

UNIVERSIDAD SIGLO 21  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Man Ser SRL. Planificación Estratégica para incrementar la productividad y mejorar su posicionamiento en el mercado.”

Alumno: Pablo Miguel Ángel Ramírez Ortiz

DNI 14137506

Legajo: VADM09247

Licenciatura en Administración

Año: 2019

## Índice

Resumen – Abstract – Palabras clave ----	3
Introducción -----	4
Antecedentes -----	6
Análisis de Situación -----	7
Análisis del Contexto -----	10
Diagnóstico Organizacional -----	13
Análisis según perfil profesional -----	15
Marco teórico -----	15
Diagnóstico -----	17
Discusión -----	18
Propuesta -----	19
Conclusiones -----	24
Recomendaciones -----	25
Bibliografía -----	26

## Gráfico

Indec Nivel general actividad Ipi Manufacturas -----	13
--	----

## Anexo

Modelo del Proceso de Administración Estratégica -----	27
--	----

## Planificación Estratégica Man Ser SRL

### Resumen

En este reporte de caso se presenta una propuesta de *planeación estratégica* para una pyme del sector metalúrgico ubicada en la Ciudad de Córdoba. Partimos de una evaluación inicial utilizando las herramientas Pestel y Foda, para luego diseñar el Plan estratégico en correspondencia con la Visión y la Misión de la empresa.

Se llega al diagnóstico con la detección de problemas en el proceso productivo y en el comercial. El primero tiene que ver con un uso ineficiente de los tiempos de producción, provocando subutilización de la capacidad productiva y el segundo se refiere a que se observa una escasa participación de la empresa en actividades comerciales tendientes a aumentar su cuota de mercado.

Se propone como objetivo general implementar un Plan Estratégico para mejorar el proceso productivo en línea con aumentar la participación en el mercado de Man Ser SRL, haciendo foco en la calidad y en la satisfacción del cliente como pilares.

Palabras clave: Planeación estratégica, pymes, sector metalmecánico, proceso productivo, calidad.

### SUMMARY

This case report presents a proposal for strategic planning for an SME in the metallurgical sector located in the City of Córdoba. We start with an initial evaluation using the Pestel and SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*) tools, and then design the Strategic Plan in correspondence with the Vision and Mission of the company.

The diagnosis is reached by detecting problems in both production and commercial processes. The first one has to do with an inefficient use of production times, causing underutilization of productive capacity and the second refers to the low participation of the company in commercial activities tending to increase its market share.

It is proposed as a general objective to implement a Strategic Plan in order to improve the production process in line with increasing the market share of Man Ser SRL, focusing on quality and customer satisfaction as pillars.

Keywords: Strategic planning, SMEs, metallurgical sector, production process, quality.

## **Introducción**

Man Ser S.R.L. es una industria metalúrgica radicada en la Ciudad de Córdoba, con inicio de actividades en los primeros años de los 90, como receptora de pedidos tercerizados de otras industrias de mayor envergadura para la realización de trabajos del rubro (tercerización). La empresa, de menor envergadura en sus inicios bajo la dirección de su fundador continuó su crecimiento en forma sostenida con desarrollo de su capacidad productiva y ampliación de sus instalaciones. Con la adquisición de equipamiento de mejor y moderna tecnología la firma logró ampliar la oferta de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones, compitiendo con empresas extranjeras.

Entre sus productos figuran protectores telescópicos, extractores de viruta y cadenas, compensadores para transformadores eléctricos, tubos, cintas transportadoras y lavadoras industriales a medida.

Asimismo brinda servicios de instalación, mantenimiento, reparación de equipos y asistencia y capacitación para clientes.

Actualmente MAN SER tiene un Directorio familiar, 2 de ellos con presencia en la conducción directa en la planta, y una plantilla de personal constituida por 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Desde sus inicios MAN SER prioriza en su labor la calidad de sus productos, tratando de crear una vinculación estrecha con clientes y proveedores, apoyándose en el recurso humano, implementando buenas prácticas que vehiculen una producción de calidad que satisfaga y brinde soluciones a sus clientes.

La empresa ha logrado estructurar un ordenamiento, tanto en niveles de jerarquías como horizontalmente en las distintas áreas funcionales, acorde a las necesidades de los sectores de producción y de apoyo (diseño, administración, ventas), contando con flujos de comunicación efectivos para desarrollar sus actividades.

Según Hill y Jones (2009), *la planeación estratégica*, es un proceso formal, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña. En relación a este contexto son hitos principales *la Visión y la Misión* de la Organización, conceptos que enmarcan el accionar de la misma y *los objetivos* que son los vectores que guían la estrategia.

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva Ansoff (1979).

La empresa Man Ser SRL tiene como:

*Visión:* “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (Pag Web ManSer SRL)

*Misión:* “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.” (Pag Web Man Ser SRL)

Para llevar a cabo la Visión y la Misión, las decisiones y las acciones se asientan en los siguientes Valores:

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

En consonancia con la Visión y la Misión, y el posicionamiento actual de la Firma, se desea plantear en este Trabajo la *planeación estratégica* de la organización para la implementación de las acciones que permitan aumentar su inserción en el mercado.

Man Ser SRL, presenta aspectos a mejorar para cumplir con las propuestas de la Visión y Misión. Se detecta como brechas entre la realidad y lo deseado:

- a) Una subutilización de la capacidad productiva del área de mecanizado.
- b) Una menor presencia de la marca en la oferta hacia los potenciales clientes, que canalicen la demanda hacia la firma.

Este estudio propone en sus apreciaciones sobre los distintos aspectos:

*Aspecto externo*

- Afianzar los niveles de producción logrados en la Provincia de Córdoba y otras provincias con clientes reales, apuntalando la fidelización.
- Aumentar la cartera de clientes reales y potenciales tanto en la provincia de Córdoba como en otras provincias, teniendo como ventaja competitiva la calidad de sus productos y servicios.

*Aspecto interno*

- Optimizar el proceso productivo, mediante detección y análisis de procesos perfectibles y “cuellos de botella”, implementando medidas superadoras.
- Mejorar la Calidad de los productos en toda la Cadena de Valor desde su primer eslabón, para llevar a su mínima expresión desperfectos y/o defectos que repercutan negativamente en la imagen y la rentabilidad de la Organización.
- Acrecentar la prestación de servicios jerarquizando el Retrofitting de máquinas, como agregado de valor.

Es importante evaluar la situación en la que se desenvuelve la empresa, su estructura organizacional y dinámica de producción, insertada en un contexto nacional y global en continuo cambio, para analizar su posicionamiento y efectuar una planificación estratégica en el marco de su visión y su misión.

### **Antecedentes**

Entre las referencias encontradas se revisaron el plan estratégico de una empresa pyme metalmecánica de Colombia. Es un caso en que bien puede haber aspectos generales políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales comunes a muchos países latinoamericanos, el caso específico de la problemática estudiada en ese trabajo se refiere a la empresa pyme metalúrgica Kohler LTDA.

También se examinó una planificación efectuada sobre la firma Mecanizados Jaraíz, una empresa metalúrgica de Zaragoza, España con un perfil homologable en cuanto a la producción de equipos especiales donde se presentaban estudios de contexto externo, análisis interno y desarrolla análisis FODA para plantear una estrategia que en su caso consolida un alto perfil exportador.

Se considera además como antecedente a evaluar, un Proyecto de reestructuración elaborado para una empresa metalúrgica de la región, MTR SA. La misma presenta

similitudes en cuanto a mercado y características de producción. (Proyecto, Mouratoglou, Andrés, 2016)

## **Análisis de Situación**

### *Estructura*

La firma MAN-SER S. R. L. se encuentra situada en la ciudad de Córdoba. La firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

Parte de la estructura edilicia de talleres no es utilizada para la producción, la cual se halla alquilada a otra empresa como depósito de producción y maquinaria, constituyendo sí un ingreso, que se debe tener en cuenta como alternativa en comparación con un costo de oportunidad o con un nuevo proyecto de inversión.

### *Comercialización y distribución*

La comercialización se lleva a cabo mediante su fuerza de ventas directa, con canales básicos y tradicionales. El cliente -que ya conoce el producto- o el potencial comprador debe concurrir a la planta, o por contacto telefónico o vía mail.

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

La firma posee una página web que puede ser consultada y además existe otra posibilidad de contacto a través de internet ingresando a través de un portal de divulgación sobre la industria metalmecánica y las empresas del rubro.

### *Mercado*

El mercado geográfico de MAN SER SRL es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes de otras provincias, como Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Por otra parte, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa podría aprovechar.

Para la firma Man Ser, los clientes son:

AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.

Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.

Metalmecánica Pertrak y Scania: se abastecen de lavadoras y protectores. Demandan un 20 % de la producción.

El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

### *Competidores*

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

Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. (Recopilado de pág. Web de Man Ser SRL)

### *Producción*

El Área de Producción, está organizada en cuatro sectores operativos: 1) corte; 2) plegado y punzonado; 3) mecanizado; 4) armado y soldadura.

Uno de los principales inconvenientes detectados en esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso (sobre todo, en mecanizado). Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones.

En ocasiones se observa falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Esta situación ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

### *Know How*

La experiencia y el conocimiento acerca del negocio por parte de la empresa son de gran importancia, ya que se requiere un tiempo prudencial para aprender la mejor manera de programar las máquinas para la producción y poder sacar el máximo provecho de ellas.

Las principales máquinas o herramientas que se utilizan en el proceso de producción son: punzonadora CNC, plegadora CNC, guillotina, plegadora manual, torno CNC, centro de mecanizado CNC, torno paralelo, cortadora de plasma de alta definición, balancín, punzonadora hidráulica, soldadora de plasma, TIG y MIG.

La optimización del proceso productivo demora aproximadamente 2 años y, a medida que esto ocurre, se aprecia una baja considerable en los costos de producción. (Obtenido de pág. Web de Man Ser SRL)

### *Layout*

Podemos observar que el layout se encuentra distribuido por procesos, ya que agrupa máquinas similares en departamentos o centros de trabajo según el proceso o la función que desempeñan: corte y plegado, soldadura, mecanizado y pintura. Agrupa personas y equipos realizando funciones similares, es un trabajo rutinario y de bajo volumen de producción, típico de los procesos intermitentes. Tiene su fundamento en que las máquinas deben poder realizar una diversidad de operaciones productivas sobre una variedad de partes. Los departamentos están compuestos por máquinas con capacidades similares que realizan funciones similares.

Aunque también encontramos una distribución por productos, como es el caso del corte por plasma, el sector de los protectores de bancada, los sectores de compensadores y trabajos especiales, algo típico de los procesos continuos. La línea está orientada según el flujo del producto y de acuerdo con la secuencia de operaciones, una a continuación de la otra. Por un extremo ingresa la materia prima y por el otro egresa el producto terminado. Agrupa personas y equipos de acuerdo con el ciclo de operaciones sobre el producto, considerando grandes volúmenes y pocos productos que fabricar utilizando procesos estandarizados.

## Análisis del Contexto

### *Análisis PESTEL*

Análisis PESTEL	Positiva	Negativa	Neutra
Política			Apoyo a Pymes
Económica	Relación más favorable del tipo de cambio	Inflación Altas tasas de créditos Aumento costos	
Socio-Cultural		RRHH con deficiencia en trabajo industrial	
Tecnológico	Equipamiento actualizado		
Ecológico	Prácticas adecuadas de desechos industriales		
Legal		Juicios laborales	

*Política.* El apoyo a las pymes no se concreta completamente en la práctica porque son diversos los factores que impactando de diferente forma no se puede afirmar que el resultado sea sustancialmente favorable.

*Economía.* Presenta inestabilidad y falta de expectativas ciertas a mediano plazo. La tasa de inflación es elevada, repercutiendo en aumento de costos, suministros, servicios y materias primas. La industria que se veía afectada por el atraso cambiario, en el 2018 con la devaluación de la moneda local abrió una oportunidad de apertura a una posibilidad de exportar.

*Socio-Cultural.* El escenario socio-cultural macro presenta escasos de RRHH calificados para labores específicas, pero en la actualidad la firma cuenta con una adecuada planta de personal con experiencia en el rubro.

La tecnología y la innovación es permanente lo que debe ser visto como una herramienta que puede estar disponible para que acompañe el crecimiento de la empresa.

*Ecológico.* El manejo de materiales y elementos de desecho son indispensables para mantener estándares competitivos locales y con proyección futura exportadora. La adopción de prácticas seguras y normas de manejo de los mismos permiten estar enmarcados en los requerimientos legales y de aprobación de clientes sobre todo en mercados externos.

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.

*Legal.* En el plano legal los juicios laborales están considerados en el marco general como un ítem de consecuencias negativas que las pymes deben afrontar.

### *Análisis FODA.*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RRHH capacitado / Baja rotación / Know How</li> <li>- Equipamiento actualizado</li> <li>- Normas ISO</li> <li>- Cartera de clientes diversificada</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuellos de botella en área producción</li> <li>- Curva aprendizaje procesos productivos</li> <li>- Insuficiente visualización en el mercado</li> </ul>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la economía en sectores agroindustria y metalmecánica</li> <li>- Política monetaria para exportación favorable (dólar competitivo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento del share de la competencia</li> </ul>

#### *Fortalezas.*

- RRHH capacitado / Baja rotación / Know How. El personal posee habilidades y aptitudes para el trabajo que realiza. Se cuenta con personal con experiencia y que ejerce un liderazgo informal en la transferencia de saberes y destrezas.
- Equipamiento actualizado. La firma posee maquinaria con tecnología moderna y acorde a la demanda del mercado.
- Cuenta con certificación de calidad por Normas ISO 9001.
- Las actividades se enfocan en la satisfacción del cliente, es la prioridad.

#### *Oportunidades*

- Se observa según los últimos datos de los indicadores económicos una mejora que se traduce en aumento de la producción del sector.
- Se presenta una relación peso-dólar más favorable y menos volatilidad cambiaria.

#### *Debilidades*

- Dentro de las etapas del proceso de producción existen “cuellos de botella” en el sector de mecanizado.
- Se observó que se puede mejorar la presencia y visibilización de la firma en el mercado.

#### *Amenazas*

Siempre está la posibilidad que las mismas condiciones externas sean también aprovechadas por las empresas que compiten por el mercado, por lo que se debe fidelizar al cliente y estar en busca de información respecto a sus necesidades y tendencia del mercado.

### Indec Nivel general actividad Ipi Manufacturas

#### Maquinaria y equipo respecto al nivel general del IPI manufacturero. Enero 2016-febrero 2019

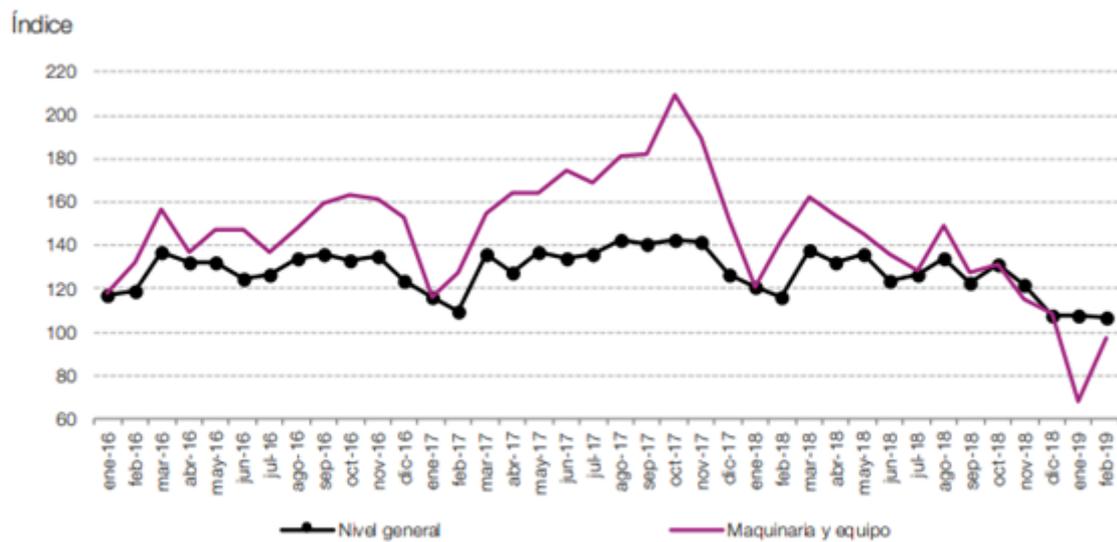


Gráfico obtenido de pág. Web Indec.

[www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=6&id\\_tema\\_3=14](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=6&id_tema_3=14)

### Diagnóstico organizacional

La estrategia de MAN-SER ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos.

La estructura y dimensiones de la planta están acordes a las necesidades actuales, y de acuerdo a las expectativas o variación en el volumen de la producción está en condiciones de absorber la demanda que requiera la producción.

La comercialización que está en manos de los directivos -y sobre los que recaen múltiples funciones - tiene el aspecto positivo de que da sustento a una estrecha relación con el cliente, y que es muy valorado como un aspecto destacable y una ventaja competitiva. Cabe mencionar que una línea comprende productos específicos y necesitan responder a los requerimientos y necesidades del cliente (lavadoras).

La comunicación y llegada al mercado presenta un aspecto a mejorar. El acercamiento al mercado meta requeriría mejorar la página web, con más información sobre las líneas de productos, las variedades de los mismos, características y especificaciones.

Asimismo la complementación o link hacia otros sitios en la red de la industria y portales relacionados con la difusión e información de la industria metalúrgica.

Otra de las alternativas a desarrollar es analizar la participación en ferias especializadas del rubro, que acercan en un contacto directo al productor con los clientes y proveedores.

Su posicionamiento actual en el mercado, debe ser una sólida base de crecimiento apoyada en la calidad de los productos. La utilidad, fiabilidad y durabilidad de éstos, permiten la fidelización del cliente. Estas cualidades se logran mediante un control de calidad desde el inicio, en todos los eslabones de la cadena de valor. Partiendo de la participación actual del mercado, con la satisfacción que los clientes actuales manifiestan, se buscará aumentar esta participación del mercado de la industria metal mecánica y expandir la propuesta de abastecer de equipamientos que utiliza la industria de la construcción. Esta apertura es posible dada la capacidad instalada de maquinaria, mano de obra capacitada y recursos humanos en diseño, disponibles para acercar soluciones a medida de los requerimientos de esa industria.

En el área de producción, la zona de mecanizado será rediagramada y se reforzará la dinámica de producción reduciendo el enlentecimiento en la secuencia de producción, a fin de mejorar los tiempos y converger a una progresiva y sostenida disminución de tiempos de espera y que repercuten en el cumplimiento de los plazos de entrega.

El retrofitting (reforma) en equipos, máquinas o sistemas, es una práctica moderna, efectiva y a un costo inferior al de nuevas adquisiciones. No se trata de una simple reforma, sino de modernizaciones, puesto que la evolución tecnológica se convierte en diversos beneficios que mantienen las características principales de los equipamientos, eliminándose desgastes, reponiendo piezas damnificadas, efectuando nueva pintura, reevaluando ítems de seguridad y, sobre todo, sustituyendo los componentes electrónicos y accionamientos obsoletos por otros de última generación. El retrofitting con un estudio adecuado de rentabilidad es una unidad de negocios a evaluar dada su potencialidad.

Se analizará la consolidación de la implementación de servicios que se prestan para aseguramiento del share del mercado meta: la prestación de los servicios de instalación, mantenimiento, reparación, capacitación de clientes en el uso y mantenimiento de equipos.

## **Análisis específico según perfil profesional de la carrera**

De acuerdo al perfil académico de la Carrera Licenciatura en Administración que prepara y capacita al educando para el saber, saber hacer y saber ser, formando profesionales que actúen en la planeación, organización, gestión y control de las organizaciones como también en el estudio de las problemática interna y externa de la misma, este Trabajo Final de Graduación tiene como finalidad aplicar los conocimientos teóricos junto con la información de la realidad en la que opera la empresa, para desarrollar un análisis y propuesta sobre la Planificación Estratégica.

Se aplicará como herramienta de mejoramiento continuo la implementación del Ciclo de Deming (actuar, planificar, hacer y verificar). Esta continua evaluación permite reordenar las acciones y procedimientos según se obtengan los resultados y emprender medidas correctivas.

## **Marco Teórico**

Para la elaboración de un plan estratégico, que vincule con coherencia la visión, la misión, las políticas de la organización y los valores instituidos se realizó un análisis de la situación actual (elementos internos y el ambiente externo de la empresa).

La estrategia, definida como acciones sucesivas y coordinadas destinadas a lograr objetivos preestablecidos y mensurables, no es un fin en sí misma sino los caminos escogidos para alcanzarlos, y no garantizan con certeza un resultado esperado.

La estrategia consiste entonces en acciones destinadas a superar el estado actual.

Según Thompson (2012) las preguntas a responder son ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo vamos a llegar?

“Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? definen la estrategia de negocios de una compañía.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

“Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione con el

tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una tarea en proceso, no un suceso que ocurre una sola vez.” (Thompson, 2012)

Las estrategias se llevan adelante en distintos niveles de una organización, también pueden existir y coexistir distintas estrategias en distintos niveles -planteadas e instrumentadas en un marco de coherencia y destinadas a alcanzar los mismos logros y resultados para la empresa (efectividad)-.

Se puede plantear el interrogante sobre qué las diferencian de las tácticas, y de acuerdo a Quinn (1998) las tácticas son realineamientos de corta duración mientras que la estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Podemos también incursionar de esta temática para comenzar a plantear cuales serán esas vías o caminos a evaluar y contrastar con el análisis de situación de la organización para implementarlas, y de acuerdo con Ansoff, y su matriz de 1957, proporciona las acciones que se pueden implementar para desarrollar una estrategia:

- 1) Penetración en el mercado. 2) Desarrollo de producto. 3) Desarrollo de mercado.
- 4) Diversificación

Vemos como Michael Porter (1998), identificó cinco fuerzas en el análisis de la industria: 1) Competencia entre empresas. 2) Posibilidad de acceso al mercado de nuevas empresas. 3) Posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos.

- 4) Poder de negociación de los proveedores. 5) Poder de negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria una empresa puede adoptar estrategias genéricas. Se habla de estrategias genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones y establece los siguientes caminos, identificados por Porter como estrategias genéricas: 1) Liderazgo en costos. 2) Diferenciación. 3) Foco o nicho “De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor.” Porter, extraído de Thompson (2012). Según el análisis efectuado, Man Ser SRL, por su producción destinada a abastecer a otras industrias metalúrgicas tanto en los productos de serie como en sus unidades específicas aplica para diseñar un plan de crecimiento mirando su mercado meta, consolidando sus clientes reales hacia la fidelización, proyectándose hacia los clientes potenciales del sector, configurando una estrategia de penetración de mercado.

La fidelización de los clientes está asentada en una política de calidad en todos los eslabones de la cadena de producción desde la selección de los insumos y en los procesos internos, tanto de diseño como de producción. Se combina así una sumatoria de acciones que en su resultado pretende ser exponencial al ofertar productos de calidad a un precio justo.

Esta característica encuentra su sustento teórico en una estrategia de proveedores de mejores costos, siendo Man Ser SRL proveedor de un mercado determinado que reconoce tanto la calidad, como la adaptabilidad de los productos incluso diseñados y fabricados para dar solución a necesidades o requerimientos específicos del cliente.

De acuerdo a lo expresado por Thompson (2012), las estrategias de mejores costos son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad/características/desempeño/servicio mientras vencen a los rivales en el precio.

“Una estrategia de empresa de mejores costos funciona mejor cuando en el mercado la diferenciación del producto es la norma y hay un número atractivo de compradores conscientes del valor que prefieren productos de mitad de la tabla que productos básicos y baratos o caros con los mejores atributos.” Thompson (2012)

Esta estrategia es compatible a llevarse a cabo en momentos de bajo crecimiento del mercado, donde la relación precio/calidad juega un papel preponderante a la hora de tomar decisiones por parte de los clientes ante las necesidades de reponer maquinaria.

El proceso estratégico sigue tres etapas: 1) Una etapa de formulación. 2) Una etapa de implementación. 3) Una etapa de evaluación.

Analizadas las contribuciones y teorías en el campo de la Planificación Estratégica en el ámbito de la Administración como ciencia en constante evolución se propone analizar la situación y contexto de la organización, diagnosticar las brechas entre lo real y lo deseado y establecer las propuestas para modificarlas positivamente implementando las acciones para alcanzar los objetivos.

## **Diagnóstico**

### *Declaración del problema.*

Como se mencionó en el abordaje del estado de situación Man Ser SRL presenta como aspectos a mejorar, en el área de producción, el mejoramiento de las actividades

principalmente en el sector de mecanizado donde se determinó la existencia de un “cuello de botella” que lleva a subutilización del resto de la capacidad productiva.

En el área de comercialización, se observa como problema una insuficiente visualización y presencia en el mercado reduciendo las posibilidades de contacto con el cliente potencial.

### *Justificación*

La relevancia de los problemas a resolver o aspectos a mejorar encontrados al efectuar el análisis radica en la necesidad de ajustar todos los puntos de la cadena de valor de la organización que en un marco de consistencia con la visión y la misión contribuyan al aumento de las utilidades.

El área de producción es una parte preponderante de la cadena de valor de la empresa. Las tareas productivas encomendadas al sector de mecanizado presenta la necesidad de que el mismo sea reestructurado para dinamizar los tiempos de producción que se enlentecen por tener desfasajes en el tándem de procesos.

### **Discusión**

El diagnóstico al que se arriba es que para incrementar la participación en el mercado meta, la firma debe plantearse una estrategia de mix de penetración de mercado con un precio justo, teniendo en cuenta que la situación actual de la industria metalúrgica en general tanto a nivel nacional como local viene atravesando una disminución en la producción por una caída en la demanda. Sin embargo se evidenció un inicio de repunte y según la cámara empresaria que nuclea los actores del sector manifiestan expectativas de mejoría en cuanto a la situación futura de la industria.

Según informes vertidos por la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba en Enero de este año, a través del Observatorio de la Actividad Metalúrgica de Córdoba manifiesta que a pesar de datos previos de caída del sector, las expectativas sobre producción, empleo y rentabilidad para 2019 son moderadamente positivas.

Se observa también actualmente, en datos oficiales, índices de lenta recuperación del sector manufacturero por tercer mes consecutivo.

## **Propuesta**

### *Plan de Implementación*

#### *Objetivos y metas.*

##### *Objetivo general:*

- Implementar un Plan Estratégico para mejorar el proceso productivo en línea con incrementar la participación en el mercado de Man Ser SRL.

##### *Como objetivos específicos se contempla:*

- Consolidar la relación con el cliente (fidelización)
- Aplicar medidas correctivas en el proceso productivo a fin de reducir los enlentecimientos detectados.
- Implementar un programa de difusión de Man Ser SRL a través de su página web. con rediseño de su sitio web.
- Delinear la presencia para la divulgación de los productos y servicios de la Firma en otros portales digitales relacionados con la industria metalmecánica, metalúrgica y otros sectores de la economía potenciales clientes de la empresa.
- Establecer un cronograma de participación activa de la Empresa en eventos o ferias de la industria.

#### *Alcance*

Dado el objetivo general a largo alcance (3 años) se establece la puesta en marcha de actividades destinadas a implementar los objetivos específicos y confluir en el logro del objetivo general.

El período de tiempo que abarcan la concreción de los objetivos específicos es de 1 año. Este lapso es el marco temporal del plan estratégico a instrumentar. Pero todo plan estratégico debe ser monitoreado y es un proceso dinámico que debe ser controlado y adoptar medidas de corrección según sus resultados.

En lo pertinente al espacio de implementación: 1) El área de mecanizado que ocupa un espacio del layout será el escenario de aplicación. 2) El área de comercialización planificará el mejoramiento del sitio web y la asistencia a ferias de la industria e implementará una actitud proactiva en el vínculo con el cliente.

### *Recursos involucrados*

La mejora en la diagramación de la página web no presenta limitaciones presupuestarias.

El incursionar en portales de la industria metalúrgica conlleva la inversión en pauta publicitaria con costos accesibles ya que se pretende captar la atención de los potenciales clientes a través de flashes o intervenciones mínimas que posibiliten la irrupción de la marca Man Ser SRL como primer eslabón, para posibilitar visibilizar una alternativa de contacto.

Teniendo en cuenta los productos ofrecidos, equipamiento específico a soluciones particulares de la industria, la participación en ferias y eventos del rubro y de las actividades industriales a las cuales satisfacer, puede ser de una estimable consideración. Este acercamiento personal a los requerimientos de los actores posibilita la realización de vínculos comerciales más cercanos y a mayores concreciones de negocios. El análisis del costo-beneficio no deja de ser un escenario de cierta incertidumbre, pero los beneficios de marketing y apertura a nuevos clientes aportará para la concreción de mejorar la participación en el mercado con incremento de las utilidades en el largo plazo..

En el plano de la capacidad productiva, en el análisis se manifiesta que se establecen “cuellos de botella” en el área de mecanizado. Dada la producción en serie de ciertos componentes destinados a grandes clientes que requieren ser abastecidos con producción en serie, los enlentecimientos productivos logran mejorarse con la coordinación operativa, el rediseño de turnos o la implementación de horas extras en puestos específicos.

Para otros productos como lo son las maquinas fabricadas a requerimientos específicos del comprador dadas sus necesidades particulares, estos presentan además la característica de que la demanda presente fluctuaciones. Debe considerarse la capacidad no utilizada de otras firmas, las cuales pueden -previa revisión de antecedentes y estándares de calidad de manufactura- constituirse en un proveedor de partes y componentes de menor complejidad y no sensibles del desarrollo de diseño elaborado por Man Ser SRL.

### *Acciones concretas que desarrollar*

*Mejorar la performance del sector de mecanizado.* Evaluación del layout, disposición y acceso a las máquinas de corte, plegado, punzonado y área de ensamblado. Se realizan según los pedidos de productos con características particulares una producción vinculada a procesos. Se pretende lograr una mayor funcionalidad de este sector, reduciendo los tiempos ociosos de la maquinaria.

Implementación de horas extras que permitan en algunos periodos del proceso el avance del proyecto de producción de un producto a fin de reducir el cuello de botella detectado.

*Consolidar la relación con el cliente.* Este es un aspecto de suma importancia. La fidelización a que se apunta, es un continuo en la historia y en la cultura de esta empresa. Man Ser SRL ha basado su crecimiento en brindar un producto de calidad que solucione las necesidades del cliente, y la confiabilidad del producto renueva la confianza en la empresa. Para dar esta respuesta el personal de todas las áreas realiza sus tareas para lograr la calidad ofrecida y esperada por el cliente. Calidad en toda la cadena de valor, desde los materiales, los procesos productivos y la intervención del área de diseño cuando el cliente encarga equipos que se adapten a su proyecto particular.

*Mejorar y ampliar la comunicación institucional rediseñando la página web.* A través de las redes sociales y los sitios de internet se produce el acercamiento y la exploración por parte de la mayoría de los potenciales clientes antes de efectuar un contacto con el área comercial. Se persigue que esa búsqueda de las necesidades del cliente sean atrapadas por una amplia y efectiva mostración virtual de las capacidades técnicas y de diseño de los productos que se ofrecen, como así también la enumeración y descripción de servicios de instalación y de postventa. Se implementará el rediseño de la página web.

*Presencia en portales digitales relacionados con la industria.* Además del portal de la Cámara de la Industria de Córdoba, a la cual la empresa Man Ser SRL se halla asociada, se propone la participación en otros portales digitales que divulgan actividades del sector metalúrgico, mediante publicidad. También se analiza la incursión en portales de industrias y actividades que indirectamente se sirven de la provisión de maquinaria, tal es el caso de la industria de la construcción, que se encuentra entre los proyectos de la Firma proyectarse como proveedor de empresas constructoras.

*Participación en ferias o eventos del rubro.* Las exhibiciones o eventos organizados para divulgación, información, promoción o comercialización de la producción industrial se constituye en un ámbito privilegiado para mostrar y visibilizar las actividades de la empresa, en un contacto cara a cara con los potenciales clientes, el mercado que confluye en un espacio físico común donde concretar negocios.

### *Evaluación de la propuesta*

Se ponen como indicadores de evaluación de la propuesta indicadores no sólo económicos sino otros que brinden información de los resultados que se van obteniendo. Los resultados económicos o financieros son un aspecto desde ya muy importante y vital para la empresa que busca maximizar utilidades, pero no toda rentabilidad a corto plazo se puede mantener y sostener en el tiempo sin una cadena de valor sustentable en el tiempo y que en última instancia satisfaga las necesidades de los clientes.

Un indicador no financiero indica otros aspectos que denotan los resultados de las acciones implementadas.

Para seguimiento de variación de número de clientes:

Contratos nuevos obtenidos a partir implementación nueva página web / promedios de contratos últimos períodos x 100.

Lo mismo se aplica al proceso productivo donde se controla si hubo avances con respecto a los tiempos de entrega:

Para estimar la variación de la producción:

Tiempo requerido para terminar un proyecto de maquinaria para entrega actual / promedios de tiempo demandados para similar proyecto previo a la implementación de horas extras x 100.

Tratándose de medidas tendientes a superar los cuellos de botella se puede utilizar un indicador de productividad relativo a la mano de obra.

Índice de productividad de mano de obra (IMO) = Ingresos del período por venta de productos / Valor total destinados a mano de obra

Evaluación de fidelización:

Número de ventas a cartera de clientes / número total de ventas x 100.

Relevamiento de participación en el mercado:

Ventas efectuadas en el año / Ventas totales del mercado x 100.

Otro tipo de indicador, económico, el ROA (“Return on Assets”) o rentabilidad económica es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.

Se calcula dividiendo beneficios / activos totales = ROA

### *Asignación de monitoreo de las acciones*

Tomada la decisión de diagramar un plan estratégico por parte de los directivos superiores de la empresa y llevar a cabo su implementación, toma vital importancia la comunicación a todos los niveles, en un lenguaje claro que surja de los puestos de dirección para transmitir a todo el personal el rumbo, qué se espera y cómo se ejecutarán los procesos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Esta implementación que requiere del convencimiento de toda la organización con el compromiso de llevarla a la práctica, necesita sin embargo personas que dediquen tiempo y esfuerzo para alinear directivas y llevar adelante el *gerenciamiento de la estrategia*. (Materia Estrategia. UES21. Prof. Regina Salomón).

Se ha sugerido el gerenciamiento conducido por el propio gerente acompañado por un referente en cada nivel de la empresa.

### *Recursos*

Los recursos disponibles son suficientes para afrontar las medidas a implementar.

El recurso humano está capacitado para las tareas de producción y de prestación de servicios. En el plano de vinculación con el cliente, es una fortaleza de la empresa el ponerse a disposición del mismo, a quien se le brinda un producto o servicio que resuelva sus necesidades.

En cuanto a los recursos materiales, se viene desarrollando las actividades con suficiencia y usando tecnología adecuada.

En cuanto a los recursos económicos, aprovechando el equilibrio presupuestario, emprender este plan estratégico no pone en riesgo dicho equilibrio.

## Implementación – Diagrama de Gantt. Actividades sector de producción, mecanizado.

Actividad	Bimestre 1	2	3	4	5	6
Plan de información y capacitación	X			X		
Reestructuración de layout. funcionalización	X	X				
Horas extra Mano Obra mecanizado		X	X	X	X	X
Evaluación por indicadores			X			X
Implementar corrección de desvíos			X	X	X	

## Implementación – Diagrama de Gantt. Actividades del área de comercialización.

Actividad	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de información y capacitación	X					X						
Implementar mejoras técnicas en sitio web		X	X									
Diseñar nuevo formato de sitio web			X	X								
Registrar cronograma de ferias de la industria	X	X	X									
Evaluar según indicadores				X	X					X	X	
Implementar corrección de desvíos					X	X	X				X	X

### Conclusiones

Man Ser SRL es una Pyme metalúrgica ubicada en la Ciudad de Córdoba. Se presenta en este trabajo de Reporte de Caso, el análisis de situación donde se establece como problemática un enlentecimiento o “cuello de botella” en el aspecto del proceso productivo, detectado en el sector de mecanizado. Se evidencia además en relación a procesos de comercialización y ventas la insuficiente presencia y llegada al mercado con la oferta de productos y servicios adecuada por parte de la firma. Se establecen los lineamientos de una Planificación Estratégica con el objetivo general de mejorar el proceso productivo en línea con incrementar la participación en el mercado.

De acuerdo a las herramientas de diagnóstico utilizadas se destacan las fortalezas del recurso humano capacitado y experimentado para las tareas y el constante foco puesto en interpretar y satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo estar atento a las oportunidades de arranque de la economía para captar potenciales clientes.

Consistentemente con las ideas de Thompson (2012), en el marco de la Visión y la Misión, los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? definen la estrategia de negocios de una compañía, sabiendo que la implementación de una estrategia es un proceso que debe ser controlada para corregir si se evidencian desviaciones.

Hecho el diagnóstico, y analizada la situación se realiza la propuesta de cambios para el sector de mecanizado que incluye el uso más eficiente de la maquinaria con turnos de horas extra en mecanizado para aliviar el entretimiento en la producción que retrasa la entrega de los trabajos y fechas de entrega acordados con los clientes. Por otro lado se interviene en propuestas de mejora en la presencia de la firma en el conocimiento de su oferta en el mercado.

Este trabajo pretende así como diagnosticar la brecha que se produce entre los resultados reales y los esperados, mostrar las vías para encausar el logro de los objetivos perseguidos.

### **Recomendaciones**

Al tomar conocimiento de las actividades desarrolladas en el sector de producción y las tareas del área de apoyo, conformando la cadena de valor de Man Ser SRL se puede advertir la complejidad de los procesos en una industria metalúrgica en que está inserta la firma. Asimismo se conoce de los ciclos de suba y de decrecimiento de la actividad económica, con las consecuentes fluctuaciones en la demanda por lo que puede ser conveniente análisis futuros para abastecer a otras industrias o sectores a fin de balancear las oscilaciones de la demanda por parte del mercado de la industria manufacturera.

## Bibliografía

CIMCC Pág. Web Cámara Industria Metalúrgica de Córdoba

<http://www.metalurgicoscba.com.ar/>

David, F. Concepto de administración estratégica. Pearson

Hill, Charles W; Jones Gareth R. (1996): Administration Estratégica, Mc Graw Hill.

INDEC Pag web <https://www.indec.gob.ar/>

Jones, Gareth y Hill. Administración estratégica. Mc Graw Hill, tercera edición

Magallón Burgués, Leticia. Análisis estratégico Pyme metalúrgica. Recuperado de

<https://zagan.unizar.es/record/16333/files/TAZ-TFG-2014-1669.pdf>

Man Ser SRL Pag Web <http://www.man-ser.com.ar/>

Materia Estrategia, Módulo 1 UES21. Profesora Regina Salomón

Porter, M (2009) Ser competitivo. Ediciones Deusto. España

Quinn J. B., Mintzberg, H. (1998): El Proceso estratégico. Prentice Hall, México

Thompson, A; Gamble, J. (2012) Administración estratégica. Mc Graw Hill. Méjico.

Thompson, A y Strickland. Administración Estratégica (2000) Mc Graw Hill.

Torres Ballestas, D y Daza Camacho, D. Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda. (Bajado de: [www.konradlorenz.edu.co](http://www.konradlorenz.edu.co))

Mouratoglou, Andrés. Proyecto de reestructuración en Metalúrgica MTR Argentina

SRL Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/PI%20Andres%20Mouratoglou.pdf>

## Anexo

(Extraído de Módulo 1. Materia Estrategia UES21. Profesora Regina Salomón)

Modelo del proceso de administración estratégica

