiencia de su trabajo estratégico, caracterizada por una estructura organizacional de tipo funcional muy rígida, en donde la concentración de la toma de decisiones se da en la cúpula directiva sin dejar al resto de sus colaboradores con la autonomía suficiente para tomar decisiones y llevar adelante su trabajo bajo parámetros establecidos.

Al mismo tiempo se lograron evidenciar problemáticas referidas a los procedimientos de trabajo, especialmente en el área productiva en donde, si bien presenta una diagramación de las metodologías de trabajo, las mismas no son realizadas desde bases sólidas, sino desde la propia circunstancialidad que rige a toda la empresa. Por otro lado también se hace mención acerca de los procedimientos de trabajo llevados adelante dentro del resto de los departamentos organizacionales, lo que desencadena en un modelo de trabajo sin especificaciones puntuales de lo que debe realizarse y cómo hacerlo, es decir que rige dentro de los fueros internos de la empresa la inercia organizacional antes mencionada.

De esta forma lo que se busco fue, en primer lugar la definición y determinación de los lineamientos corporativos y las estrategias que impulsaran una nueva manera de trabajo dentro de la empresa, es decir la instauración de lineamientos estratégicos alineados a la realidad actual de MAN-SER S.R.L. En segundo lugar se determinaron los planes de acción necesarios para poner en práctica dichos lineamientos corporativos y estratégicos y así perfeccionar el desenvolvimiento de la empresa. Puntualmente se desarrollaron dos planes de acción basados en dar respuesta a las problemáticas antes anunciadas, es decir el diseño e implementación de una estructura organizacional y la definición de los procedimientos de trabajo, buscando la optimización en el funcionamiento interno. Dichos planes permitirán al

cabo de cinco años potenciar la manera en la que se desarrolla la organización con sus clientes fundamentales buscando así el incremento de sus ingresos por venta, la disminución de sus costos, la formación de profesionales y por último el aumento de la rentabilidad.

Con el trabajo realizado ha logrado comprenderse el nivel de importancia y relevancia que posee el uso de una planificación estratégica en post del perfeccionamiento de las funciones más trascendentales dentro de la organización. Así puede decirse que para buscar el logro de los objetivos las empresas deberán realizar la determinación y definición de los conceptos que le permita identificarse a sus públicos objetivos con la organización, aclarando como lo realizará, de qué forma y en qué plazos busca tales acontecimientos.

Así es como se observa que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para que sea aplicada en las pymes, no solo a partir de mejoras en seno organizacional sino también para la estipulación de diversas variantes que pueden ir desde políticas de financiamiento, programas de formación y crecimiento personal, posicionamiento o expansión de la empresa, entre otras alternativas. Se denota entonces que las áreas del trabajo del profesional en administración se encuentran abiertas a un gran abanico de posibilidades con el fin de potenciar el desenvolvimiento y la competitividad de las empresas, ya sean grandes corporaciones, pymes consolidadas o en crecimiento e incluso estación de modelos de negocios y emprendimientos.

RECOMENDACIONES

Tal como se explicó anteriormente el trabajo se basó sobre propuestas de mejora en base a las estrategias funcionales de organización y es por estos motivos que se enuncian una serie de recomendaciones que podrán ser utilizadas por MAN-SER S.R.L con el fin de potenciar y mejorar el plan estratégico. Como primera recomendación se plantea la definición y diagramación de sus estrategias funcionales de marketing, con el fin de desarrollarlas no solo para el mercado interno sino también hacia el mercado internacional, aspecto planteado dentro de los objetivos con los que cuenta MAN-SER S.R.L. De esta forma logrará asentar las bases para la expansión de su negocio hacia nuevos destinos para lo cual será requerido un análisis de viabilidades comerciales, técnicas, económicas y financieras para lograr tal internacionalización.

Por otro lado también se plantea la idea de reforzar los programas de capacitación en sus empleados para que de esta forma adquieran las capacidades requeridas para desenvolverse de manera más eficiente, adquiriendo nuevas cualidades tanto técnicas como comerciales.

Por último se le sugiere a MAN-SER S.R.L enfocarse en la presentación como empresa a sus diferentes públicos objetivos, a través del uso de nuevas tecnologías de gestión y de posicionamiento que le brindaran ventajas competitivas en su desenvolvimiento; tales herramientas pueden ser el perfeccionamiento y posicionamiento de sus canales de comunicación y exposición, el uso de big data y la implementación de tableros de control para su gestión interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, A (2009). *Dirección de personas, un timón en la tormenta*. España. Díaz de Santos
- Hill, C. Jones, G (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC
- Thompson, A. Strickland, A.J (2012). *Administración estratégica*. México. McGraw-Hill.
- CEPASTAL (s.f). Empresas con certificación ISO 4001, recuperado de
https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/tabulador/SisGen_MuestraFicha_puntual.asp?id_aplicacion=1&id_estudio=1&indicador=1763&idioma=e
- CIDETER (s.f). *Introducción a la tecnología CNC*, recuperado de:
<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/introduccion-a-la-programacion-cnc-modulo-i.pdf>
- Fondo Monetario Internacional (2019). *Perspectivas de la economía mundial*, recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>
- INDEC (2019). *Índice de precios al consumidor, julio 2019*, recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf
- Infobae (2019) *El mapa de la pobreza argentina y porque se espera que no baje en 2019*, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/28/el-mapa-de-la-pobreza-argentina-y-por-que-se-espera-que-no-baje-en-2019/>
- La Nación (2019). *Según la UCA, este año la pobreza será del 35%*, recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/politica/el-observatorio-uca-estima-pobreza-2019-sera-nid2267616>

Metalmecánica (2017) *¿Cuáles son las máquinas y tecnologías que están transformando la industria metalmecánica?* Recuperado de:

<http://www.metalmecanica.com/temas/Cuales-son-las-maquinas-y-tecnologias-que-estan-transformando-la-industria-metalmecanica+122977>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (s.f). *Resolución E 11/2017 Secretaria de tecnologías de la información y la comunicación*, recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=275597>

Revista Metalmecánica (2019). *Argentina Energy 2019*, recuperado de:

<http://revistametalmecanica.com/noticias/category/notas-sector-industrial/>

Riapira, E. Colina, M. Molina, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercial de Bogotá*, recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>

Salazar, D. Romero, G (2006). *Planificación ¿Éxito gerencial?*, recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

ANEXO

Anexo 1: Presupuesto para análisis y diseño de puestos

Listado de Actividades:

- . Diseño de la estructura organizacional: elaboración del organigrama, análisis, descripción y diseño de puestos, redacción de manuales de funciones. **Desde \$ 21.010.**
- . Análisis y diagnóstico de la estructura organizacional vigente. **Desde \$ 6.125.**
- . Rediseño de la estructura organizacional en caso de alianzas estratégicas, integraciones o diversificación por adquisiciones o fusiones. **Desde \$ 23.870.**

Anexo 2: Presupuesto para diseño de capacitaciones.

Listado de Actividades:

- Estudio y análisis de remuneraciones y evaluaciones de desempeño. **Desde \$ 6.125.**
- . Relaciones con el personal y entes vinculados con la relación laboral. **Desde \$ 12.060.**
- . Diseños y planes de capacitación. **Desde \$ 12.060.**

Anexo 3: Presupuesto para diseño de estructura organizacional.

Listado de Actividades:

- . Diseño de la estructura organizacional: elaboración del organigrama, análisis, descripción y diseño de puestos, redacción de manuales de funciones. **Desde \$ 21.010.**
- . Análisis y diagnóstico de la estructura organizacional vigente. **Desde \$ 6.125.**
- . Rediseño de la estructura organizacional en caso de alianzas estratégicas, integraciones o diversificación por adquisiciones o fusiones. **Desde \$ 23.870.**

Anexo 4: Presupuesto para artículos de papelería y librería.

Presupuesto para artículos de papelería y lebrería			
Concepto	Cant.	Pr. Unitario	Pr. Total
Lapiceras	10	\$ 45.90	\$ 459.00
Resmas A4	1	\$ 310.00	\$ 310.00
Cuadernos A4	3	\$ 122.00	\$ 366.00
Carpeta para presentación	10	\$ 48.28	\$ 482.80
Carpeta de archivo	2	\$ 193.00	\$ 386.00
Fibrones	4	\$ 95.00	\$ 380.00
Resaltadores	2	\$ 78.00	\$ 156.00
Presupuesto Total			\$ 2,539.80

Anexo 5: Honorarios profesionales

Presupuesto para honorarios profesionales	
Valor Hora (CPCE)	\$ 800.00
Cantidad de horas diarias de trabajo	2 hrs
Cantidad de horas semanales de trabajo	10 hrs
Cantidad de horas mensuales de trabajo	40 hrs
Cantidad de meses	12 meses
Cantidad de horas totales	480 hrs
Presupuesto total	\$ 384,000.00

Anexo 6: Diseño de lay out para producción.

Listado de actividades:
. Elaboración del plan de Marketing. Desde \$ 23.870.
. Elaboración de estudios sobre investigación de mercados, segmentación y posicionamiento de productos. Desde \$ 17.945.
. Asesoramiento para el armado de pliegos de licitaciones públicas y privadas y/o en gestiones de compras de diversa índole. Desde \$ 12.060.
. Asesoramiento para la toma de decisiones en materia de importación/exportación o tercerización de bienes y servicios, formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional. Desde \$ 21.010.
. Asesoramiento para la formación de clusters o sistemas de actividad cooperativa entre organizaciones de cualquier tipo. Desde \$ 21.010.
. Asesoramiento en las funciones de producción, evaluación, costos y políticas de inventario. Desde \$ 17.945.
. Asesoramiento para el planeamiento y control de la producción, evaluación de proveedores y rediseño de procesos operativos y evaluación de costos de aprovisionamiento. Desde \$ 21.010.

Anexo 7: Presupuesto para Coffee & Break

Presupuesto para <i>Coffee & Break</i>	
Precio por persona	\$ 110.00
Cantidad de personas	32
Presupuesto total	\$ 3,520.00

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD 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>	Godoy Aguirre Álvaro
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	32689333
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MAN-SER S.R.L: LA INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA EN LA PROYECCIÓN EMPRESARIAL
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Alvarogodoy32@gmail.com

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/NO)^[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:

_____ certifique 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.