

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grados

Planificación Estratégica para un Sistema de Calidad Continuo de MAN-SER S.R.L.

Autor: Ramiro Agustin Peñaloza

Legajo: VCPB18177

DNI: 33.867.719

2020

Agradecimientos y dedicatoria

Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias para cumplir con esta meta, a mis padres por brindarme el apoyo incondicional y la disciplina del esfuerzo. Este trabajo es dedicado a mi familia, en especial a mi MADRE, ABUELA e HIJO.

Ramiro Agustín Peñaloza

Resumen

Este documento contiene el reporte del caso de la empresa MAN-SER S.R.L., que evidenció la necesidad de formular un plan estratégico para poder brindar respuestas organizacionales, en un entorno de incertidumbre económico, social y atravesado por la pandemia del COVID-19. Los resultados obtenidos en la investigación y análisis de situación de la empresa mencionada, permitieron identificar oportunidades de mejora específicas. La ausencia de una planeación, no permite que la organización tenga un desarrollo eficiente en distintos ámbitos internos, por ejemplo a nivel de la dirección, las jefaturas de los departamentos y los niveles operativos. La metodología empleada en este desarrollo, esta encuadrada bajo marcos conceptuales de reconocidos autores del tema. El objetivo principal de este trabajo, es diseñar un plan estratégico, que permita resaltar la visión que tiene la compañía y afianzar sus principios de calidad y mejora continua en sus procesos. Plantear diversos cursos de acciones que eleven los indicadores económicos de MAN-SER S.R.L., es la propuesta a desarrollar a continuación.

Palabras claves: mejora continua, plan estratégico, reestructuración, oportunidades de crecimiento, políticas de negocio.

Abstract

This document contains the case report of the company MAN-SER S.R.L., which demonstrated the need to formulate a strategic plan to be able to provide organizational responses, in an environment of economic and social uncertainty and traversed by the COVID-19 pandemic. The results obtained in the research and analysis of the aforementioned company allowed us to identify specific opportunities for improvement. The absence of planning does not allow the organization to have an efficient development in different internal areas, for example at the management level, the heads of the departments and the operational levels. The methodology used in this development is framed under the conceptual frameworks of renowned authors on the subject. The main objective of this work is to design a strategic plan that allows to highlight the vision of the company and strengthen its principles of quality and continuous improvement in its processes. Propose various courses of actions that raise the economic indicators of MAN-SER S.R.L., is the proposal to be developed below.

Keywords: continuous improvement, strategic plan, restructuring, growth opportunities, business policies.

Índice

1. Introducción	1
1.1. Objetivo general.....	3
1.2. Objetivos específicos.....	3
2. Análisis de Situación.....	4
2.1. Análisis PESTEL	5
2.2. Cinco fuerzas de Porter	10
2.3. Análisis FODA	12
3. Marco teórico.....	14
3.1. La planeación estratégica dentro de las organizaciones.....	14
3.2. Políticas de negocios en las organizaciones.....	14
3.3. Reestructuración organizacional.....	16
3.4. Minimización de residuos industriales.....	16
4. Diagnóstico y discusión	17
4.1. Planificación del problema.....	17
4.2. Justificación del problema.....	18
4.3. Conclusión diagnóstica.....	18
5. Plan de implementación	19
5.1. Alcance	19
5.2. Recursos necesarios	19
5.3. Plan de acción	20
5.4. Diagrama de Gantt	27
5.5. Evaluación y medición del proyecto.....	27
6. Conclusiones y recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexos.....	33

Introducción

En la década de los 90', la reestructuración industrial en la Argentina, se produjo bajo un régimen de acumulación neoliberal y con un modo de regulación flexible. Esta reestructuración posicionó a Argentina, como “mercado emergente” para las industrias transnacionales (Bastos, 1998). Bajo este contexto, el Sr. Luis Mansilla, que en esos tiempos desarrollaba tareas bajo dependencia de una importante empresa metalúrgica cordobesa, dedicada a la fabricación de tornos y herrería en general, encuentra la oportunidad de negocio y funda la empresa MAN-SER S.R.L. en octubre del año 1995.

Al principio, la empresa MAN-SER S.R.L., comienza brindando servicios de cortes, plegados, aberturas y soldaduras especiales. Al pasar los años, y ante la adquisición de nuevos equipos, logró ampliar los servicios ya brindados y comenzó con la fabricación de productos. En consecuencia a lo mencionado, se logró la compra de dos inmuebles propios de la empresa.

El proceso evolutivo de MAN-SER S.R.L. continuó, en el año 2003 pasaron de ser una empresa unipersonal, a transformarse en una sociedad de responsabilidad limitada. En cuanto a su cartera de clientes, los mismos se expandieron, de ser compañías seleccionadas del ámbito local a trabajar con multinacionales (como por ejemplo Volkswagen, AIT SRL y Scania). Actualmente la organización, dirigida por los hijos del fundador, Julian y Melina Mansilla, cuentan con una nueva planta industrial que duplica la producción anterior y se espera que abra el camino para nuevas unidades de negocios.

Como toda organización a lo largo de la puesta en marcha, se presentaron obstáculos a superar. Los mismos fueron resueltos de manera satisfactorias en determinados casos, logrando certificar los procesos actuales bajo las normas ISO 9001:2008 en el año 2014. Sin embargo y debido a la actualidad del mercado donde se desenvuelve, MAN-SER S.R.L. es afectada por factores externos e internos, provocando ineficiencias en sus procesos, que dificultan la continuidad del sistema de calidad que logró alcanzar en años anteriores.

La ociosidad en los procesos productivos, la falta de mano de obra capacitada en las distintas áreas, inadecuados programas de inserción y captación de nuevos empleados, canales de ventas y distribución limitados, sistemas informáticos obsoletos, sobrecarga de labores en los altos mandos y esquemas de financiación escasos, son algunos de los factores que

repercuten directamente en la organización. Así como también la carencia de políticas de medioambiente y exportación, son oportunidades de mejoras que el presente trabajo busca referenciar, con el fin de diseñar un plan estratégico.

Como menciona el párrafo anterior, el presente trabajo se enfocará en armar el plan, de acuerdo a las necesidades de la organización. En este sentido, como antecedente, la Ing. Garcia indicaba que en la empresa Ceinconsa S.A. el desempeño estratégico de los altos mandos, no es el que necesita la empresa y ocasionaba que no exista una buena comunicación con todos los departamentos y miembros pertenecientes a cada uno, por lo cual el logro de los objetivos se vuelve independiente, ya que no todos van direccionados a la misma meta y desconocen el horizonte al cual se dirigen. La no existencia de un plan estratégico, debidamente estructurado, impedirá el desarrollo de las actividades de la organización (Ing. Garcia Adrianda Priscilla, 2020).

En base al análisis y diagnóstico de la organización, se realizará en distintas etapas el diseño de estrategias, con el fin de lograr un sistema de gestión de calidad continuo para el logro de la visión empresarial. Esto es necesario ya que, como se explica en la tesis, La Planeación Estratégica, Proceso Clave para el Desarrollo de las Organizaciones, para poder cumplir los objetivos estratégicos y mantener altos índices de desempeño y de satisfacción tanto interna como externa, se recomienda invertir en el personal y el desarrollo de sus competencias y habilidades, es una inversión que traerá excelentes resultados a la compañía y generará sentido de compromiso y pertenencia por parte de los colaboradores (Céleri Melany Elisa, 2020).

Sobre la empresa MAN-SER S.R.L. se realizaron distintos diagnósticos organizacionales con el objetivo de dar un nuevo enfoque a las estrategias que se llevaban a cabo. Una de los antecedentes más relevantes con respecto a lo enunciado, es en el trabajo nombrado Planificación estratégica para incrementar la productividad y competitividad de la empresa MAN-SER S.R. L., Argentina 2019, donde el autor brinda como recomendaciones, implementar mecanismos de control periódico a modo de garantizar el correcto funcionamiento de la organización, fidelizar a sus clientes dedicándoles tiempo para conocer sus necesidades y sugerencias, y reorganizar y fomentar la comunicación interna y externa (Lic. Varas Sebastián, 2020).

La planeación estratégica es un proceso formalizado de planeación a largo plazo, que permite encontrar estrategias acordes al ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, la política, la filosofía, objetivos y metas que orientan al resto de la organización

para alcanzar el futuro deseado. La integración de las funciones y actividades en pos de los objetivos de la empresa, encaminan a los recursos de la organización como un todo, siendo la misma una actividad desempeñada por la dirección general de la empresa. El presente trabajo realizará el diagnóstico organizacional de la empresa MAN-SER S.R.L., con el fin de contestar estos interrogantes y cuestiones enunciadas.

La decisión de aplicar, como ventaja diferenciadora, la planeación estratégica, le brindará a la organización herramientas eficientes para la vida del ente, bajo las influencias del entorno teniendo un panorama más confiable.

La familia Mansilla logro cementar, a lo largo de los años, los pilares fundamentales de la empresa, con la visión de ser un modelo de organización, que transmita confianza en los productos y servicios brindados en el país y con proyección al mercado latinoamericano. Bajo esta línea, se busca encontrar las oportunidades de mejoras mediante distintos instrumentos brindados por la planeación estratégica.

1.1. Objetivo general

Desarrollar y establecer un plan estratégico para la empresa MAN-SER S.R.L. de la provincia de Córdoba, Argentina, en el periodo comprendido entre enero-julio del año 2021, con el fin de aplicar un sistema de gestión de calidad que sea sustentable y continuo.

1.2. Objetivos específicos

- Mejorar la productividad actual en un 20% de la empresa MAN-SER S.R.L. mediante la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica en el periodo comprendido entre enero-julio del año 2021.
- Rediseñar el departamento de recursos humanos con nuevos planes de incorporación, capacitación y motivación del personal, a fin de crear una cultura empresarial más sólida.
- Organizar la estructura jerárquica de MAN-SER S.R.L. con el propósito de crear el departamento comercial, dedicado a ampliar los canales de ventas y distribución de productos y servicios.
- Implementar el sistema SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing), a fin de actualizar los sistemas informáticos utilizados e integrar la información de todos los sectores para la toma de decisiones.

- Establecer una política de responsabilidad empresarial y cuidado del medio ambiente en la empresa MAN–SER S.R.L., con el propósito de dar tratamiento adecuado a los residuos generados en el proceso productivo.

Análisis de Situación

MAN–SER S.R.L. es una empresa familiar con más de 20 años de experiencia en la industria metalúrgica. Actualmente, la casa central esta ubicada en la provincia de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco y cuenta con una nómina de 30 empleados (90% de sexo masculino, promedio de edad 50 años). La estructura organizacional de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos según su funcionalidad. Así podemos encontrar los departamentos de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Mantenimiento, Diseño y Calidad. La dirección General esta al mando del hijo del fundador, Mansilla Julián y la toma de decisiones son abordadas desde el directorio general, compuesto por el resto del grupo familiar.

La cartera de clientes de MAN–SER S.R.L. es acotada con respecto al mercado donde se desenvuelve. Se explica lo anterior, debido a que los productos que fabrican son exclusivos a las necesidades de clientes específicos, como en el caso de las empresas Volkswagen, Pertrak S.A.y Scania. Actualmente los productos que comercializa son protectores telescópicos de bancada y tornos de producción, extractores de virutas y cadenas, lavadoras industriales (hechos a medida) y compensadores para transformadores eléctricos. En cuanto a los servicios brindados, podemos encontrar principalmente los de post ventas, como por ejemplo reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Otro dato relevante respecto a la comercialización, es que la empresa posee dos canales de ventas vigentes. El primer canal, y el más utilizado, es la venta directa con personal de la empresa, es decir la atención directa desde mostrador en casa central. Por otra parte, la venta telefónica trata de complementar la primera opción de venta, sin lograr mayores cambios en el resultado.

La organización presenta como característica diferenciadora, la calidad en los procesos. Como resultado de la política de calidad que lleva en todo el proceso de producción y prestación de servicios, están certificados bajo las normas ISO 9001:2008, hito conseguido

en 2014. Al respecto, actualmente se presentan dificultades para mantener los estándares de calidad año tras año. Evidencia firme se observa en las dificultades para poder cumplir con los procedimientos de producción, ya que los mismos encuentran “cuello de botellas” en determinadas etapas.

La alta dirección de MAN–SER S.R.L. rige bajo un liderazgo formal con participación directa y personal en los procesos. Esto significa que el gerente de la empresa es quien define los planes a seguir y marca el rumbo de la empresa. Otro líder formal determinado por la gerencia es el jefe de producción, quien es el encargado de poder cumplir con la fabricación de los productos basándose en las necesidades de los clientes y de poder brindar un servicio de mantenimiento y reparación cumpliendo con los estándares de calidad. Finalmente la toma de decisiones y dirección estratégica de la empresa es determinado por el consejo familiar, en la forma de directorio.

El departamento de recursos humanos es el encargado de la selección, contratación e inducción de nuevos empleados. Como puntos de mejora se observa poca rotación del personal, ya que el promedio de longevidad de los empleados es de 50 años. Los planes de capacitación son a requerimiento del personal y particularmente sobre temas ya dictados, sin innovar en nuevas formas de cumplir con los procesos o basados en nuevas tecnologías.

La información generada por la empresa es registrada por distintos softwares, como por ejemplo el sistema Tango, CAD/CAM (computer-aided design/computer-aided manufacturing), Lantek (es un software CAD/CAM para automatizar la programación de las punzonadoras CNC) y Autocad (software de diseño). Que si bien cumplen con la función básica de recopilación y guardado de documentación, tienen carencia respecto al procesamiento de datos necesarios para la toma de decisiones.

La contabilidad y los registros financieros son tercerizados por estudios contables, así como la asesoría legal y todo lo referido a la legislación de prevención de riesgos y seguridad laboral.

A continuación se realizará la descripción del macro entorno de la empresa MAN–SER S.R.L, mediante el análisis PESTEL.

2.1. Análisis PESTEL

Factores políticos: El año 2020 encontró a la Argentina sumergida en un contexto político de transición. Tras las elecciones y toma de la presidencia por Alberto Fernández en 2019, la crisis económica y social que viene transitando el país se agudizó. Este momento de

fragilidad se dá bajo un proceso de renegociación de deuda pública, que dificulta el pago de pasivos tomados durante los gobiernos anteriores. Adicionalmente la política argentina enfrentó otro escenario de incertidumbre, provocado por la pandemia mundial a causa del COVID-19.

La disminución en la actividad económica y la ascendencia en los niveles de desempleo, llevaron a la política a aumentar el gasto fiscal para poder solventar la caída del sistema productivo y comercial y brindar asistencia a los sectores en situación de pobreza. La Organización Internacional del Trabajo anticipa que el PBI nacional tendrá un descenso del 3.8 por ciento en relación a lo proyectado por el FMI en enero del 2020 del 1.28 por ciento (OIT,2020). Bajo estas condiciones el crecimiento económico de la sociedad se ralentiza, lo que pone en el foco de las críticas de la sociedad y los partidos opuestos al gobierno actual.

Factores económicos: Como mencionó el apartado anterior, Argentina como el resto de los países del mundo están sufriendo una recesión económica a causa del COVID-19. Este impacto se profundiza aún más en el país, debido a la crisis económica iniciada en 2018. En el periodo 2015-2019, durante el gobierno de Mauricio Macri perteneciente a la alianza Cambiemos, el PBI per capita presentó una caída del 8%, que llevó a un derrumbe del salario real del 20% y el cierre de 24.357 pymes (AFIP, 2020), en consecuencia 3,2 millones de argentinos cayeron bajo la línea de pobreza (INDEC, 2020).

En el mismo mandato, la deuda pública pasó de representar el 52% del PBI a más de un 81%. En febrero del 2020, ya con la asunción del peronismo con Alberto Fernández como presidente, el contexto de crecimiento negativo y los altos niveles de inflación –con una variación interanual del 50,3% registrada en el mismo mes (INDEC, 2020)– introdujo mayor presión a las empresas y sobre todo a las pymes.

En respuesta a la crisis en salud y el impacto de la pandemia, el gobierno argentino tuvo como políticas frenar las actividades mediante una cuarentena sostenida. La misma política la tuvieron los países de la región, pero en Argentina ocasionó una fuerte caída en la cadena de valor de la producción que, sumado a la incertidumbre sobre el fin de la crisis económica que comenzó en el gobierno anterior, tuvieron un gran impacto en el presente de las empresas. Toda la economía sufrió la paralización parcial o total de las actividades productivas en el país. En referencia al mercado donde se desenvuelve MAN–SER S.R.L., la industria metalúrgica, el comercio y las actividades como empleadores, también pararon en forma completa o parcialmente (Primi,2020).

La industria también sufre enormemente, ocasionados por la interrupción de la cadena de valor, las dificultades de transporte de mercadería y la caída de la demanda de productos finales.

En la Argentina, las micro empresas y las pymes (como en el caso bajo estudio), tienen una importancia singular como fuentes de empleo decente, así como para el crecimiento económico y el desarrollo productivo (OIT, 2012). Basándose en análisis recientes, un gran número de empresas en América Latina pueden ir a quiebra, en particular las micro y pequeñas empresas, afectando principalmente a la clase media, la cual se encuentra en una trampa de vulnerabilidad social (Bonaglia 2020).

Según un estudio reciente del Observatorio de las Pymes de marzo del 2017, el 58% de las empresas encuestadas reportaron una caída considerable en las ventas, sobre todo en el sector del comercio y entre los profesionales independientes. Como consecuencia de lo expuesto, el gobierno argentino dispuso de un Programa de Asistencia de Emergencia del Trabajo y la Producción (ATP), que busca auxiliar a las empresas, monotributistas y autónomos afectados por la pandemia, a lo que se sumaron medidas tributarias, programas de créditos para las empresas, cooperativas e instituciones, congelamiento de alquileres y bonos para sectores vulnerables y personal esencial de salud, entre las más significativas (Ministerio de Economía de la Nación Argentina, 2020).

Factores socioculturales: El factor social cumple un rol fundamental en el análisis de situación de la empresa MAN-SER S.R.L. Como se mencionó en párrafos anteriores, el desempleo en Argentina viene creciendo en los últimos años debido a la inflación y la incertidumbre de los mercados.

Esto se acentuó por la pandemia del COVID-19 y es uno de los indicadores sociales más alarmantes. Según las últimas encuestas el 92% de las pymes han tomado alguna acción para evitar desemplear personal, algunas optaron por el teletrabajo, reportándose un 55% en el sector de servicios. El 24% de las firmas de la categoría de industrias y solo el 23% del comercio, optaron por la misma acción. Sin embargo estas alternativas son propias del sector asalariado, es decir, los que son contratados de manera formal por las empresas, pero los trabajadores no registrados, que alcanzan el 35,9%, no cuentan con estos beneficios.

La tasa de informalidad tienen mayor incidencia en los sectores que se encuentran afectados por el aislamiento preventivo adoptado por el gobierno, como ser el sector salud, comercio,

hotelería y trabajo doméstico (OIT, 2020). Bajo esta premisa, la bolsa laboral de mujeres son uno de los grupos más vulnerables por la situación.

Los trabajadores informales son otro foco importante para el análisis, ya que en muchos casos no cuentan con herramientas para realizar su trabajo a distancia, sino más bien las actividades que llevan a cabo requieren de su presencia. La situación más grave es la que padecen los trabajadores no registrados que tienen hijos mayores a 18 años, ya que estos se encuentran excluidos de mecanismos de protección social como la asignación universal por hijo.

El gobierno, basándose en estas necesidades, accionó con un paquete de medidas destinadas a asegurar la salud de los trabajadores y empleadores y las familias de estos. En primer lugar, con los asalariados se dispusieron medidas de seguridad sanitaria del entorno de trabajo y brindo a los empleadores la posibilidad de obtener líneas de créditos para asistencia por la pandemia como así también garantizar la producción de insumos básicos para la sociedad. En segundo lugar, a las familias de personas que trabajan en la informalidad, o sean monotributos o desocupados, el gobierno estableció un beneficio para compensar las pérdidas de los ingresos mediante una prestación monetaria no contributiva llamada IFE (Ingreso Familiar de Emergencia).

Por último, se están tomando medidas para reforzar la perspectiva de género durante la crisis y que sea sostenible después de la misma, brindando más posibilidades al mercado laboral de las mujeres y las minorías en general.

Factores tecnológicos: Los avances tecnológicos en las industrias de producción son una constante en la marcha de las empresas. En los últimos años tuvieron un crecimiento exponencial, gracias a los avances en materia de comunicación, insumos a precios internacionales, transporte a distintos destinos en el mundo y la aplicación de nanotecnología en los procesos de producción.

En ese sentido, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, conocidos por la sigla ADIMRA, viene trabajando en conjunto con distintos laboratorios argentinos y mexicanos, en diferentes aditivos de galvanoplastia, que permita la obtención de láseres - y otros dispositivos fotónicos- que funcionen de manera más eficiente. Cabe señalar también que la aplicación de nanotecnologías en el diseño, la caracterización, la producción y la aplicación en estructuras, dispositivos y sistemas, controlando su forma y su

tamaño a la nano-escala, son fundamentales para el desarrollo tecnológico (Lavallero y Cappa, 2010).

Factores ecológicos: Las técnicas de minimización de residuos conducen a prevenir la contaminación por partes de las industrias, generando una menor cantidad de contaminante, incluyen la adopción de medidas técnicas, económicas, operativas y organizativas que posibiliten cumplir las legislación vigente y cuidar el ambiente de manera sustentable.

En palabras de la Organización de las Naciones Unidas, la “tecnología limpia” es un proceso de fabricación o una tecnología integrada en el proceso de producción, concebido para reducir, durante el propio proceso, la generación de residuos contaminantes. Las normas ISO 14001:2004, son normas específicas de calidad en el cuidado y protección del medio ambiente, que tienen como finalidad proporcionar elementos para la creación de un sistema de gestión ambiental a nivel organizacional y colaborar en el cumplimiento de los objetivos ambientales de las organizaciones (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008).

La aplicación de las mismas son un requerimiento casi indispensable para lograr una eficiente producción o prestación de servicios por parte de las empresas. Argentina es miembro activo del G20, obligándose a respetar los compromisos asumidos en materia de protección del medio ambiente, en ese sentido lanzó un programa de \$5.700 millones de dólares para impulsar energías renovables (Climate Transparency, 2018).

Factores legales: La empresa MAN – SER S.R.L. esta encuadrada dentro de la actividad metalúrgica, se rige bajo leyes nacionales y también sobre el convenio colectivo de trabajo acordado por el sindicato de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). La ley principal en el territorio argentino es la N° 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) donde se pautan las condiciones generales de toda contratación del país. Otra legislación vigente es la N° 23.546 (Normas para convenciones colectivas de trabajo), en la misma se sientan las bases y condiciones para poder realizar las paritarias locales y nacionales entre el sindicato y los empleadores, los mismos, una vez aprobados, tienen peso y cumplimiento propios.

Los convenios colectivos de trabajo poseen mejores condiciones laborales según el sector donde libran el acuerdo. Otras legislaciones importantes son la N° 24.557 (Ley sobre Riesgos del trabajo) y la N° 19.587 (Higiene y Seguridad del Trabajo), las mismas marcan las condiciones necesarias que tienen que tener los trabajadores y los empleadores para poder llevar la actividad de forma segura y evitar pérdidas físicas, monetarias y estructurales.

Hay que tener presente, que debido a la pandemia del COVID-19, durante el año 2020 se puso en vigencia mediante un decreto de necesidad y urgencia (Decreto 624/2020) la suspensión de despidos y suspensiones por el plazo de 60 días y con posibilidad de extensión del límite. Accesorio a esta norma, también se dispuso la doble indemnización para los casos de despidos sin causa, lo que pone a las empresas bajo nuevas condiciones de organización por la legislación vigente.

2.2. *Cinco fuerzas de Porter*

Continuando con el análisis de situación para la empresa MAN-SER S.R.L. y puntualizadas las variables relacionadas con el marco externo de la empresa, se dispondrá a caracterizar el micro entorno de la empresa, mediante la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter :

El poder negociador de los competidores: La empresa MAN-SER S.R.L., con más de 20 años de experiencia en la industria metalúrgica, es una referente en el sector. Como característica diferenciadora de sus competidores, ofrece el precio más bajo con el objetivo de maximizar las ventas y poder acaparar mayor cantidad de clientes en el mercado. Los principales competidores de los productos que ofrece MAN-SER S.R.L. son Transfil S.R.L. para los extractores de virutas y cintas transportadoras, Eisaire S.R.L. en máquinas lavadoras y Emprement S.R.L. para cortes con plasma. Con respecto a los servicios de punzado y plegado la empresa de referencia no tiene competencia directa, salvo algunos talleres más pequeños y son exclusivos en la rama de la industria, en la fabricación de protectores de bancada.

El poder negociador de los proveedores: los proveedores de insumos de la empresa bajo análisis, son específicos del rubro. Mediante la certificación de calidad en normas ISO 9001:2008, la organización ha logrado evaluar el desempeño de los proveedores vitales para la producción. Entre ellos se encuentran Sidersa S.A. como proveedora de chapas, Alcenor S.R.L. y Argentina S.R.L. en la provisión de tubos y planchuelas de aluminio. MAN-SER S.R.L. mantiene una estrecha relación con los mismos ya que satisfacen los requerimientos de calidad antes mencionados, esto eleva el poder de negociación de los proveedores, que puede derivar en aumentos de precios y menor capacidad de compra para cumplir con los pedidos.

El poder de negociación de los clientes: en la industria metalúrgica, los productos y servicios ofrecidos, satisfacen la demanda de clientes que tienen necesidades propias y especiales para

cada exigencia. La demanda no es recurrente para estos tipos de bienes, por lo que los tiempos de fabricación y entregas, están condicionadas por la dificultad de la producción. La sustitución de productos es escasa y no se encuentra una oferta amplia en ese sentido, en fundamento a lo expuesto. Los clientes particulares de MAN-SER S.R.L. mantienen un vínculo muy cercano con la empresa, como expresa la política de calidad de la misma, otra característica diferenciadora es la de mantener cercanía en la atención una vez realizada las ventas. Los servicios de post venta ofrecidos como así también el mantenimiento y reparación de los productos que fabrica, hacen que esa relación sea estrecha y duradera en el tiempo. Esto se traduce en un poder de negociación bajo por parte de los clientes de este sector productivo.

La presión de los productos sustitutos: Como se mencionó en el apartado anterior, la existencia de productos sustitutos es insuficiente, ya que los bienes ofrecidos generalmente requieren de condiciones específicas para su fabricación. Los competidores de MAN-SER S.R.L. ofrecen productos similares pero a precios mayores, lo que marca una ventaja competitiva para la organización.

Amenaza de entradas de nuevos competidores: Con respecto a este punto, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores a la industria metalúrgica es bajo. Las barreras de ingreso son altas debido a las exigencias en costos y la confiabilidad que tienen que generar las nuevas organizaciones con los clientes del mercado. Otra barrera a tener en cuenta por los nuevos ingresos es la relación con los proveedores. Entre las organizaciones y los proveedores existen acuerdos implícitos de exclusividad, que en muchos casos no permiten la distribución en la región donde se desenvuelve el mercado. En el caso de MAN-SER S.R.L., al no contar con una gama de productos sustitutos a los ofrecidos y tener proveedores estratégicos que cumplan con sus políticas de calidad, la entrada de nuevos competidores no es una amenaza latente en la organización, debido al alto grado de experiencia y confianza generada en el transcurso de los años.

Hasta este punto de la narración del caso, lo expuesto indicó todas las variables a tener en cuenta para entender el contexto o entorno donde desarrolla la marcha de actividades MAN-SER S.R.L. Los factores externos que influyen la producción, en el año 2020, repercutieron de manera negativa no solo a la organización del caso sino también al resto de la industria.

Para las organizaciones es importante contar con la información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los distintos cambios que se pueden presentar en el medio donde se desenvuelve y hacerlo con éxito, pero además es necesario tener en cuenta que el proceso de planeación debe tener continuidad en su evaluación, ya que en todos los niveles jerárquicos es conveniente verificar permanentemente las variaciones que se presenten en el contexto externo.

Los cambios en el entorno, no son referidos solo a los externos como se describieron con anterioridad, también es de importancia conocer las distintas dificultades internas que están día a día en la organización. Para tener un análisis completo de lo mencionado, se utilizará la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2.3. *Análisis FODA*

MAN-SER S.R.L. es considerada una empresa madura en el mercado donde se desenvuelve, a lo largo del estudio del caso se hizo referencia de las distintas particularidades que componen la organización. Estas particularidades se traducen en fortalezas cuando hacemos referencia a:

- 20 años de experiencia en el mercado metalúrgico;
- Los estándares de calidad conseguidos bajo normas ISO 9001:2008;
- Posibilidad de formar lazos estratégicos con empresas multinacionales;
- Búsqueda constante de fidelidad y confianza entre los clientes que satisfacen;
- Servicio de mantenimiento y reparación de los productos comercializados (servicio de post venta);
- Los productos y servicios ofrecidos son con el precio más bajo del mercado;
- Único fabricante de la industria metalúrgica argentina de protectores de bancada.

Las debilidades de una organización deben ser consideradas como factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos y habilidades que carecen o actividades no desarrolladas hasta el momento. MAN-SER S.R.L. presenta las siguientes:

- Ausencia de un plan estratégico para poder adecuar la toma de decisiones a las crisis actuales;
- Falta de delegación a tareas a los mandos medios;
- Carencia de canales de ventas digitales;

- Falta de rotación del personal con mayor antigüedad en el área productiva;
- Ausencia de programas de capacitación diseñadas por los directivos de la empresa;
- Ineficiencia en la utilización de los inmuebles de la organización;
- Poca renovación en los software y tecnologías utilizados en los procesos productivos.

Las oportunidades y las amenazas que afectan a una organización están relacionadas con las influencias del entorno externo. Las primeras, es decir las oportunidades, son factores que resultan positivos, que pueden ser explotados, son favorables para la vida del ente y permiten obtener ventajas competitivas. Entre las encontradas en MAN-SER S.R.L. podemos destacar:

- Posibilidad de expandir el negocio en el exterior como por ejemplo en Latinoamérica;
- Posibilidad de acceder a nuevas tecnologías que efficienten los procedimientos actuales e innoven en la producción de nuevos productos o prestación de servicios;
- Utilización de herramientas digitales para la atención a los clientes y la venta a potenciales consumidores;
- Obtener convenios con nuevas empresas multinacionales, interesadas en los productos ofrecidos;
- Rediseñar la estructura organizacional para poder delegar acciones y expandir el tramo de recursos humanos de la empresa.
- Adaptar las acciones realizadas por la empresa bajo un esquema de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

Por otra parte, las amenazas se presentan en situaciones que provienen del entorno donde se desarrolla la organización y pueden atentar contra la permanencia de la misma en la industria. Las amenazas latentes a considerar por MAN-SER S.R.L. son:

- La incertidumbre financiera y cambiaria ocasionada por la crisis económica en el país;
- La pandemia del COVID-19 que imposibilitan la normal producción de productos y realización de servicios;
- Leyes impositivas que perjudiquen a la organización;
- Conflictos gremiales ocasionados por exigencias salariales de la situación actual;
- Demoras en los canales de distribución de productos debido a las restricciones de las regiones por la pandemia;
- Apertura de los competidores en cuanto a la calidad y cantidad de productos ofrecidos en el mercado.

Marco teórico

Continuado con el desarrollo del reporte del caso, en el siguiente apartado abordaremos el análisis de diferentes autores sobre supuestos teóricos relacionados con la planeación estratégica.

3.1. La planeación estratégica dentro de las organizaciones

La planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y elegir, previamente a la toma de decisiones, los caminos o medios más adecuados para lograr las metas. Una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados. Es un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Otro autor, como el caso de García (2013), destaca “que la planeación estratégica, es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos”(p.175).

Realizando una similitud en lo definido en el párrafo anterior, Omaira Payares (2018) refiere que la planeación es una herramienta de la dirección, que permite a una organización prepararse y definir la forma de alcanzar los objetivos propuestos para hacer frente a los desafíos futuros, orientando la toma de decisiones para el éxito de la compañía. Para ello se especifican tres fases básicas: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia.

El autor David (2013) también describe estas tres etapas y, considera que la planificación de estrategias permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino.

Las diferentes posturas de pensamientos a lo largo de los años, se fueron acoplando a las tres fases básicas de la planeación estratégica y permitieron definir diferentes políticas que las organizaciones pueden implementar.

3.2. Políticas de negocios en las organizaciones

La organización escoge las variables claves que se administrarán y que podrían asegurar, efectivamente, su éxito ante esos escenarios. Esos elementos son los llamados factores

críticos del éxito. Son estos los que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno y que permitirán maximizar las oportunidades de crecimiento, asociándose a las fortalezas de la empresa (Idalberto Chiavenato, 2016).

De esta sentencia, surgen dos modelos de estrategias corporativas: el modelo estructuralista de la organización sectorial y el modelo reestructurista de los recursos organizacionales. El primero, sugiere un flujo casual entre la estructura sectorial y de mercado, la capacidad competitiva de las organizaciones y el desempeño de la misma tomada de forma aislada, las empresas deben buscar una posición defendible contra la competencia. El segundo modelo se fundamenta en el paradigma de que toda la organización es un conjunto sistémico de recursos, capacidades y competencias, que son aplicables para generar condiciones de crecimiento potencial e influyen en las estrategias de la organización (Idalberto Chiavenato, 2016).

Completando los conceptos desarrollados por este último autor, las políticas de la organización son los que guiarán las actuaciones competitivas. Para ello se describe el proceso de toma de decisiones como una elección que puede estar basada en distintas opciones:

- Toma de decisiones basada en procedimientos: se aplica a problemas de forma continua o constantes, se puede dar respuestas estandarizadas debido a su reiteración;
- Toma de decisiones basada en experiencias: se aplica cuando los problemas son diferentes y complejos y no existe un procedimiento aplicable a cada caso, por lo general el éxito de este proceso depende de la experiencia de la persona al mando;
- Toma de decisiones basada en el análisis (Analytics): se aplica cuando se cuenta con información suficiente para generar alternativas basados en análisis cuantitativo y cualitativo;

Teniendo en claro estas definiciones, la toma de decisiones está acompañado por una serie de herramientas de apoyo, para poder tener las variables específicas para el direccionamiento, ellas son; la matriz SWOT (FODA), la matriz McKinsey, la matriz BCG y el análisis sectorial de Porter.

Cuando una organización dispone de diferentes cursos de acción para enfrentar diversas situaciones del entorno, debe definir las políticas de crecimiento fundadas en las siguientes seis estrategias: 1. Liderazgo en costos, 2. Diversificación, 3. Internacionalización, 4.

Interiorización, 5. Verticalización, 6. Mantenimiento del statu quo (Idalberto Chiavenato, 2016).

3.3. Reestructuración organizacional

Al adoptar diferentes políticas de negocios, la organización debe considerar diferentes reestructuraciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. La empresa debe evaluar seis opciones básicas para la renovación estratégica:

1. Provocar que la competencia resulte irrelevante: en esta estrategia, la organización genera elevadas eficiencias y rendimientos de los nuevos diseños de procesos y una integración de la tecnología con los procesos y diseño organizacional.
2. Innovar las reglas de la competencia: requiere de inversiones sustantivas en capacitación, en la infraestructura técnica, penetración en nuevos mercados, costos adicionales y confrontación de riesgos. Pero también implica potencialmente, grandes rendimientos financieros.
3. Reinventarse: se trata de aplicar todo el tiempo ajustes y reajustes basándonos en diferentes exigencias del entorno externo e interno y de los grupos interesados de la organización.
4. Sustituirse a sí misma en la competencia: consiste en competir por la participación de nuevos mercados o crear nuevos segmentos para productos y servicios dentro de la industria existente.
5. Colaborar con la competencia: en esta estrategia la organización apoya a las empresas líderes del mercado donde se desenvuelve, con la oferta de productos y/o servicios accesorios o complementarios de los primeros.
6. Abandonar la competencia: es la más pasiva de las estrategias presentadas, se sustenta en el concepto de que la organización retira sus productos y/o servicios del mercado, esperando el momento oportuno para regresar (Idalberto Chiavenato, 2016).

3.4. Minimización de residuos industriales

Continuando con el desarrollo del marco teórico, otro de los apartados importantes, es el referido a la responsabilidad empresarial y la política de cuidado ambiental . Las técnicas de minimización de residuos se pueden aplicar a cualquier tipo de material residual y, en general, no se necesitan grandes tecnologías o inversiones para su tratamiento (Margarita María Cardona Gallo, 2017) . Existen técnicas y métodos para el tratamiento de residuos, que se reumen a continuación.

Tabla 1
Técnicas de Minimización de residuos de origen

Técnicas	Método
Gestión de inventario de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de materias primas peligrosas utilizadas en el proceso • Reducción del stock de materias primas
Modificación de los procesos de producción y cambios de equipamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los procedimientos de operación • Mejora en el mantenimiento de equipos • Cambio de materias primas • Modificación de los equipos de proceso (tecnologías limpias)
Reducción de volumen	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de fuentes • Concentración de residuos y recuperación
Modificación del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Producto alternativo compatible con el actual

Fuente: Minimización de Residuos: una política de gestión ambiental empresarial, 2017.

Diagnóstico y discusión

4.1. Planificación del problema

A lo largo de los apartados anteriores, se evidenciaron a través de las herramientas de diagnóstico, las distintas características que presenta la empresa MAN-SER S.R.L. como organización. Estas características en algunos aspectos son positivas y marcan un buen direccionamiento por parte de la familia Mansilla en el rumbo de los negocios. La búsqueda de altos estándares de calidad en sus productos y servicios, la constante fidelización con su cartera de clientes y el compromiso con toda la planta operativa, son factores que permiten observar las fortalezas de la compañía.

Sin embargo, también se describieron dificultades en distintos procesos dentro de la organización. Algunos ejemplos son la falta de un plan estratégico que dé soluciones eficaces en el marco del contexto actual, la ausencia de estrategias aplicadas en el largo plazo y orientadas a la visión de MAN-SER S.R.L., pueden ocasionar un colapso dentro de los procesos que lleva a cabo y limitar sus posibilidades dentro de un mercado exigente. Por otro lado, la carencia de una política que encamine el accionar de los operarios mediante

motivaciones y capacitaciones, para un logro más eficiente de la producción, es un punto a mejorar dentro de estos apartados.

La responsabilidad empresarial, en el mundo globalizado, es un requerimiento fundamental para las empresas en marcha. La certificación en normas ISO 9001:2008 y la actualización a versiones más cercanas al 2020, solicitan abordar el tratamiento de residuos vertidos por la producción de la planta y minimizarlos. El impacto ambiental que producen estos desechos, sobretodo en las empresas que realizan su producción con materiales metálicos y fundiciones, que son altamente contaminantes, es un alto grado de responsabilidad que tiene que asumir MAN-SER S.R.L.

4.2. Justificación del problema

Las debilidades que tienen las organizaciones se pueden traducir en oportunidades de mejoras, que lleven a las mismas a obtener ventajas competitivas, si son trabajadas y analizadas con tiempo, mediante los marcos conceptuales correctos. MAN-SER S.R.L. no escapa de esta premisa, y para poder obtener un mejor desempeño en sus actividades y aspirar a la mejora continua en su desarrollo, se realizará un plan estratégico en vista a los próximos años de la organización.

4.3. Conclusión diagnóstica

El plan estratégico tendrá un análisis financiero para poder determinar la base de costos que tiene la empresa y lograr el liderazgo en este aspecto frente a los competidores. Se confeccionará una nueva estructura organizacional dividida en departamentos, que incluya un departamento comercial que diversifique los canales de ventas actuales y logística de productos y servicios, y un departamento de RRHH con un plan de inserción y capacitación que eleve la motivación de los empleados de la compañía. Se alentará la implementación del sistema SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) con el fin de unificar los software actuales de la empresa. Finalmente, el reporte del caso dará respuestas a la necesidad de cumplir con el cuidado del medio ambiente por parte de MAN-SER S.R.L., implementando un plan de tratamiento de residuos dentro de las líneas de producción.

Los años de experiencia en el mercado que tiene la familia Mansilla, denota el alto grado de compromiso con la misión y visión que lleva como estandarte la empresa MAN-SER S.R.L. y la aplicación de este plan estratégico marcará otro hito clave en la vida de la organización.

Plan de implementación

A continuación se presenta la propuesta del plan estratégico para la empresa MAN-SER S.R.L., direccionado a cumplir con los objetivos descriptos en los capítulos anteriores y así, obtener una mejora continua en el desarrollo de sus actividades.

5.1. Alcance

Para el presente trabajo estará definido el siguiente alcance del contenido propuesto: “Procesos productivos y administrativos de la empresa MAN-SER S.R.L., en la provincia de Córdoba, Argentina, durante el año 2020 y con proyección e implementación desde febrero hasta Julio del año 2021”.

Referido al alcance dentro de la organización, las estrategias propuestas involucran a todos los empleados de la organización, es decir, tienen un alcance transversal.

Por último, como limitaciones en el presente trabajo, quedan excluidos los análisis legales y tributarios de la organización.

5.2. Recursos necesarios

Para detallar los recursos, se debe tener en cuenta que los mismos pueden estar en existencia en la organización al momento en que se presenta la propuesta al directorio. A modo de poder ilustrar los requerimientos de recursos que se necesitan, se los describirá en relación a su existencia.

Para el desarrollo de las estrategias se tendrán en cuenta los recursos intangibles generados por MAN-SER S.R.L., se hará uso de los conocimientos corporativos de la alta dirección y mandos medios, el conocimiento técnico del jefe de operaciones y su equipo de trabajo, la confiabilidad en la cartera de clientes, la cultura en calidad, entre otros. El tiempo incurrido que se necesitará por parte de los directivos, también es un recurso intangible a tener presente. Se estimará un total de 80 horas/hombre para las reuniones de análisis e implementación por parte de la alta dirección. El tiempo de implementación está acotado al alcance temporal del proyecto y la evaluación de los resultados obtenidos, una vez cumplida la puesta en marcha de las acciones planificadas, será evaluado por los directivos de la empresa con un aproximado de 16 horas/hombre.

El recurso tangible principal para poder realizar un análisis previo de la estructura financiera de la empresa, son los estados contables de MAN-SER S.R.L. A modo de sumario de los

recursos de la inversión del proyecto, se describe los importes aplicados en las diferentes estrategias:

Tabla 2

Recursos estimados para la implementación de estrategias MAN-SER S.R.L.

<u>Estrategias</u>	<u>Recursos</u>	<u>Importes</u>
N° 1	Comunicación rediseño organizacional: circulares, banners, launch meetings, reuniones de directorio	\$ 150.000,00
	Puestos de trabajo para personal administrativo: espacio físico, 4 PC completas, 4 escritorios, 4 sillas, 1 impresora multifunción, 4 teléfonos VoIP, útiles de oficina.	\$ 230.000,00
	Administrativos (UOM) para Dpto. Comercial: 4 administrativos mensualizados bajo convenio UOM cat. 4°	\$ 141.897,00
	Capacitación RRHH: espacio físico, material didáctico, break, transporte de personas.	\$ 150.000,00
N° 2	Contratación de Auditor externo: 35 horas de trabajo del contador-auditor	\$ 65.100,00
	Operarios (UOM) para Dpto. Producción: 5 operarios mensualizados bajo convenio de UOM con experiencia cat. 6	\$ 194.209,95
	Insumos mecánicos para producción adicional	\$ 927.508,99
N° 3	Adecuación Sistema SAP: renovación de PC con 5 años de antigüedad en el parque informático de la compañía	\$ 2.000.000,00
	Capacitación SAP: espacio físico, material didáctico, break, curso online.	\$ 50.000,00
	Implementación SAP	\$ 150.000,00
N° 4	Diseño web y redes sociales (canales de venta)	\$ 200.000,00
	Compra Semi acoplado	\$ 3.500.000,00
N° 5	Reuniones del Comité ambiental: launch meeting	\$ 5.000,00
	Capacitación proc. de reducción de residuos: espacio físico, material didáctico, break, transporte de personas.	\$ 75.000,00
	Implementación del proc. De reducción de residuos	\$ 250.000,00
	Total	\$ 8.088.715,94

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para la evaluación y mantenimiento de los cursos de acción ya implementados, se estima un presupuesto de \$ 1.513.615,94, que incluyen el nuevo personal administrativo y operativo, los costos de licencias del sistema SAP y los gastos necesarios para el tratamiento de residuos de la empresa.

5.3. Plan de acción

Para comenzar a definir el plan de acción, en principio se evaluará la situación patrimonial de la empresa MAN-SER S.R.L. en distintos periodos, comprendidos entre los años 2017, 2018 y 2019. Esta evaluación, se logrará mediante el cálculo de determinados ratios o magnitudes financieras, que puedan brindar información del estado actual de la organización.

Por medio de la comparación entre estos periodos, se concluirá la relevancia de los indicadores para la toma de decisión de las estrategias.

Tabla 3
Análisis de ratios MAN-SER S.R.L.

<u>Ratios (2019)</u>	<u>Indicador</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Rdo.</u>	<u>Interpretación</u>
Antigüedad Bs. De Cambio (Ventas)	Operativo	$(365 \text{ días} * \text{Existencia prom. Bs. De cambio}) / \text{Costo de vtas.}$	81,1	Para MAN-SER S.R.L. el stock de Bs. De cambio se vende en su totalidad cada 81 días
Antigüedad Bs. De Cambio (Compras)	Operativo	$(365 \text{ días} * \text{Existencia prom. Bs. De cambio}) / \text{Compras}$	67,0	Para MAN-SER S.R.L. las compras para la producción se realizan cada 67 días
Ciclo Operativo Bruto	Operativo	Plazo de cobranza vtas. + Antig. Bs. Cambio	175,6	El proceso desde el inicio de la producción hasta que se vende y se cobra, tiene un lapso de 176 días
Ciclo Operativo Neto	Operativo	Ciclo Operativo Bruto - Plazo pago compras	30,8	Descontando el plazo de pago de compras, el ciclo completo de producción-venta sería de 31 días aprox.
Razón de Endeudamiento	Endeudamiento	P/PN	2,1	Implica que por cada peso del PN de MAN-SER S.R.L. los acreedores aportaron 1,1 pesos adicionales
Meses de Vta del P	Endeudamiento	Pasivo/Vta. Prom Mensual	5,4	Las deudas en el periodo 2019 aumentaron respecto al nivel de producción en terminos relativos
Plazo de cobranza ventas	Operativo	$(\text{periodo} * \text{sdo prom de creditos por vta}) / \text{vtas totales} + \text{IVA vtas}$	94,4	MAN-SER S.R.L. cobras las operaciones de venta cada 94 días en promedio
Tasa de Rentabilidad Financiera	Financiero	Ganancia ejercicio/PN	0,3	Para MAN-SER S.R.L por cada peso invertido en la empresa se obtiene una ganancia del 30%
Tasa de Rentabilidad Económica	Financiero	$(\text{Ganancia del ejercicio} + \text{Rto P}) / \text{A}$	0,1	Por cada peso de recurso invertido en la empresa se obtiene una ganancia del 10%
Efecto Palanca	Operativo	Rentabilidad del PN/Rentabilidad A	3,0	Para MAN-SER S.R.L el fiananciamiento con pasivos contribuyo a la rentabilidad del PN
Tasa de Rentabilidad del A "Dupont"	Financiero	Margen de Vtas * Rotación del A	0,3	Para MAN-SER S.R.L la rentabilidad obtenida en sus operaciones se basa en la rotación de sus activos
Solvencia	Financiero	A/P	1,5	La empresa MAN-SER S.R.L. cuenta con 1,5 peso por cada peso representativo de su deuda

Fuente: Elaboración propia, Estados de situación patrimonial MAN-SER S.R.L. 2017, 2018, 2019

Con los resultados del análisis, se puede observar que la rentabilidad obtenida por las operaciones realizadas por MAN-SER S.R.L. se basan en la rotación de sus activos (Tasa de Dupont). Esto significa que para poder incrementar los beneficios, la dirección debe reducir sus costos y gastos, aumentar las cantidades vendidas y/o reducir sus activos manteniendo el margen de ventas y las cantidades vendidas constantes. Con respecto a los tiempos que demoran los productos en producirse, hasta que la empresa cobra por la venta de los mismos, existe un lapso de tiempo en 2019 de 31 días, descontando los plazos de pago de las compras. Esto significa que otra alternativa favorable para aumentar la fluidez de caja, es incrementar los canales de ventas, para poder cubrir mayores tramos del mercado y elevar la producción actual. En 2019 la totalidad de rotación de bienes de cambio, se realiza en 81 días. Si se logra bajar este indicador, mejoraría el ingreso de dinero y evitaría la inmovilización de stock, que genera mayores costos de almacenamiento, desperdicios y costos financieros ociosos. Otro indicador importante, es el efecto palanca, que para la empresa MAN-SER S.R.L. se traduce en que el financiamiento producto de los pasivos, eleva la rentabilidad en un 30%. Esto indica que aumentando las ventas en mayor medida, producirá un efecto superior al alcanzado en 2019.

Continuando con el apartado, por medio de un análisis horizontal de rubros específicos, se observa que las ventas industriales aumentaron un 17,42% en 2019 respecto al año anterior, y un 40,65% en comparación al año 2017. Por el contrario la venta de servicios aumentaron un 17,25% durante 2019 y 23,23% contra lo obtenido en 2017. Los costos de ventas de ambos apartados, se mantuvieron bajo los mismos porcentajes. Otro dato a destacar, son los gastos de publicidad y propaganda, que en 2018 aumento un 55,41% respecto a la base de cálculo, pero en 2019 tuvieron una caída del 78,39%. Estos porcentajes apoyan la iniciativa de la apertura de nuevos canales de ventas, que puedan optimizar las ganancias obtenidas por la compañía. Por último los gastos relacionados al transporte de productos terminados hacia los clientes, representaron un aumento del costo del 14,96% respecto al año 2018. La distribución regional de productos elaborados, mediante recursos propios de la organización, es otra alternativa factible para mejorar los tiempos de entregas y disminuir los costos generados por transporte de terceros.

Tabla 4

Análisis horizontal de rubros destacados de MAN-SER S.R.L.

Rubros	2019	2018	2017 (base)
Ventas Industriales	140,65%	123,23%	100%
Ventas Servicios	146,25%	125,00%	100%
Costos Ventas Industriales	140,65%	123,23%	100%
Costos Ventas Servicios	146,25%	125,00%	100%
Publicidad y Propaganda	71,02%	155,41%	100%
Fletes	116,96%	102,00%	100%

Fuente: Elaboración propia, Estados de situación patrimonial MAN-SER S.R.L. 2017, 2018, 2019.

Los costos relacionados a las ventas, también presentan indicadores de importancia. En comparación al año 2018, los insumos eléctricos en existencia al final del periodo, aumentaron un 167,5%, mientras que los mecánicos un 158,07%. Se explica que los mismos tienen inmovilización respecto a la producción, que puede ser generada por la baja producción en los meses de poca venta automotriz. Elevar la producción de otros bienes, como las lavadoras o protectores de bancada, que tienen salidas a niveles anuales y no por temporada, sería otra estrategia aplicable para el logro de los objetivos del trabajo desarrollado.

Tabla 5

Análisis vertical del costo de ventas de MAN-SER S.R.L.

Costo de Ventas	2019	2018	2017(base)
Existencia inicial	339,68%	274,13%	100%
Insumos Eléctricos	362,56%	294,22%	100%
Insumos Mecánicos	309,17%	247,34%	100%
Compras	177,78%	133,33%	100%
Mercaderías Totales	177,78%	133,33%	100%
Existencia final	285,63%	123,91%	100%
Insumos Eléctricos	292,50%	125,00%	100%
Insumos Mecánicos	281,30%	123,23%	100%

Fuente: Elaboración propia, Estados de situación patrimonial MAN-SER S.R.L. 2017, 2018, 2019.

Basándose en toda la información obtenida de los estudios de la empresa MAN-SER S.R.L. y teniendo en consideración los objetivos propuestos, para dar respuestas a las problemáticas descritas en capítulos anteriores, el presente trabajo propone las siguientes estrategias:

Estrategia n° 1: Rediseñar la estructura organizacional					
N°	Enfoque	Objetivo	Actividades	Recursos estimados	Evaluación
1	Redefinir la estructura organizacional en departamentos funcionales	Distribuir de manera uniforme las tareas de los altos mandos para evitar sobrecargas laborales	.Realizar un nuevo diseño organizacional de la empresa .Comunicación formal a toda la organización	:Presupuesto para la comunicación: \$150.000	Evaluación anual a través de no conformidades generadas por retrasos en tareas específicas
2	Redefinir el Departamento Comercial	Con el fin de adherir al departamento un área de ventas que expanda los canales actuales y desarrolle una logística regional de distribución	.Solicitar presupuesto para 4 puestos de trabajo completos .Contratación de 4 empleados con perfil comercial	.Presupuesto estimado 4 Puestos de trabajo: \$230.000 .Presupuesto estimado Contratación 4 administrativos: \$141.897 (Anexo 1 – Escala salarial UOM 2020)	Reuniones mensuales para evaluar el desempeño del departamento
3	Redefinir funciones del departamento de RRHH	Con el propósito de adherir programas de capacitación e inducción más específicos a las funciones de los empleados	.Realizar plan de inducción y capacitación por funciones dentro de la organización	-Presupuesto estimado de capacitaciones: \$150.000	Reuniones mensuales para evaluar el desempeño del departamento

Fuente: Elaboración propia

Estrategia n° 2: Aumentar la productividad en un 20%					
N°	Enfoque	Objetivo	Actividades	Recursos estimados	Evaluación
1	Disminuir la inmovilización del stock insumos mecánicos en un 10%	Optimizar las líneas de producción y no generar costos de almacenamiento o depreciación en estacionalidad baja	Realizar una auditoria con los consultores externos para determinar si las cantidades de insumos son acordes a los consumos de producción medios	35 horas hombre = \$65.100 (Escala salarial 2020, C.P.C.E. Córdoba)	Insumos mecánicos en EF 2020 /Insumos mecánicos en EF 2019
2	Contratación de operarios calificados	Aumentar la planta operativa de 23 operarios a 28 operarios	Realizar búsqueda laboral a través de la bolsa de trabajo de la UOM, teniendo en cuenta la experiencia en empresas similares	Salario mensual adicional 5 operarios = \$194.209,95 (Anexo 2 – Escala salarial UOM 2020)Escala salarial UOM 2020)	Cant. De productos terminados 2020 / Cant. Productos terminados 2019

3	Aumentar la producción de productos terminados de lavadoras y protectores en un 10%	Elevar la producción de lavadoras y protectores de bancadas durante la estación de baja producción automotriz	Destinar personal para la producción de lavadoras y protectores de bancada durante la baja estacionalidad	Costo adicional estimados de insumos mecánicos = \$927.508,99	Ciclo operativo neto 2020 / Ciclo operativo neto 2019
---	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Estrategia n° 3: Implementación sistema SAP					
N°	Enfoque	Objetivo	Actividades	Recursos estimados	Evaluación
1	Adecuación del sistema SAP a las necesidades de la organización	Con el propósito de unificar toda la información de la empresa a través de módulos ofrecidos por el sistema SAP	Solicitar presupuesto para la implementación del sistema en MAN-SER S.R.L.	Presupuesto estimado: \$2.000.000	Comprobar la digitalización total de los documentos generados en la empresa en las reuniones de desempeño del departamento comercial
2	Capacitación del personal administrativo y altos mandos en la nueva herramienta	Brindar los conocimientos necesarios a los usuarios del sistema SAP	Realizar un plan de capacitación por parte del Departamento de RRHH	Presupuesto estimado: \$50.000	Evaluación anual a través de no conformidades generadas por retrasos en tareas específicas
3	Implementación del sistema SAP	Poner en producción el sistema SAP en la organización	Realizar un plan de implementación a nivel organizacional del sistema SAP	Presupuesto estimado: \$150.000	Verificación en las reuniones mensuales con cada departamento

Fuente: Elaboración propia

Estrategia n° 4: Apertura de canales de ventas y de logística					
N°	Enfoque	Objetivo	Actividades	Recursos estimados	Evaluación
1	Nuevo canal de venta por redes sociales	Con el propósito de tener nuevas fuentes que originen ventas, además de los canales tradicionales	Solicitar presupuesto para el rediseño de la página web de la empresa Solicitar presupuesto para apertura de canales de ventas en redes sociales	Presupuesto estimado: Diseño de pag. Web y redes sociales: \$200.000	Comparación entre ventas anuales 2020 / ventas anuales 2019
2	Digitalización de cartera de clientes	Con el fin de tener una base de datos de todos los clientes actuales clasificados según la importancia en el caudal de ventas	Realizar la digitalización a través del sistema SAP, con los empleados administrativos a cargo del	Presupuesto estimado: \$0	Comprobar la digitalización total de los clientes en las reuniones de revisión del Departamento Comercial

		y el tipo de producto solicitado	departamento comercial		
3	Logística propia de distribución regional de productos	Minimizar los costos de fletes con la adquisición de un camión semi acoplado que pueda distribuir los productos a nivel regional	.Solicitar presupuesto para la adquisición de un camión semi acoplado .Elaborar un cronograma de distribución de pedidos	Presupuesto estimado: \$3.500.000	Disminución en el gasto de fletes respecto al año 2019 y cantidad de no conformidades por retraso en distribución generadas

Fuente: Elaboración propia

Estrategia n° 5: Disminución de residuos producidos por la producción					
N°	Enfoque	Objetivo	Actividades	Recursos estimados	Evaluación
1	Conformación de un comité ambiental	Con el objetivo de nombrar responsables para el desarrollo de una política ambiental sustentable	Nombrar a los integrantes del comité por la alta dirección de la empresa	Presupuesto estimado: \$0	Minuta de reunión del Directorio de la empresa con el análisis de la propuesta
2	Desarrollo del procedimiento	Desarrollar las distintas etapas del proceso para la disminución de los residuos generados por las líneas de producción	Desarrollar el procedimiento a cargo del comité ambiental	Presupuesto estimado reuniones del comité: \$5.000	Documentos de respaldo sobre el avance del procedimiento
3	Aprobación del procedimiento por parte del directorio	Contar con el apoyo del directorio de la empresa en la implementación del procedimiento	Solicitar la aprobación del procedimiento en el Directorio de la empresa	Presupuesto estimado: \$0	Minuta de reunión del Directorio de la empresa con el análisis de la propuesta
4	Capacitación del personal del Departamento de Producción	Generar los conocimientos necesarios a los operarios para la disminución de residuos industriales	Programar una capacitación con el personal operativo	Presupuesto estimado capacitación: \$75.000	Evaluaciones al final de la capacitación sobre los temas desarrollados
5	Implementación del procedimiento de eliminación de residuos	Lograr implementar con éxito el procedimiento aprobado en las líneas de producción	Realizar un plan de implementación en el departamento de Producción	Presupuesto estimado de implementación \$250.000	Cantidad de residuos generados por las líneas de producción

Fuente: Elaboración propia

Luego de exponer las estrategias del plan, se detalla a continuación el horizonte temporal que tienen las mismas para ser implementadas dentro de la organización. Cabe destacar que previo a la implementación, las mismas tienen que ser aprobadas en las reuniones del directorio. Lo mencionado se justifica, ya que al ejecutarlas, se producirán cambios a nivel

organizacional, por lo tanto deben ser analizadas y mensuradas en conjunto por la familia Mansilla.

5.4. Diagrama de Gantt

Acción	Jefatura	Tareas específicas	Inicio	Fin	Febreo (Quince nas)		Marzo (Quince nas)		Abril (Quince nas)		Mayo (Quince nas)		Junio (Quince nas)		Julio (Quince nas)		
					Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	
N° 1	Directorio	.Redefinir la estructura en dpts. funcionales	1/2/21	28/2/21	■	■											
		.Redefinir Departamento Comercial			■	■											
		.Redefinir funciones del departamento de RRHH			■	■											
N° 2	Producción	.Disminuir 10% inmovilización insumos	1/3/21	31/7/21			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		.Contratación de operarios calificados					■	■	■								
		.Aumentar 10% producción					■	■	■	■	■						
N° 3	Comercial	.Adecuación del sistema SAP	1/3/21	31/5/21			■	■	■								
		.Capacitación del personal en SAP							■	■							
		.Implementación del sistema SAP									■	■					
N° 4	Comercial	.Nuevo canal de venta por redes sociales	1/5/21	15/6/21							■						
		.Digitalización de cartera de clientes									■	■					
		.Logística propia de distribución									■	■	■				
N° 5	Directorio /Comité Ambiental	.Conformación de un comité ambiental	1/6/21	31/7/21										■			
		.Desarrollo del procedimiento												■			
		.Aprobación del procedimiento													■		
		.Capacitación del Dpto. de Producción														■	
		.Implementación del procedimiento															■

Fuente: Elaboración propia

5.5. Evaluación y medición del proyecto

Como uno de los objetivos del presente trabajo, se intenta aumentar la productividad de la empresa MAN-SER S.R.L. un 20% con la implementación de las estrategias. Para ello se realiza el cálculo del retorno de la inversión (ROI).

Tabla 6

Cálculo de la tasa de retorno de inversión MAN-SER S.R.L.

Rubros	2019	Incremento 20%
Ventas Industriales	\$ 198.635.385,85	\$ 238.362.463,02
Ventas Servicios	\$ 130.222.261,94	\$ 156.266.714,32
Total de ventas	\$ 328.857.647,78	\$ 394.629.177,34
ROI	$((\text{Ingreso}-\text{Inversión})/\text{Inversión})*100$	147,79%

Fuente: Elaboración propia

El resultado del cálculo de la tasa ROI, nos indica que por cada peso invertido para la aplicación del plan estratégico, la empresa MAN-SER S.R.L. va a tener como ganancia de retorno \$2,48 pesos.

Las mediciones sobre el plan estratégico se realizarán basándose en las distintas actividades que involucren las acciones, como indican las estrategias. Por otra parte, el proyecto en su conjunto, de manera anual se calcularán diversos ratios por medio de la información contable, que se registre en los informes patrimoniales de la empresa. Entre los indicadores más importantes a analizar, podemos mencionar:

- Antigüedad Bs. De Cambio (Ventas): para determinar si disminuyo la cantidad de días hasta que se vende el stock de productos;
- Ciclos Operativos: para conocer si el tiempo que transcurre entre la producción de bienes hasta que se cobran los mismos por la venta, presentan mayor flujo de efectivo;
- Razón de Endeudamiento: para comparar el aporte de los acreedores en el patrimonio de la empresa;
- Plazo de cobranza ventas: disminución de tiempos para el cobro de las ventas, gracias a la apertura de nuevos canales;
- Tasa de Rentabilidad Financiera: para comparar cual es el porcentaje de ganancia por cada peso invertido en MAN-SER S.R.L.;
- Tasa de Rentabilidad del A "Dupont": comparar las tasas Dupont de distintos periodos, para saber si la rotación de bienes sigue aumentando;
- Solvencia: la representatividad de los recursos de MAN-SER S.R.L. frente al pasivo, entre otros indicadores.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de exponer en detalle el plan estratégico propuesto para la empresa MAN-SER S.R.L., basándose en el contexto y situación del año 2020, podemos arribar a las siguientes conclusiones. La organización bajo análisis en este trabajo, presenta puntos altos respecto a la calidad en sus procesos, su cultura organizacional esta sustentada en los compromisos que asume la familia Mansilla con sus empleados y el mercado, donde ofrece sus productos y servicios, los reconoce como referentes en su actividad. Sin embargo, la carencia de un plan estratégico, no permite a la alta dirección tomar las dificultades que presenta su organización y transformarlas en oportunidades de mejora en sus procesos actuales. Sin lugar a duda, la crisis económica, la inestabilidad cambiaria, los cambios políticos y la pandemia del COVID-19, perjudicaron el normal desarrollo de la empresa, pero mediante las estrategias expuestas, MAN-SER S.R.L. podrá adaptarse al contexto y tener mayor certeza en su funcionamiento actual, para direccionar hacia futuro su desarrollo comercial.

Las estrategias formuladas en los apartados anteriores, están orientadas a dar respuesta a puntos específicos. La reestructuración de los departamentos de la compañía, permitirán la apertura de nuevos canales de ventas, no explotados hasta la actualidad, reforzando el contacto con sus clientes y poniendo a MAN-SER S.R.L. más cerca de potenciales mercados. La distribución regional, mediante recursos propios, disminuirán los gastos de transportes tercerizados generados en los últimos ejercicios. La contratación de nuevo personal, tanto para las tareas administrativas como para la planta de producción, direcciona la producción a un aumento del 20% de lo realizado hasta el año 2019, teniendo un mejor aprovechamiento de los insumos incurridos y del espacio físico de sus inmuebles, suprimiendo la ociosidad que se generará en determinadas épocas de baja producción de sus clientes más influyentes.

Es importante para las empresas que buscan ser competitivas en los mercados actuales, que desarrollen estrategias por medio de la tecnología. La implementación del sistema SAP, como resguardo de toda la información que generen los procesos productivos, administrativos y contables, permitirán a la empresa MAN-SER S.R.L. poder tener un mejor análisis y estadísticas más exactas de sus actividades, siendo fuente de *input* para la toma de decisiones. Finalmente, la política ambiental es un tema pendiente dentro de su responsabilidad como empresa. La recomendación propuesta, es generar un grupo asesor dentro de la organización que genere procedimientos para la reducción de los residuos

industriales y poder fomentar, dentro de su cultura organizacional, el cuidado y preservación del medio ambiente.

Todas las estrategias mencionadas permitirán a la empresa poder desarrollar fortalezas que les permitan generar mayores oportunidades para el crecimiento del negocio.

Es menester aclarar, que los resultados obtenidos del reporte, fueron particularizados a determinados obstáculos de la empresa MAN-SER S.R.L., por lo tanto, se podrán aplicar a futuro otros marcos teóricos y cursos de acciones diferentes a los mencionados.

Vinculado al párrafo anterior, como recomendaciones adicionales, que puedan ser analizadas en futuros trabajos, la apertura de negocios en países de la región o incluso en el viejo continente, como ser en España, pueden servir de referencia para abrir nuevas unidades de negocios. Otra recomendación a futuro, es analizar el tratamiento de los bienes de uso, para ver la factibilidad de implementar la Resolución Técnica N°31 del FACPCE “Revaluó de bienes de uso”, con el fin de lograr un impacto menor en los impuestos ante la renovación de sus activos. Bajo los mismos términos, estrategias orientadas a la reducción de costos o impuestos a pagar, son puntos importantes de análisis.

Finalmente, el desarrollo del presente trabajo, servirá de guía para futuras investigaciones relacionadas con estrategias aplicadas en contextos hostiles. La base de conceptos que fundamentan el plan estratégico de MAN-SER S.R.L., tienen un carácter reflexivo y acorde a la misión y visión que tienen los directivos de la empresa, por lo tanto su aplicación, permitirán sostener la calidad en los procesos y mejorar la eficiencia comercial del mismo.

Bibliografía

- Lic. Varas Sebastian (2019), Planificación estratégica para incrementar la productividad y competitividad de la empresa MAN-SER S. R. L.
- Ing. García Adriana Priscilla (2020), Modelo De Planificación Estratégica Aplicado A La Empresa Bananera Ceinconsa S.A.
- Lic. Céleri Melany Elisa (2020). La Planeación Estratégica, Proceso Clave Para El Desarrollo De Las Organizaciones.
- Silvia A. Jaramillo Luzuriaga (2019), Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial.
- Enrique Ogliastri (2017), Manual De Planificación Estratégica: Siete modelos para hacer un plan estratégico.
- Ing. Luis Aronoff (2002), La Industria Nacional en los 90.
- Organización Mundial del Trabajo (2020), El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política.
- D'Amico, María Victoria (2013), La política social en debate: Desigualdades, intervención estatal e inclusión social en la Argentina democrática.
- López Maria Paz (2019), Cooperación científico-tecnológica entre Argentina y México: el caso de nanotecnología.
- Lic. Ambiental Margarita María Cardona Gallo (2007), Minimización de Residuos: una política de gestión ambiental empresarial.
- Chiguano Adriana Paola (2003), Importancia Del Análisis Foda Para La Elaboración De Estrategias En Organizaciones Americanas, Una Revisión De La Última Década.
- Climate Transparency (2018), Brown to Green: The G20 Transition to a Low-Carbon Economy, Climate Transparency, c/o Humboldt-Viadrina Governance Platform, Alemania.
- Bonaglia, F. N. (31 de marzo de 2020). OECD. Obtenido de Blog: Latin America and the Caribbean in the time of Covid-19: Preventing the vulnerable from falling behind: <https://oecddevelopment-matters.org/2020/03/31/latin-america-and-the-caribbean-in-the-timeof-covid-19-preventing-the-vulnerable-from-falling-behind/>
- <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>

Margarita María Cardona Gallo (2017), Minimización de Residuos: una política de gestión ambiental empresarial

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global

García, J. (2013). Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional.

Omaira Payares (2018), Planeación Estratégica y la Sostenibilidad Corporativa

Idalberto Chiavenato (2016), Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones

Deutsche Gesellschaft für (2012), Manual De Gestion De Residuos Industriales Peligrosos

Teresa Palomo Vadillo (2013), Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo

Anexos

Anexo 1: Escala salarial Unión Obrera Metalúrgica 2020

C.C.T. N° 260/75-SALARIOS 2020 - ANEXO "A"
RAMA N° 17 Metalmecánica y otras
SALARIOS BASICOS
Vigente desde: 1° de MARZO de 2020

ACUERDO SALARIAL ENTRE UOMRA Y LAS CÁMARAS:

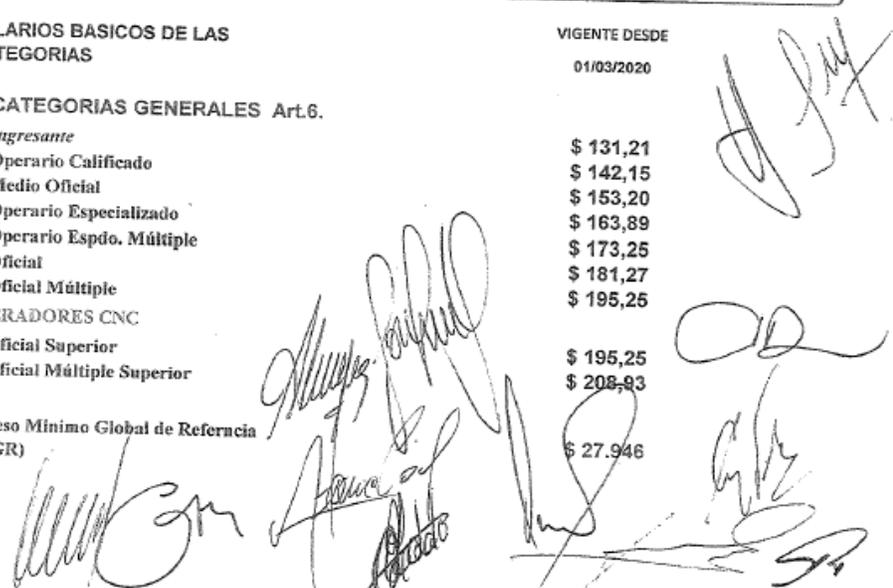
CAMIMA: CAMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA METALURGICA ARGENTINA.
 FEDEHOGAR: FEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES DE ARTEFACTOS PARA EL HOGAR DE LA R. A.
 AFARTE : ASOCIACION DE FABRICANTES ARGENTINOS DE TERMINALES ELECTRONICAS.
 AFAC : ASOCIACION DE FABRICAS ARGENTINAS DE COMPONENTES.

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

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

I) PERSONAL JORNALIZADO:

SALARIOS BASICOS DE LAS CATEGORIAS	VIGENTE DESDE
	01/03/2020
a) CATEGORIAS GENERALES Art.6.	
<i>Ingresante</i>	\$ 131,21
Operario Calificado	\$ 142,15
Medio Oficial	\$ 153,20
Operario Especializado	\$ 163,89
Operario Espdo. Múltiple	\$ 173,25
Oficial	\$ 181,27
Oficial Múltiple	\$ 195,25
OPERADORES CNC	
Oficial Superior	\$ 195,25
Oficial Múltiple Superior	\$ 208,93
Ingreso Mínimo Global de Referencia (IMGR)	\$ 27.946



II) PERSONAL MENSUALIZADO

a) GRUPO "A" - PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cat. Administrativo de 1°	\$ 25.347,21
Cat. Administrativo de 2°	\$ 28.130,60
Cat. Administrativo de 3°	\$ 32.480,94
Cat. Administrativo de 4°	\$ 35.474,25

b) GRUPO "B" - PERSONAL TECNICO

Cat. Técnico de 1°	\$ 25.347,21
Cat. Técnico de 2°	\$ 28.134,95
Cat. Técnico de 3°	\$ 30.071,69
Cat. Técnico de 4°	\$ 34.112,17
Cat. Técnico de 5°	\$ 35.475,63
Cat. Técnico de 6°	\$ 38.841,99

c) GRUPO "C" - PERSONAL AUXILIAR

Cat. Auxiliar de 1°	\$ 24.383,52
Cat. Auxiliar de 2°	\$ 26.536,68
Cat. Auxiliar de 3°	\$ 30.199,02

III) MENORES AYUDANTES OBREROS, APRENDICES Y EMPLEADOS

14 y 15 Años	\$ 114,98
16 y 17 Años	\$ 119,95

B) APRENDICES

1er. Año	\$ 115,81
2do. Año	\$ 119,95
3er. Año	\$ 121,19
4to. Año	\$ 123,45

C) EMPLEADOS MENORES

6 HORAS

14 Años	\$ 19.652,22
15 Años	\$ 20.241,69
16 Años	\$ 20.283,97
17 Años	\$ 20.392,72

8 HORAS

16 Años	\$ 22.658,11
17 Años	\$ 23.444,47

IV) FOGUISTAS Y CHOFERES

A) FOGUISTAS