



Universidad Siglo 21.

Trabajo Final de Graduación:

“Planificación Estratégica, Apertura COMEX para MAN-SER SRL”

Autor: Cayssials Juan Ignacio

DNI: 33.646.564

Legajo: VADM11509

Carrera: Lic. En Administración

Tutor: Sofía Rinero

2019.

## Índice

<b>Resumen:</b> .....	4
<b>Abstract:</b> .....	4
<b>Introducción:</b> .....	5
<b>Análisis de la situación</b> .....	7
<i>Macro-análisis</i> .....	7
Factores políticos: .....	7
Factores económicos: .....	7
Factores Sociales:.....	8
Factores tecnológicos: .....	9
Factores ecológicos: .....	9
Factores legales:.....	10
<i>Micro-análisis de la industria</i> .....	11
<i>Análisis Interno de la Empresa, Cadena de valor:</i> .....	13
<i>Actividades Primarias</i> .....	13
Logística Interna: .....	13
Operaciones: .....	13
Logística Externa: .....	13
Marketing y Ventas:.....	13
Servicios: .....	13
<i>Actividades de apoyo y soporte:</i> .....	14
<i>Misión:</i> .....	15
<i>Visión:</i> .....	15
<i>Valores:</i> .....	15
<i>Cultura:</i> Poseen una fuerte identificación de los valores, normas y hábitos que se comparten y se inducen desde la vinculación a la empresa. ....	15
<i>Políticas:</i> .....	15
<i>Organigrama:</i> .....	15
<i>Productos:</i> .....	16
<i>Nivel Estratégico</i> .....	16
<i>Nivel táctico:</i> .....	17
<i>Nivel operativo:</i> .....	17
<b>Marco teórico</b> .....	18
<b>Diagnóstico y Discusión:</b> .....	21
<b>Propuesta de Aplicación</b> .....	22
<b>Conclusiones</b> .....	26

<b>Recomendaciones</b> .....	26
<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos:</b> .....	31
<i>Marco de tiempo para la implementación:</i> .....	31
Diagrama de Gantt .....	31
Ilustración 1 PESTEL .....	7
<i>Ilustración 2 5 Fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>Ilustración 3 Organigrama Man-Ser S.R.L.</i> .....	16
Ilustración 4 Diagrama de Gantt, tareas para el cumplimiento de objetivos específicos .....	31

### Índice de Anexos

Tabla 1 Rendimiento sobre la inversión.....	255
Tabla 2 Presupuesto de Incorporación Recursos Humanos.....	31
Tabla 3 Presupuesto de Inversión en Marketing Digital, página web, redes sociales.....	32
Tabla 4 Presupuesto de Incorporación de herramientas .....	32
Tabla 5 Presupuesto de Asesoría Externa. ....	32

## **Resumen:**

El presente trabajo fue realizado para la empresa “MAN SER SRL”, una compañía metalúrgica, ubicada en la Ciudad de Córdoba, dedicada a la fabricación de maquinarias, soportes metálicos para paneles solares y equipos de uso especial. El mismo, centra su estudio en empresas de ese sector, manufactureras, donde su estructura de costos de producción está sujeta directamente a las variaciones del tipo de cambio. Por lo tanto, en un contexto de incertidumbre económica y alta volatilidad, afectan seriamente la rentabilidad y sustentabilidad del negocio. El objetivo de este trabajo es destacar la importancia de la utilización de herramientas gerenciales, como es la planificación estratégica, para definir la misión, los objetivos a cumplir y guiar la toma de decisiones. Se propone como estrategia, desarrollar la apertura al comercio exterior a países Latinoamericanos que buscan dar valor a sus proyectos de energías solar, por medio de los soportes metálicos para los paneles solares, recibiendo flujos continuos de moneda extranjera para compensar el aumento de los costos de la materia prima utilizada originados por la devaluación de nuestra moneda nacional.

### Palabras Claves:

Comercio Exterior; Sustentabilidad; Innovación; Planificación Estratégica; Metalúrgica.

## **Abstract:**

This work was carried out for the company “MAN SER SRL”, a metallurgical company, located in the City of Córdoba, dedicated to the manufacture of machinery, metal supports for solar panels and special use equipment. The objective of this work is to highlight the importance of the use of management tools, such as strategic planning, to define the mission, the objectives to be fulfilled and guide decision making. It focuses its study on companies in that sector, manufacturing, where its production cost structure is directly subject to changes in the exchange rate. Therefore, in a context of economic uncertainty and high volatility, they seriously affect the profitability and sustainability of the business. It is proposed as a strategy, to develop openness to foreign trade to Latin American countries that seek to give value to their solar energy projects, through metal supports for solar panels, receiving continuous flows of foreign currency to compensate for the increase in the costs of the raw material used originated by the devaluation of our national currency.

### Key Words:

External Trade; Sustainability; Innovation; Strategic Planning; Metallurgical.

## **Introducción:**

MAN SER SRL, es una compañía familiar con más de 20 años de experiencia en la actividad metalúrgica. Ubicada en la Ciudad de Córdoba, la empresa se dedica a la fabricación de maquinarias, soportes metálicos para contención de paneles solares, y equipos de uso especial como protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, cintas transportadoras, entre otros. La planta comprende tres inmuebles intercomunicados, dividida en cuatro áreas: corte, plegado, punzonado de chapa (donde se localiza además el stock de materia prima) y mecanizado. Además, cuenta con dos sectores de oficinas, uno administrativo y uno de diseño. Esto le permitió, en 2003, ingresar a nuevos e interesantes mercados internos, como compañías automotrices y agroindustriales, mediante la producción seriada de artículos requeridos por las mismas. Consecuentemente, debieron invertir en estándares de calidad logrando, en 2014, la certificación de las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001.

La Industria Metalmeccánica comprende un diverso conjunto de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y/o sus derivados, aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación, ensamble o reparación. Toda esta materia prima mencionada está sujeta a las variaciones del tipo de cambio, lo que castiga directamente a su estructura de costos en procesos de volatilidad cambiaria.

El contexto en el que se ven sumergidas las empresas de nuestro país y, por sobre todo, el rubro que contempla a nuestra compañía de referencia, es de cambios constantes con grados muy altos de incertidumbre económica, política y social. Los procesos inflacionarios, la fluctuación del tipo de cambio, la caída de la actividad, entre otras variables negativas de la macroeconomía, perjudican la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es prioritario disminuir el impacto que tienen los costos de materia prima por su fuerte respaldo en moneda extranjera (chapa, tubos, aluminio, pinturas). La planificación de estrategias para abrir los mercados internacionales, recibir flujos en moneda extranjera para compensar el aumento de costos producidos por la devaluación del peso argentino, es de fundamental importancia.

Teniendo en cuenta el gran aumento de los niveles de urbanización y concentración económica en América Latina y su consecuente impacto en el suministro

de energía, el desarrollo de nuevas tecnologías disruptivas (entre ellas energías renovables) ha ido adquiriendo mayor relevancia por su menor costo e impacto ambiental. A raíz de esta demanda potencial, y dado que MAN SER es una empresa metalúrgica, el principal objetivo planteado para esta compañía es la producción y exportación de estructuras metálicas para el soporte de paneles solares que pudieran contribuir al uso de energía solar como alternativa sustentable. Al tener sus costos en dólares, la empresa logrará un mayor control de los mismos mediante la recepción de pagos con moneda extranjera, evitando descalces importantes o pérdidas de rentabilidad significativas. Asimismo, conseguirá una ventaja competitiva con una relación precio-calidad-servicio mejor que el resto de los competidores del mercado.

Este tipo de planificaciones planteadas han sido de vital importancia para el crecimiento de las empresas argentinas que incursionan en la exportación de productos, como es el caso de uno de sus principales competidores “EISAIRE”. Esta empresa metalúrgica, además de mejorar los índices de rentabilidad, aumentó su participación en el mercado y el control de costos gracias a los flujos recibidos del exterior.

Otro caso es el de “Ferretería De Diego S.R.L” dedicada a la comercialización de artículos de ferretería en general. En dicha Pyme se implementó este tipo de herramientas, como es la “planificación estratégica”, debido a la gran cantidad de debilidades que la organización arrastraba, lo que provocó la diferenciación de sus competidores y una mejora en su funcionamiento interno y en su imagen tanto hacia públicos internos como externos (Laura, 2007).

Al tener MAN SER un muy buen posicionamiento de mercado interno, que la convierte en un potencial competidor en el mercado externo, es importante plantear un análisis objetivo a fin de poder lograr nuevas metas por medio de una planificación estratégica puntual, como es el desarrollo de mercados internacionales, llevando los productos elaborados hacia los principales países de la región.

## Análisis de la situación



*Ilustración 1 PESTEL*

Fuente extraída de: (Smarandache, 2019).

### *Macro-análisis*

Factores políticos: en esta industria toman gran preponderancia debido a que pueden perjudicar o beneficiar las ganancias, la presión tributaria, cargas sociales, impuestos a la renta, entre otros. Sin embargo, los beneficios que el Fisco confiere son de relevancia para estimular la exportación de productos argentinos, principalmente entre países miembros del MERCOSUR, tratado formulado con el objetivo de propiciar un espacio común que generara oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.

Por otro lado, el actual gobierno nacional junto a las cámaras que nuclean las actividades comerciales, vienen desarrollando el proyecto “Argentina Exporta” buscando incentivar la exportación con trámites ágiles, oficinas de asesoramiento, brindar capacitaciones, facilitar el acceso a financiamiento y abrir mercados para que más productos argentinos lleguen al mundo. El acceso al crédito en el sistema bancario es por medio de una Prefinanciación de exportaciones con una tasa máxima del 5%, subsidiando 1 punto porcentual, sea cual sea la entidad bancaria donde se realice el desembolso (Nación, 2019).

Factores económicos: la Argentina es un ambiente bastante confuso y de mucha incertidumbre, desencadenando una combinación perjudicial para el financiamiento y la

inversión de las empresas, como es el horizonte de apalancamiento y el aumento de las tasas de interés afectando considerablemente la rentabilidad. La fragilidad de la economía reflejada en la constante fluctuación del tipo de cambio y el crecimiento inflacionario, son elementos negativos de impacto directo en la Industria y su sustentabilidad económica. Los datos de Inflación en el País arrojan lo siguiente: en el año 2016 alcanzó el 40%, en 2017 fue de 24,8%, en 2018 fue del 47,6%; mientras que desde enero hasta Julio 2019 fue del 25,1%. El acumulado indica un crecimiento del Índice General de precios del 137,5% en 4 años, daño que va en danza con los aumentos de precios/costos, afectando considerablemente el nivel productivo de las Industrias (INDEC, 2019). Respecto al tipo de cambio, principal factor del aumento de costos en la materia prima que utiliza esta actividad, el valor dólar vs peso argentino arrojó los siguientes datos: a diciembre de 2.016 fue 1 USD / ARS 16,30, en diciembre-2017 ARS 18,98, mientras que en 2.018 el mismo alcanzaba los ARS 38,90, por último, en Agosto 2019 la divisa cerró en ARS 63,12. En 4 años la moneda se depreció en un 287% (BNA, 2019), esto se traduce en la contracción de la economía y del sector. En el mes de julio de 2019 la producción metalúrgica continuó en caída, presentando una disminución del 7,7% interanual, promediando en el acumulado de 2019 una variación de -7,4% en relación al mismo período del año anterior. En el mismo sentido, en el séptimo mes del año el nivel de utilización de la capacidad instalada (UCI) se ubicó en torno al 54,7%, manifestando nuevamente una disminución interanual con respecto al mes de julio de 2018 (ADIMRA, 2019). La debilidad de la moneda argentina ante las condiciones mencionadas, esfuerzan a desarrollar estrategias para alcanzar a los mercados extranjeros y mitigar las amenazas de las fluctuaciones.

Se prevé que el crecimiento de la energía solar en los países en desarrollo será rápido y desplazará a los combustibles fósiles. Los costos de la generación de energía solar fotovoltaica vienen disminuyendo en forma acelerada. En varios países, el costo de la misma ya es inferior al del carbón y el gas. Las tendencias son alentadoras: las energías renovables encabezan las fuentes utilizadas para generar electricidad a nivel mundial; la energía solar ocupa el primer lugar entre las energías renovables y los países en desarrollo ya representan más de la mitad de la generación de ésta energía a nivel mundial (Mundial, 2017).

Factores Sociales: son de gran relevancia en esta actividad. La mano de obra (MO) es preponderante para el normal desarrollo de la misma, especialmente la MO calificada

(operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros, ingenieros, profesionales), donde cada vez es más complejo que cumpla con los estándares normales; la educación y la preparación desde niveles tempranos sigue siendo una materia pendiente de las nuevas generaciones.

Debido a la constante tasa de crecimiento poblacional en Latinoamérica, es importante contar con una alternativa no contaminante o limpia como es la energía solar, que pueda satisfacer la demanda energética, ya sea solucionando problemas de suministro en poblaciones que no tienen acceso a la misma, o reduciendo el uso de energía contaminante y agotable en aquellas que si lo tienen.

Factores tecnológicos: no detienen su crecimiento, los avances son cada vez más veloces y las compañías deben estar atentas a los cambios, sean estos para evitar pérdidas de competitividad (precio-calidad-plazos de entrega), como para actualizarse y estar a la vanguardia de las últimas técnicas, metodologías y procedimientos eficaces-eficientes. La automatización en este tipo de actividad no es común en todas las líneas de producción, esto requiere de una gran inversión, materia difícil considerando el contexto económico referido. La vinculación con Universidades e instituciones innovadoras podrían ayudar al desarrollo científico y tecnológico a un bajo costo, potenciando la capacidad de diagnóstico y las habilidades para una mejora continua.

Con el objetivo de impulsar esta rama industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio que permitirá avanzar en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades. Si bien la vinculación entre ambas instituciones es histórica, el acuerdo permitirá formalizar el trabajo e impulsar actividades, capacitaciones, transferencia de tecnología e intercambiar información. Entre sus objetivos busca dinamizar el mercado interno, generar mejores condiciones de competitividad, fortalecer la capacidad y productividad de las pymes como generadoras de empleo genuino, solucionar problemas y necesidades industriales y dar impulso a la producción local potenciando las cadenas de valor regionales (INTI, 2019).

Factores ecológicos: Este es un punto crucial para la comunidad mundial, teniendo en cuenta que la industria metalúrgica, siderúrgica, y sus derivadas, conllevan un alto potencial de contaminación ambiental. Desde las deforestaciones, explosivos y sustancias químicas que se utilizan al inicio de la cadena de abastecimiento, hasta el uso de

detergentes, ácidos y sustancias básicas para la limpieza de los metales, los vertidos son poco biodegradables y con alto potencial toxicológico. Los recaudos y compromisos deben multiplicarse si los comparamos con otro tipo de actividades, esto conlleva una serie de importantes inversiones, constante capacitación de personal y una política ambiental rigurosa. En los países sudamericanos, la conservación y protección del medio ambiente se ha convertido en una de las cuestiones que más preocupan a la sociedad en la actualidad. Los gobiernos son cada vez más conscientes de este interés social, el medio ambiente ha sido reconocido como un bien jurídico digno de tutela, incluso constitucionalmente. Esto supone un cambio de mentalidad en el planteamiento del tema. En efecto, se pasa de un derecho de pura imposición estatal a un derecho que implica una colaboración y cooperación entre el estado y la sociedad en el sostenimiento del medio ambiente. En los últimos 10 años los países latinoamericanos tuvieron una destacada participación en inversiones para construcción de parques solares, con el objetivo de generar energía de fuentes limpias, aprovechando espacio territorial, y la exposición solar constante de privilegio. Las principales diez plantas solares de Sudamérica se ubican en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Bolivia, mientras que la más grande de la región es la que está ubicada en la Provincia de Jujuy “Parque Solar Caucharí” con potencial para dar energía a más de 160.000 hogares (Argentina, 2019).

Factores legales: están ligados al punto anterior, con la gran cantidad de regulaciones que la Constitución Nacional de cada país declara. En Argentina la Ley 25.675 denominada “Ley General del Ambiente” establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable; la Ley 25.612, que regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios (Ley General del Ambiente, 2002) .

En Uruguay la ley 17.283 garantiza la protección del medio ambiente (Ley de protección del medio ambiente, 2000), incluso, se confieren beneficios fiscales a aquellas empresas que invierten en Bienes muebles destinados a la eliminación o mitigación de los impactos ambientales negativos del mismo o a recomponer las condiciones ambientales afectadas (Ley de protección del medio ambiente, 2000).

En Chile, Ley 19.300 la Política Ambiental procura hacer ambientalmente sustentable el proceso de desarrollo, velando por “el derecho a vivir en un medio ambiente

libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental” de acuerdo a lo que dicta la Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente. El foco de la Política Ambiental y su fin último es la calidad de vida de todos los habitantes y de las generaciones futuras (Bases Generales del medio ambiente, 1994).

No existen leyes antimonopólicas en los países mencionados, que puedan afectar el desarrollo y el desembarco de producción nacional para la actividad que se describe.

Desde el año 1979, fecha de creación de la Dirección Nacional de Conservación de la Energía en el ámbito de la Secretaría de Energía, se han ido desarrollando en Argentina –con altibajos- numerosas actividades relacionadas al uso racional y eficiente de la energía, siendo la primera disposición legal referida al mismo el Decreto 2247/85, el cual asignaba recursos económicos específicos para la promoción de las actividades de UREE. Actualmente, la Secretaría de Energía (SE) dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, sigue siendo el órgano de aplicación de políticas y programas nacionales que tengan relación con la temática de UREE (Nacion, 2011).

#### *Micro-análisis de la industria*

Hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.



Ilustración 2: 5 Fuerzas de Porter

Fuente extraída de: (Riquelme Leiva, 2015).

La amenaza de *nuevos entrantes* a la industria metalúrgica es compleja dado su grado de madurez, es decir, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. En el caso que se plantea para esta empresa, de producción de soportes para paneles solares, las inversiones iniciales en infraestructura, materia prima y maquinarias son muy elevadas. Además, los recursos humanos deben ser en su mayoría de mano de obra calificada, lo que dificulta el reclutamiento de la misma y el elevado el costo de las remuneraciones.

Cuando de productos *sustitutos* se trata, no existen en el mercado otras alternativas que puedan reemplazar a los soportes de paneles solares. Lo que podría ocurrir es la fabricación de los mismos, a partir de diferentes materias primas que pudiesen tener un impacto positivo en el precio del producto final, o cualquier otro beneficio de peso y volumen para el transporte de los mismos.

El poder de negociación de *clientes* demandantes de estructuras metálicas para paneles solares es bastante amplio, pudiendo abarcar desde entidades públicas, Gobiernos Nacionales, Provinciales, ONG, hasta empresas privadas dedicadas al rubro. Por lo general, se ingresa en programas de licitaciones compitiendo con otras empresas especializadas, destacándose la sensibilidad del precio del proyecto y los plazos propuestos para concretar las obras. Los clientes valoran especialmente la experiencia y capacidad de la empresa para la solución del proyecto y resolver las necesidades planteadas de forma eficaz.

Respecto a los *proveedores*, al existir una alta competencia entre las empresas comercializadoras de metales, la amplia gama de opciones con las que MAN SER cuenta es fundamental para la elección de la calidad, el precio y las condiciones de pago. Esto le brinda a la empresa metalúrgica la posibilidad de poder negociar los contratos de proveeduría a su conveniencia.

*Análisis Interno de la Empresa, Cadena de valor:  
Actividades Primarias*

Logística Interna: Existe un software adaptado a la organización, es de gran ayuda para el seguimiento y trazabilidad de los productos, el problema radica que, en partes del proceso al exigir escritos, generan demoras y retrasan el resto de las etapas. No cuentan con un responsable de pañol, en consecuencia, se desencadenan aplazamiento en la entrega de insumos por falta de comunicación debido a la ausencia de un líder.

Operaciones: En esta etapa se vuelve a visualizar una excesiva utilización de documentos/órdenes (papeles), lo que implica mayores costos y tiempos, indicando una debilidad en la automatización de sus operaciones. En la etapa de mecanizado principalmente existe una subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso, desencadenando demoras en las etapas posteriores.

Logística Externa: Se observa eventual falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Un punto favorable es el servicio de entrega que tiene la compañía, si el cliente no puede retirarlo, ellos lo envían personalmente, y si no estuviera en sus posibilidades, contratan una empresa para terciarizar el traslado controlando el seguimiento hasta destino y su posterior instalación/mantenimiento.

Marketing y Ventas: Su principal medio de promoción es la página web, la cual se encuentra en mantenimiento, respecto a la competencia está desactualizada y con falta de innovación. El trato es muy estrecho con sus clientes, acceden personalmente o por teléfono, si bien esto genera una fidelización de su cartera, limita la apertura a recibir prospectos por medio de otros canales.

Servicios: Volviendo al grado de personalización tanto de sus productos como de sus servicios, se destaca una fortaleza intangible de cara a sus clientes. MAN SER cuenta con un equipo apto para capacitar a los operarios de sus compradores con el fin de

garantizar el normal funcionamiento y la actualización constante de las maquinarias. Con esto, además, logran la tan buscada fidelización no solo del servicio sino también de la postventa.

*Actividades de apoyo y soporte:*

Infraestructura de la empresa: Sus decisiones se apoyan en las asesorías externas contratadas por la firma, tal es el caso de las áreas contables, jurídicas e higiene y seguridad. El laboratorio de planificación está compuesto por el mismo núcleo familiar.

Gestión de recursos humanos: La responsable del área de RRHH es Melina Mansilla, una de las propietarias de la firma. Solo se realizan tareas de administración de personal, las liquidaciones de haberes es tercerizada, es ventajoso teniendo en cuenta el tiempo que conlleva su confección mensual, destinando recursos para otras tareas, pero desventajoso a la hora de los reclamos de sus propios recursos por errores en la liquidación.

Desarrollo de la tecnología: La empresa asegura la utilización de equipos y recursos humanos adecuados para garantizar la calidad del producto, así como el cumplimiento de las normas y códigos de referencia aplicables. La experiencia y el conocimiento acerca del negocio por parte de la empresa son de gran importancia. La innovación tecnológica es un punto débil para MAN SER y es determinante para la mejora continua, a fin de poder estar a la altura de sus competidores. Habrá que trabajar intensamente si se desea alcanzar mercados más eficientes.

Aprovisionamiento: Poseen una importante cartera de proveedores de materia prima, elementos de protección, combustible para los vehículos, insumos de limpieza, de oficina, y los servicios de asesoría, con los cuales es necesario pactar mejores condiciones de pago para evitar perjudicar el ciclo productivo y normal de la compañía. Los departamentos están compuestos por máquinas con capacidades similares que realizan funciones similares, es ventajoso pensando en la optimización, pero la desventaja radica en que poseen mayor tiempo de producción total, así como mayores tiempos en los que no se pueden utilizar.

*Nivel Corporativo:*

*Misión:* Ofrecer soluciones industriales inteligentes que satisfagan las expectativas de los clientes, 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.

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

*Valores:* Dirigen la manera de hacer y decidir de todos los que conforman a la empresa. Confianza. Honestidad. Importancia en los detalles. Trabajo en equipo. Alta responsabilidad.

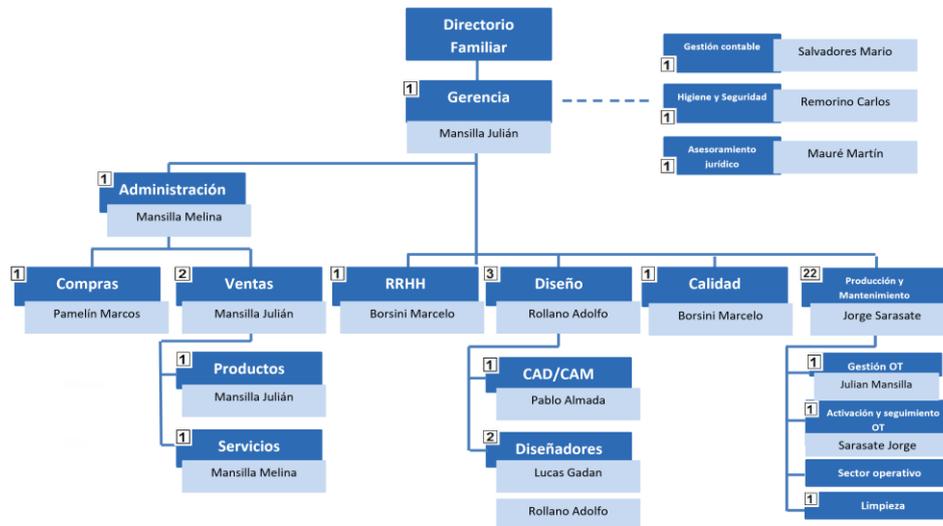
*Cultura:* Poseen una fuerte identificación de los valores, normas y hábitos que se comparten y se inducen desde la vinculación a la empresa.

*Políticas:* Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

#### *Organigrama:*

Tiene una disposición por áreas, distribuidos en 3 niveles jerárquicos, y su criterio de departamentalización es por funciones, de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa (Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad).



*Ilustración 3 Organigrama Man-Ser S.R.L.*

Fuente extraída de: (Siglo21, 2019).

*Productos:* Comercializan bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales). Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente.

- Soportes metálicos para paneles solares
- Protectores telescópicos de bancada
- Extractores de viruta y cadenas
- Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

*Estructura:* Su plantilla de empleados alcanza las 30 personas, el 90% masculinos con un promedio de edad de 50 años, lo que habla de la experiencia y compromiso que esa generación tiene.

*Nivel Estratégico:* Actualmente, la dirección estratégica de la organización recae sobre el consejo familiar, que está integrado por la familia nuclear propietaria de la empresa, la cual está compuesta por los cuatro socios, de los cuales solo dos trabajan en la empresa. Es aquí donde se toman las decisiones con impacto a mediano y largo plazo, ya que son ellos los que cuentan con mayor conocimiento del negocio. Por lo general esas

decisiones son oportunidades de crecimiento, apoyándose en la asesoría externa contratada.

*Nivel táctico:* Por otra parte, a nivel de dirección, es decir, en lo relativo a la gestión y administración de la empresa en un horizonte temporal a mediano plazo, las decisiones son tomadas por el gerente y el responsable de administración, ambos socios de la empresa. En este nivel se siguen pasos similares al expresado anteriormente.

*Nivel operativo:* Por último, las decisiones operativas recaen en el jefe de producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente. El jefe de producción comunica personalmente al área involucrada las decisiones tomadas. Vale decir que gran parte de las comunicaciones e informaciones que circulan en la organización se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.

En ningún caso existe un proceso de toma de decisión preestablecido, pero sí se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área (a partir de la certificación de las normas ISO) que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos.

## Marco teórico

En este apartado se explicarán una serie de conceptos e ideas con el fin de destacar la importancia de implementar la planificación estratégica aplicada a la empresa MAN SER SRL, con el fin de beneficiar la toma de decisiones, entendiendo el entorno donde se encuentra, a dónde se desea llegar con las herramientas que se tiene, qué necesita adquirir para conseguirlo, y en qué se debe hacer foco para el control y cumplimiento de las metas.

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2001).

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las empresas (Armijo, 2001).

Está compuesta por 5 etapas claramente diferenciadas entre sí, las que deben respetarse para poder avanzar al paso siguiente. Por lo general, se proyecta en un horizonte temporal a 10 años:

- Análisis de entorno.
- Definir objetivos.
- Establecimiento de tácticas (Plan de acción).
- Asignar recursos.
- Ejecución y Control.

A través de estas herramientas una empresa puede luchar en el mercado en donde está sumergido y así conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una compañía, sea esta un producto, servicio, experiencia, que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. Al ser única en su sector, es apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo (Porter, 1991).

### *Estrategias Genéricas de Porter*

Liderazgo global en costos: la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

Estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización): la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Estrategia de diferenciación: Tanto la basada en costes como en diferenciación, se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido (Porter, 1991).

La estrategia de concentración, La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

La estrategia seleccionada para MAN SER es la de diferenciación, centrando nuestros esfuerzos en darle valor a las empresas que se dedican a generar energías sustentables, en particular a las compañías de Latinoamérica que producen energía solar, en la apertura al comercio exterior con los soportes para paneles solares. Será fundamental trabajar en la eficiencia de toda la cadena de valor, desde la compra de la materia prima, hasta el envío del producto terminado. Además, mejorar los procesos productivos haciendo foco en la sinergia de todo el equipo. Paralelamente, será importante disminuir el impacto que tienen los aumentos de costos de materia prima por su fuerte respaldo en moneda extranjera en procesos de devaluación constante, recibiendo divisas por las ventas del comercio internacional. Con estos puntos relevantes podremos tener un mayor control de nuestros costos, pudiendo ofrecer productos más competitivos que la competencia y que exportar sea realmente un beneficio para MAN SER y para nuestros futuros clientes.

Paralelamente concentrarnos en la experiencia de elegirnos como empresa proveedora, brindando un servicio personalizado para la instalación y mantenimiento de estos soportes, según los requerimientos de cada proyecto. La mano de obra calificada, experiencia en el mercado interno y el acabado conocimiento del negocio pueden construir la fidelización que buscamos con estas estrategias de enfoque.

## **Diagnóstico y Discusión:**

La vulnerabilidad por fluctuaciones de tipo de cambio en nuestro país perjudica la estabilidad del rubro metalúrgico, entendiendo que la materia prima que MAN SER utiliza para la producción de los soportes está sujeta a dichas variaciones, castigando directamente a su estructura de costos y la rentabilidad del negocio. En entornos con alta volatilidad las proyecciones económicas son difíciles de definir, puesto a que no son pocos los factores negativos del macro entorno que obstaculizan estos cálculos.

Los factores anteriormente mencionados, hacen que sea necesario enfocarse y trabajar para conseguir una cierta solidez que permita abrirse a mercados extranjeros y recibir divisas para compensar el aumento de costos producidos por la devaluación del peso argentino frente al dólar.

Es inminente trabajar en un plan corporativo que incluya a toda la organización, desde la eficiencia operativa, compras inteligentes, actualización constante de los recursos humanos, hasta una mejoría en el poder de negociación con proveedores. Si la apertura del mercado externo se logra, su consecuencia será favorable bajo todo punto de vista, habrá un mayor control de costos que impactará positivamente en las utilidades que genere la compañía. Así, la inversión en maquinarias, tecnología e innovación serán más sencillas de afrontar, dando resultado a un crecimiento sostenido y superando día a día la calidad que MAN SER puede ofrecer tanto de sus productos como de sus servicios y experiencias. Desarrollar un nuevo mercado no es tarea fácil, es una decisión para tomar en la actualidad con impacto en el mediano-largo plazo.

## Propuesta de Aplicación

A la misión y visión que la empresa declara, debemos reformularlas, pero por sobre todo cumplirlas, ya que hay conceptos claves que no son respetados a raja tabla en toda la organización. Se propone agregar un fuerte concepto de innovación y de transgresión ya que MAN SER, entre sus propuestas comerciales, está siendo parte de una revolución contra el impacto ambiental y el uso de prácticas limpias para la generación de energía.

Se detallan los cambios anticipados, con una firme convicción de liderazgo y transformación.

Misión: Ofrecer soluciones industriales inteligentes y sustentables que satisfagan las expectativas de los clientes, aporten desarrollo e innovación para las generaciones futuras, priorizando prácticas limpias en un ambiente de trabajo agradable, con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados, porque un compromiso asumido es un deber.

Visión: “Ser una empresa líder a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos, capaz de agregar valor en la provisión de soluciones de alta calidad con innovación tecnológica”.

Respecto a los valores y políticas planteadas por la empresa, están alineadas con el proyecto que se intenta definir, no obstante, es importante volver a remarcar el cumplimiento de cada uno de ellos, como también la importancia de la actividad que desarrollamos, su aporte a la comunidad y la transformación de la que podemos ser parte.

Valores: Sustentabilidad. Ética ambiental.

Políticas: Focalizar prácticas sustentables, con eje en el reciclado de residuos, reutilización de materias primas y desechos, optimización de procesos para el ahorro recursos, eficiencia energética.

*Objetivo Corporativo general:*

Aumentar los ingresos de la empresa en un 10% antes de finalizar el año 2022, a partir de la exportación de soportes metálicos para paneles solares.

*Fundamentación del objetivo general:*

Considerando los últimos estados financieros, se observa que la empresa creció tan solo un 14% en los ingresos por ventas industriales del ejercicio finalizado en diciembre 2018, mientras que sus costos variables lo hicieron al mismo ritmo durante ese período. En 2017 el crecimiento de las ventas fue del 24% (10% más que en 2018), por tal motivo, se buscará compensar esta caída de la actividad con la apertura al comercio exterior. Adicionalmente veremos en los próximos estados contables, un mayor control de la estructura de costos por ingresos de divisas y una mejoría en la rentabilidad final.

*Objetivos específicos:*

-Crear una oficina de Comercio Exterior con asesoramiento externo para el soporte comercial y administrativo hasta marzo de 2020. Profesionalizaremos tareas, tramitaremos habilitaciones y permisos acorde a las regulaciones Internacionales actuales.

-Reclutar 5 operarios calificados y lograr que todo el personal esté capacitado para marzo de 2020 sobre “Programas de Cambio y Desarrollo Organizacional”. Tenemos que lograr un cambio integral, teniendo en cuenta que la edad promedio de nuestros colaboradores es alta y entendemos que son más resistentes a los cambios.

-Invertir hasta abril 2020 en una soldadora industrial y 5 soldadoras manuales que ayuden a alcanzar el incremento de los ingresos propuestos. Es imperioso agregar y renovar maquinaria para los nuevos desafíos establecidos. Máquinas más ágiles y más eficientes.

-Innovar en la página web mediante la contratación de una empresa especializada que permita un contacto continuo con los clientes y prospectos, hasta mayo 2020. Es nuestra carta de presentación hacia nuestros clientes y prospectos, debemos trabajar mucho en la imagen corporativa.

<b><u>PLAN DE ACCIÓN</u></b>			
<i>Actividades</i>	<i>Área a Cargo</i>	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>
<b>Crear oficina de Comercio Exterior</b>	Gerente General	nov-19	mar-20
Reclutar un oficial Comex. <u>Recursos económicos (RE): \$702.000</u>	Gerente RRHH	nov-19	nov-19
Contactar con la oficina “Argentina Exporta” para conseguir los permisos de exportación.	Asesoría externa	dic-19	ene-20
Iniciar los trámites fiscales en AFIP para el alta como empresa exportadora.	Asesoría Contable	ene-20	mar-20
<b>Reclutar mano de obra calificada e invertir en capacitación</b>	Gerente RRHH	ene-20	mar-20
Realizar una búsqueda de personal en las principales páginas referentes (Computrabajo, Adecco)	Gerente RRHH	ene-20	feb-20
Contratar asesoría externa para capacitar a todo el personal en “Programas de Cambio y Desarrollo Organizacional”. <u>RE: \$12.675.000</u>	Gerente RRHH	feb-20	mar-20
Incentivar al personal para asistir a las principales ferias de Latinoamérica especializadas en energías sustentables	Gerente General	mar-20	mar-20
<b>Invertir en nuevas herramientas</b>	Compras	feb-20	abr-20
Relevar y controlar el stock y estado de maquinarias existentes	Gerente Producción	feb-20	feb-20
Contactar con 3 proveedores para presupuestar las soldadoras (industrial y manual) y efectuar la compra más conveniente. <u>RE: \$799.750</u>	Gerente Producción	mar-20	abr-20
<b>Innovar en la página web</b>	Gerente General	ene-20	may-20
Contratar Rd Station, empresa especializada en el diseño de páginas web y canales directos. <u>RE: \$535.200</u>	Gerente General	ene-20	may-20
Habilitar chat online 24 hs para el contacto continuo con clientes y prospectos	Ventas	mar-20	may-20

*Rendimiento sobre la Inversión: ROI*

Se trata de un ratio económico utilizado para entender las rentabilidades de una inversión, y saber que tan viable puede ser el proyecto respecto al monto invertido.

Para los datos ingresados, se observa un ratio del 13,88% si bien es positivo, de seguro existan inversiones con porcentajes más tentadores, sin embargo, se debe considerar que el porcentaje de la inversión más importante se da en la contratación de la asesoría externa que guiará la capacitación y la transformación que necesitamos conseguir para nuestro personal. Esta inversión solo se desembolsa al principio del proyecto y en los próximos años no será necesario volver a costear esas cantidades, lo cual, elevará este ratio a números más interesantes.

*Tabla 1 Rendimiento sobre la inversión*

PROYECTO COMEX		
	Año 2018	Año 1
<b>Ingresos</b>	<b>198.635.385,00</b>	\$ 19.863.538,50
<b>Costos</b>		
Asesoramiento externo		\$ 12.675.000,00
Nuevos Recursos Humanos		\$ 3.432.000,00
Herramientas tecnologicas		\$ 535.200,00
Maquinarias		\$ 799.750,00
		\$ 17.441.950,00
Beneficio-Inversión		\$ 2.421.588,50
ROI %	<b>13,88%</b>	

Fuente extraída de (Fornero, 2012)

## **Conclusiones**

A lo largo del trabajo se enfatizó en la aplicación de la planificación estratégica, para seguir un patrón de objetivos y planes de acción, que beneficie las tomas de decisiones dentro de un entorno económico con alta volatilidad e incertidumbre para proyectar como es la Argentina. Las empresas manufactureras como MAN SER, son vulnerables a estos contextos negativos y es necesario trabajar sobre las debilidades, apoyándonos en las fortalezas. Dado que esta compañía produce para el mercado interno estructuras metálicas para el soporte de paneles solares, se busca desarrollar el mercado externo, crecer en la tasa de actividad, recibir flujo de divisas y contrarrestar el impacto de las variaciones del tipo de cambio que sufre la estructura de costos. De esta manera, la empresa podrá controlar mejor sus costes, y así poder brindar precios más competitivos respecto al resto de las compañías. Es una oportunidad con promesa de gran expansión. Los países Latinoamericanos como Bolivia, Chile, Uruguay y Brasil, se encuentran en pleno crecimiento de proyectos para producir energía solar por su origen de fuentes limpias y su bajo costo de generación, sumado al apoyo gubernamental, ONG, Bancos de desarrollo y el interés de empresas privadas en incursionar en estos negocios innovadores.

Será necesario realizar una serie de inversiones con el fin de alcanzar la meta de conquistar otros mercados, tales como, crear una oficina de comercio exterior con asesoría externa del rubro; incorporar operarios especializados e invertir en soldadoras para aumentar la producción; invertir en herramientas digitales para mejorar la imagen corporativa de la empresa y además utilizar la página web como un canal directo de comunicación con nuestros clientes y prospectos; Por último, conformar presencia de la compañía en las principales ferias de Latinoamérica con foco en energías sustentables, como una manera de estar presente y visible de cara a la industria que elegimos atacar.

## **Recomendaciones**

Observando el escenario económico actual en el que se encuentran las empresas manufactureras argentinas, con procesos de inestabilidad prolongados, caídas considerables de actividad, fluctuaciones del tipo de cambio que afectan principalmente a las industrias con costos respaldados en dólares, deberán hacer foco en contrarrestar parcial o totalmente ese entorno, estar preparadas para competir en mercados

desconocidos pero con grandes aspiraciones de crecimiento en ambientes menos volátiles y consiguiendo una cierta regularidad productiva y económica. Para ello, deberán apoyarse en la planificación estratégica como una herramienta de gestión para coordinar esfuerzos, definir nuevos objetivos, consolidar la misión y actuar en consecuencia para las buenas tomas de decisiones. En la búsqueda de la competitividad en los mercados internacionales, es necesario mejorar procesos de producción, sinergiar los equipos de trabajo, eficientizar toda la cadena de valor y trabajar en la mejora continua. Las empresas que actúan de forma preventiva por lo general son las que triunfan, ya que estarán mejor preparadas para reaccionar cuando el resto de las industrias aún esté rearmando su estructura para reaccionar ante los repentinos cambios.

La apertura al Comercio Exterior puede ser un camino largo de transitar pero que puede devolver frutos de consideraciones importantes para las firmas argentinas, además de la ejecución del plan estratégico, debe estar acompañado de inversiones y de un seguimiento constante.

## Bibliografía

- (MMA), M. d. (09 de 01 de 1998). <http://portal.mma.gob.cl/>. Obtenido de <https://web.sofofa.cl/asuntos-regulatorios/medio-ambiente/documentos-de-interes/1111-2/>
- ADIMRA. (2019). *Asociación de Industriales Metalúrgicos De La República Argentina*. Obtenido de <http://www.adimra.org.ar>: <http://www.adimra.org.ar/departamento.do?id=4>
- AFAC. (2019). <http://www.afac.org.ar>. Obtenido de Constitución consejo. <http://www.afac.org.ar/Institucional-Mercoparts>
- AFIP. (2017). *Administración Feral de Ingresos Públicos*. Obtenido de <https://www.afip.gob.ar>: [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/DEC\\_C\\_000853\\_2017\\_10\\_23](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/DEC_C_000853_2017_10_23)
- Alegre.Vilchez.García. (2015). *epositorio.up.edu.pe*. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1076/C%C3%A9sar\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1076/C%C3%A9sar_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Argentina, G. (02 de 10 de 2019). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-inauguro-el-parque-solar-cauchari-en-jujuy>
- Argentino, G. N. (02 de 10 de 2019). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-inauguro-el-parque-solar-cauchari-en-jujuy>
- Armijo, M. (2001). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en empresas*. Santiago de Chile: ILPES.
- Arthur A, T., Margaret A, P., John E, G., & A. J., S. I. (2012). *Administracion Estrategica Teoria Y Casos Decimoctava Edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Barbeira, F. (16 de 06 de 2019). *IPROUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/5410-Despegar-apuesta-fuerte-asi-es-su-estrategia-de-expansion?fbclid=IwAR0GbyPcjGTpMcArCv8klUKad9ZeqASsCt4HXMscAHQQcxsvRVYQY2C47yQ>
- BNA. (2019). *Banco Nación de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.bna.com.ar>: <http://www.bna.com.ar/Cotizaciones>
- Calí.Cañipa.Díaz.Pandoja. (2017). *Las Claves competitivas de Toyota Planificación estratégica*.
- Clarín. (12 de 08 de 2019). Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre\\_0\\_53AJ04Smc.html](https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre_0_53AJ04Smc.html)
- Clarín. (12 de 08 de 2019). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre\\_0\\_53AJ04Smc.html](https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre_0_53AJ04Smc.html)
- Cuesta Valiño, P. (2001). *Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial*. Madrid: UAM.

- Dominguez Doncel, A., & Hermo Gutierrez, s. (2007). *Metricas del Marketing*. Madrid: ESIC.
- Gaceta, L. (01 de 01 de 2019). *La Gaceta*. Obtenido de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/794292/me-gusta/cinco-avances-tecnologicos-cambiaran-vida-argentinos-2019.html>
- IMPO. (28 de 11 de 2000). *Centro de Información Oficial, Uruguay*. Obtenido de <https://www.impo.com.uy/medioambiente/>
- INDEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_193C0A98AEA4.pdf](https://www.indec.gob.ar:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf)
- Industrial, I. N. (2019). *Impulso a la industria metalúrgica argentina*. Obtenido de <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>
- Infobae. (14 de 08 de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/08/14/tras-la-devaluacion-argentina-se-encamina-al-default-pero-aun-puede-evitarse/>
- Infobae. (05 de 06 de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/turismo/2019/06/05/turismo-sustentable-5-destinos-eco-friendly-para-turistas-comprometidos-con-el-medioambiente/>
- Kantor, D. (01 de 03 de 2015). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/cafe-tortoni-kantor-franquicia-exportacion\\_0\\_H1tfsQ5DXx.html](https://www.clarin.com/economia/cafe-tortoni-kantor-franquicia-exportacion_0_H1tfsQ5DXx.html)
- Laura, D. D. (2007). *Planificación estratégica para ferretería de Diego SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Ley General del Ambiente, Ley 25.675 (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso 06 de Noviembre de 2002).
- Ley Nº 24.013 (05 de 12 de 1991).
- MERCOSUR. (2019). *Mercado Común del Sur*. Obtenido de <https://www.mercosur.int:https://www.mercosur.int/mercosur-cierra-un-historico-acuerdo-de-asociacion-estrategica-con-la-union-europea/>
- Mundial, B. (29 de 11 de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/results/2017/11/29/solar>
- Nacion, P. d. (Octubre de 2011). *Uso Racional y Eficiente de la energía*. Obtenido de Ministerio de Ciencia , Tecnología e Innovación Productiva: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/uso\\_racional\\_y\\_eficiente\\_energia\\_2016\\_arg\\_innovadora\\_2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/uso_racional_y_eficiente_energia_2016_arg_innovadora_2020.pdf)
- Nación, P. D. (2019). *Argentina Exporta*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar:https://www.argentina.gob.ar/lineas-de-credito-argentina-exporta>

- Navarro, A. D. (2017). *Tres casos de empresas con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Ecuador: CIESPAL: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación.
- País, E. (13 de 08 de 2019). *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/internacional/2019/08/12/argentina/1565638127\\_313976.html](https://elpais.com/internacional/2019/08/12/argentina/1565638127_313976.html)
- Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas*. Campus: Rio de Janeiro.
- researchgate.net. (s.f.). *researchgate.net*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que\\_fig3\\_333516542](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542)
- Riquelme Leiva, M. (2005). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion decimosegunda edicion*. Mexico: PEARSON.
- Sanguinetti, L. (04 de 05 de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2018/05/04/los-males-de-la-educacion-argentina/>
- Siglo21, C. U. (2019).
- Siglo21, C. U. (2019).
- Smarandache, F. (Mayo de 2019). Obtenido de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que\\_fig3\\_333516542](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542)

## Anexos:

*Marco de tiempo para la implementación:*

### Diagrama de Gantt

*Ilustración 4 Diagrama de Gantt, tareas para el cumplimiento de objetivos específicos*

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración t semana	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Crear Oficina de Comex	Gerente General	1/11/2019	15/3/2020	18	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Habilitar permisos para exportadores	Gerente de Producción	1/12/2019	15/2/2020	10					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Reclutamiento RRHH oficial Comex y 5 operarios calificados	Gerente RRHH	2/1/2020	15/3/2020	10									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Encuesta de Clima para todo el personal	Asesoría Externa	2/1/2020	7/1/2020	1									■																			
Capacitación RRHH a todo el personal "Programas de Cambio y Desarrollo Organizacional"	Asesoría Externa	15/1/2020	15/3/2020	8									■	■	■	■	■	■	■	■												
Incentivar al personal al acceso a ferias Internacionales	Gerente General	1/3/2020	30/3/2020	4																	■	■	■	■								
Relevar inventario y stock de maquinaria existente	Gerente de Producción	1/2/2020	7/2/2020	1													■															
Solicitar presupuesto mínimo a 3 empresas para cotizar soldadoras	Gerente de Compras	1/2/2020	7/2/2020	1													■	■	■	■												
Invertir en nuevas herramientas, soldadora industrial y 5 soldadoras manuales	Gerente de Compras	10/2/2020	15/2/2020	8													■	■	■	■	■	■	■	■								
Innovar en la página web, contratar Rd Station, especialista en Mkt digital	Gerente General	1/1/2020	15/5/2020	18									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Habilitar chat online 24 hs	Asesoría externa	1/1/2020	15/5/2020	10																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente extraída de (Ricatti, 2014)

### Presupuesto Recursos Humanos

*Tabla 2 Presupuesto de Incorporación Recursos Humanos.*

Presupuesto Nuevas incorporaciones		
	Oficial Comex	5 Operarios
Contrato permanente (Mensual)	\$ 45.000,00	\$ 175.000,00
Anualizado + SAC	\$ 585.000,00	\$ 2.275.000,00
Alícuota 20% Cargas Patronales	\$ 117.000,00	\$ 455.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$</b>	<b>3.432.000,00</b>

Fuente extraída de: (UOMRA, 2019)

## Presupuesto Marketing Digital

Tabla 3 Presupuesto de Inversión en Marketing Digital, página web, redes sociales.

Presupuesto de Marketing Digital			
Redes Sociales	Plan exclusivo	\$ 14.800,00	
Google +	Plan Premium	\$ 5.800,00	
Página Web	Institucional/E-Commerce	\$ 15.000,00	Dominio por 1 año
Email Corporativo	Plan Premium	\$ 9.000,00	Hasta 5000 suscriptores
		\$ 44.600,00	MENSUAL
		<b>\$ 535.200,00</b>	<b>Contrato Anualizado</b>

Fuente extraída de: (Social Media, 2019)

## Presupuesto de Herramientas

Tabla 4 Presupuesto de Incorporación de herramientas

Presupuesto Herramientas específicas			
Soldadora Industrial	Trifasica Inverter Rmb Armada 1000t	\$ 772.000,00	\$ 772.000,00
Soldadora Individual x5	Soldadora Iron100 Lusqtoff + Mascara	\$ 5.550,00	\$ 27.750,00
			<b>\$ 799.750,00</b>

Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2019)

## Presupuesto de Asesoría Externa

Tabla 5 Presupuesto de Asesoría Externa.

Presupuesto Asesoría Externa			
	Modulo	Total	Año 1
Asesoramiento permanente a entidades empresas	50	975.000,00	\$ 975.000,00
Encuesta de evaluación del Personal (Hasta 30 empleados)	50	3.900.000,00	\$ 3.900.000,00
Análisis e Implementación de Programas de Cambio y Desarrollo Organizacional: Formulación e implementación de proyectos de cambio organizacional, formulando nuevos procesos y diseños organizacionales ajustados a las nuevas necesidades de una organización.	100	7.800.000,00	\$ 7.800.000,00
<b>ANUALIZADO</b>			<b>\$ 12.675.000,00</b>

Fuente extraída de: (CGCE, 2019)