

IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA  
DE GESTIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
MAN-SER  
PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES SRL



Madero, Romina Nahir, 39.079.476. ADM03915.

Licenciatura en Administración de Empresas

Universidad Empresarial Siglo 21

## RESUMEN

A través del presente Trabajo Final de Grado, siendo el objeto de estudio la organización empresarial MANSER SRL, inserta en la industria metalúrgica, se logra la detección de la ausencia de una planificación estratégica junto con el objetivo de vital importancia para el éxito de una empresa, el objetivo corporativo.

Se establece como fin primordial la concientización de la utilización de una planificación estratégica como una herramienta de gestión de gran valor debido a los beneficios aparejados en la rentabilidad de la empresa y en la toma de decisiones en los puestos gerenciales, gracias a la capacidad de dicha herramienta para coordinar y dirigir todas las funciones de una empresa hacia el cumplimiento del objetivo corporativo definido. Manteniendo la ventaja competitiva de la organización. Teniendo en cuenta no solo la situación actual de la empresa sino también de posibles escenarios futuros.

Con la implementación de la herramienta de gestión: planificación estratégica se busca lograr la definición del objetivo corporativo, con su correspondiente estrategia corporativa, identificando la ventaja competitiva de la organización. Y la definición de objetivos funcionales con las estrategias funcionales. Asignando para cada uno de ellos, los planes de acción, los recursos necesarios, y los responsables.

### PALABRAS CLAVES:

Planificación estratégica

Objetivo y estrategia corporativa

Gestión de calidad

Normas ISO 9001:2015

## ABSTRACT

Through the present Final Degree Project, being the object of study the business organization MANSER SRL, inserts in the metallurgical industry, the absence of strategic planning is detected along with the objective of vital importance for the success of a company, the corporative objective.

It is established as a primary objective the awareness of the use of it as a tool of high value management due to the benefits derived from the company's business and decision-making in managerial positions, thanks to the capacity of said company. function of coordinating and directing all the functions of a company towards the fulfillment of the defined corporate objective. Maintaining the competitive advantage of the organization. Taking into account not only the current situation of the company but also the future results.

With the implementation of the management tool: strategic planning seeks to achieve the definition of the corporate objective, with its corresponding corporate strategy, identifying the competitive advantage of the organization. And the definition of functional objectives with functional strategies. Assigning for each one of them, the action plans, the necessary resources, and those responsible.

### KEYWORDS:

Strategic planning

Objective and corporate strategy

Quality management

ISO 9001: 2015 Standards

## INDICE

1.	INTRODUCCION .....	1
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	4
2.1	ANÁLISIS EXTERNO: PESTEL .....	4
2.1.1	<i>Factor Económico Y Político</i> .....	4
2.1.2	<i>Factor Social</i> .....	6
2.1.3	<i>Factor tecnológico</i> .....	7
2.1.4	<i>Factor Ecológico</i> .....	8
2.1.5	<i>Factor Legal</i> .....	9
2.2	ANALISIS INTERNO: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	10
2.2.1	<i>Amenaza de competidores potenciales</i> .....	10
2.2.2	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	11
2.2.3	<i>Poder de negociación de los consumidores</i> .....	11
2.2.4	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	11
2.2.5	<i>Productos Sustitutos</i> .....	12
2.3	ANALISIS FODA .....	13
3.	MARCO TEORICO .....	15
3.1	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	15
3.2	MATRIZ ANSOFF .....	18
3.1.1	<i>“Penetración de Mercados</i> .....	18
3.1.2	<i>Desarrollo de Nuevos Productos</i> .....	18
3.1.3	<i>Desarrollo de Nuevos Mercados</i> .....	19
3.1.4	<i>Diversificación</i> .....	19
4.	DIAGNOSTICO.....	20
5.	PLAN DE IMPLEMENTACION: PROPUESTA DE APLICACION.....	23
5.1.	MISION .....	23
5.2	VISION .....	23
5.3	POLITICA DE CALIDAD .....	23
5.4	VALORES .....	24
5.5	OBJETIVO CORPORATIVO .....	24
5.6	OBJETIVOS FUNCIONALES .....	25
5.6.1	<i>Área: Administración- Compras</i> .....	25
5.6.2	<i>Área: Administración – Ventas</i> .....	27
5.6.3	<i>Área: Calidad</i> .....	29
5.6.4	<i>Área: Producción</i> .....	30

5.7 DIAGRAMA DE GANTT.....	32
5.8 PRESUPUESTO .....	33
5.9 ROI.....	33
6. CONCLUSIONES .....	34
7. RECOMENDACIONES PROFESIONALES .....	35
8. BIBLIOGRAFIA.....	36

# MAN – SER

## PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES SRL

### 1. INTRODUCCION

MAN-SER SRL, es una empresa nacional perteneciente al sector metalúrgico, ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, en la ciudad de Córdoba.

Fundada el 15 de octubre de 1995, por el señor Luis Mansilla. Actualmente administrada por sus dos hijos, Julián y Melina Mansilla, desde el año 2009.

La planta industrial comprende tres inmuebles intercomunicados, divididos en 4 áreas de producción: un área de corte, plegado y punzonado, donde se localiza además el stock de materia prima, un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno CNC, un área de trabajos especiales, equipada con puente grúa, y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficina: uno administrativo y otro de diseño.

Cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza, y el resto operarios de producción. A su vez cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La gerencia general está a cargo de Julián Mansilla, quien es el responsable de mantener toda la información que se maneja en la empresa en correcto estado y manejo. El Directorio General está conformado por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos; quienes toman las decisiones que implican el futuro de la empresa.

A partir del año 1997, MAN SER SRL, se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

Actualmente la organización posee como clientes a grandes empresas multinacionales como Volkswagen Argentina S.A, siendo proveedor único en algunos productos, y AIT S.A, convirtiéndose en su principal proveedor, entre otros.

Cabe destacar que MAN-SER SRL está certificada por las NORMAS ISO 9001. Actuando bajo una política de calidad.

Posterior a un análisis de la empresa se logró observar que si bien cuentan con una buena organización formal y funcional de todas sus áreas (Ventas, Compras, Recursos Humanos, Calidad, Producción, Diseño y Mantenimiento) y de todos sus procesos, basándose en una gestión de calidad certificada por Normas ISO 9001:2008, se puede apreciar una ausencia de una planificación estratégica, y la carencia de un objetivo corporativo acompañado de una estrategia corporativa, las cuales tienen como objetivo orientar todos los procesos de la empresa a un fin común, logrando resultados positivos para toda la organización. Al no presentar estas herramientas de gestión algunos de los problemas que se pueden derivar son ineficiencias en los procesos de la empresa, no aprovechamiento de las fortalezas, sobrecarga de funciones en los puestos estratégicos llevando a la imposibilidad de detectar nuevas oportunidades, entre otros.

Con el presente Trabajo Final de Grado se propone como solución la implementación de la herramienta de gestión: planificación estratégica y la definición del objetivo corporativo con su correspondiente la estrategia corporativa y la definición de los objetivos funcionales con las estrategias funcionales, con el fin de mantener la ventaja competitiva de la organización, la calidad en sus productos y servicios.

A continuación se presentaran dos testimonios demostrando la importancia de la utilización de la herramienta de gestión: planificación estrategia, objetivo corporativo y estrategia corporativa, las cuales orientan toda la organización hacia un mismo fin.

Opinión del señor Jesús Lazcano, Director General de Centralair SA, empresa dedicada a brindar soluciones en el ámbito de la neumática y aire comprimido, certificada bajo normas ISO 9001.

En un conjunto de varias personas, algunas de las cuales están habitualmente fuera de las oficinas centrales, resulta muy útil reflexionar en equipo sobre la estrategia corporativa que debe seguir una empresa en los próximos años. Máxime cuando esta reflexión te permite, además, analizar lo conseguido en el pasado, la evolución del mercado, de los competidores, de la tecnología, el escenario futuro que tendremos que afrontar, etc. En este contexto, y desde mi experiencia, puedo afirmar que el plan estratégico es tan necesario como el plan anual.

Cuando eres una Pyme, no sueles contar con personas liberadas para afrontar tareas tan importantes como la planificación de la empresa, por lo que resulta

imprescindible disponer de ayuda externa para su elaboración. Además, esta te aporta la experiencia y el método necesario para que el equipo de reflexión formado por directivos con funciones muy diversas, avance con rigor y orden en el proceso de reflexión interna.

En nuestro caso, la mayor aportación del plan estratégico ha sido el lograr una reflexión consensuada de la situación actual y la visión de escenarios alternativos, así como la fijación de unos objetivos compartidos por todos. (Sainz, 2003, p.14)

Opinión del Señor José Antonio San Miguel, Gerente de la empresa Bide Onera S. Coop.

El propio proceso fue una experiencia profesional muy rica, ya que supuso un foro de debate y contraste de ideas que normalmente no podemos realizar. El plan estratégico supuso para la Dirección una guía de referencia sobre los proyectos a los que dedicar los mayores esfuerzos, lo que evito en muchos casos que diéramos bandazos en la conducción de nuestra empresa, nos permitió alcanzar algunos logros estratégicos más importantes y mirar hacia el futuro con una óptica más profesional. Sin dudas, contar con la herramienta plan estratégico, nos hizo más eficaces. (Sainz, 2003, p.18)

Por otro lado, “un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía” (Hill y Jones, 2009, p.24)

Queda demostrado que diversas investigaciones reflejan que la implementación de sistemas de planeación formal tienen como consecuencia directa una mejor toma de decisiones por parte de los administradores (Hill y Jones, 2009) lo cual repercute en resultados positivos para toda la organización. Y las estrategias tienen una influencia importante en el desempeño de la empresa con respecto a sus competidores, al permitir identificar una ventaja competitiva.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión de gran valor al realizar la unión de todas las áreas de una organización, considerándolas partes interrelacionadas de un sistema, actuando como guía para cumplir con el objetivo corporativo a través de la estrategia corporativa.



## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO: PESTEL

#### *2.1.1 Factor Económico Y Político*

Desde el 10 de Diciembre del año 2015 asume el cargo a Presidente de la Nación Argentina Mauricio Macri, a través del partido político Cambiemos, siendo una coalición política nacional entre la Coalición Cívica ARI, Propuesta Republicana (PRO), la Unión Cívica Radical, Unión por la Libertad y el Partido Fe.

La ideología política representativa de esta presidencia tiene una orientación neoliberal. A través de Cambiemos se declaran los siguientes principios: “impulsar el desarrollo económico, el fortalecimiento de la democracia y el sistema republicano, la independencia de la justicia, la calidad de la educación, la solidaridad social, y la felicidad personal de los habitantes de la República Argentina.” **Fuente especificada no válida.**

En el corriente año se incluyó en la coalición a un sector del peronismo representado por Miguel Ángel Pichetto, formando el actual partido Juntos por el Cambio. Pichetto fue presentado por la alianza como candidato a Vicepresidente de la Nación, acompañando a Mauricio Macri como candidato a presidente.

Se trata de un año de inestabilidad política, al ser un año electoral. En Octubre se llevan a cabo las elecciones presidenciales, teniendo como postulados a Macri-Pichetto y en contraparte a la alianza Fernandez- Fernandez, como candidato a Vicepresidente a Cristina Fernandez de Kirchner y candidato a presidente a Alberto Fernández, en representación al movimiento político de centro izquierda con orientación mayoritariamente peronista.

Durante el periodo (2015-2019) “El presidente Macri lanzó un gran plan de reformas para mejorar la situación económica y financiera del país: un ajuste monetario mayor para atraer a nuevos inversionistas, la supresión de diferentes barreras a la inversión extranjera y la implementación de exenciones de impuesto para industrias de exportación claves (sobre todo de agricultura), medidas para reforzar el nexo con EEUU y la UE” (SantanderRio, 2019)

“Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Después de experimentar una contracción de -1,8% en 2016, y una tasa de crecimiento de 2,9% en

2017, el PIB volvió a caer el año pasado a -2,6%. En 2018, el país fue golpeado por un cambio de ánimo de los inversionistas extranjeros con respecto a los mercados emergentes, lo que generó una larga y masiva liquidación del peso, activando presiones inflacionistas, ante lo cual el Banco Central subió con fuerza las tasas de interés. La inflación es una preocupación de peso en Argentina; fue de 31,8% en 2018, cifra que debiera mantenerse en 2019. Sin embargo, aún se prevé que esta cifra baje progresivamente, llegando eventualmente a 15,4% en 2020, según las estimaciones del FMI.

Desde la elección del centrista Mauricio Macri como presidente a fines de 2015, y el asentamiento de la deuda del país con fondos de cobertura en febrero de 2016, Argentina parece haberse vuelto a integrar a los mercados internacionales.” (SantanderRio, 2019)

“Además, la balanza pública general fue de -0,4% del PIB en 2019, y se prevé que debiera subir en 2020 a 1,2%.” (SantanderRio, 2019)

“Hasta las próximas elecciones generales, a fines de 2019, el gobierno buscará implementar su agenda de reformas, con tres prioridades: establecer una estabilidad financiera y fiscal; fortalecer el mercado laboral; e implementar reformas institucionales.” (SantanderRio, 2019)

A través del indicador de libertad económica del país, quien “toma en cuenta diez componentes agrupados en cuatro grandes categorías: el estado de derecho (derechos de propiedad, el nivel de corrupción); El rol del Estado (la libertad fiscal, el gasto del gobierno); La eficacia de la normativa (la libre empresa, la libertad de trabajo, la libertad monetaria); La apertura de los mercados (libertad comercial, libertad de inversión y libertad financiera).” (SantanderRio, 2019) se puede estimar que “Argentina ocupa el puesto 26 entre los 32 países de la región de las Américas, y su puntaje general se mantiene por debajo de los promedios regionales y mundiales” (Heritage, 2019)

	A ño índice	D erecho de	I ntegridad del	E fectividad d judicial	C arga Fiscal	G astos Guberna
Argentina	2019	47.8	33.5	44.5	69.3	49.3

(Heritage, 2019)

“En los últimos años, Argentina ha estado trabajando en un ambicioso programa de reformas estructurales y, al mismo tiempo, ha comenzado a corregir algunos de los

desequilibrios macroeconómicos. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.” (BancoMundial, 2019)

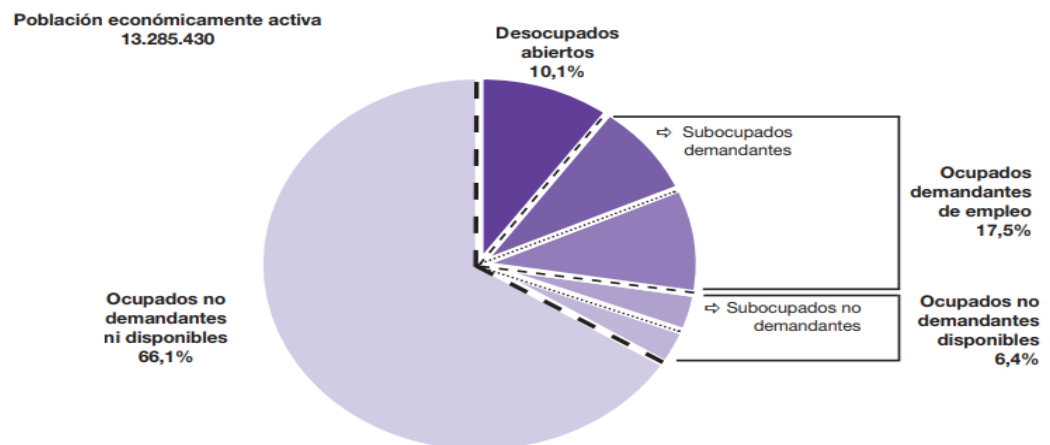
“Las turbulencias financieras del 2018, que impactaron en una depreciación del 50,6% del peso argentino, implicaron la revisión del plan económico y un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por unos US\$57.000 millones hasta 2021, que incluye una fuerte reducción del gasto. En 2018, el Gobierno cumplió sus objetivos fiscales, y apunta lograr el equilibrio fiscal primario en 2019 y un superávit fiscal primario de un 1% en 2020.” (BancoMundial, 2019)

### 2.1.2 Factor Social

“La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.” (Santander Rio)

A continuación se mostraran los porcentajes pertenecientes al grupo de población económicamente activa según el tipo de presión sobre el mercado laboral:

**Gráfico 1. Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre de 2019**



(INDEC, 2019)

En el gráfico anterior se puede observar la población económicamente activa (PEA), representados según el tipo de presión laboral que ejercen. La PEA está compuesta por un 66.1% de ocupados no demandantes ni disponibles, es decir personas que ya poseen un empleo y no demandan activamente otro. Un 10.1% de desocupados abiertos, aquellos en busca de una ocupación, un 17.5% de ocupados demandantes, los que si bien tiene un empleo demandan activamente otro, y por último un 6.4% por ocupados no demandantes ni disponibles, representando a quienes aquellos ocupados que no demandan activamente otro empleo, pero están dispuestos a extender su jornada de trabajo.

### *2.1.3 Factor tecnológico*

El factor tecnológico juega un papel importante en la industria. Debido al grado de avance cada vez mayor de las tecnologías, y la repercusión que estas tiene en la optimización de procesos productivos, en la actualidad es esencial las inversiones en cuanto a innovaciones tecnológicas tanto en diseño de productos como en optimización de procesos.

La Argentina, destina parte del PBI para la financiación de avances tecnológicos pero no lo suficiente, lo que significa un obstáculo en el desarrollo científico y tecnológico.

Sin embargo, en Argentina es posible desarrollar tecnología de calidad internacional, un ejemplo de esto es la presencia de INVAP en la provincia de Río Negro, tratándose de la más prestigiosa empresa tecnológica de Latinoamérica, quien ha ganado contratos para hacer reactores de investigación en Egipto, Australia y Holanda.

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, La Agencia Nacional de Promoción Científica, Tecnológica y de Innovación, a través de su Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT), convocó a grupos de investigadores científicos y tecnológicos, a la presentación de Proyectos de Investigación y Desarrollo (PID) para su subvención. El objetivo es favorecer que la investigación científica y tecnológica se oriente hacia aplicaciones que sean de interés de uno o más adoptantes (empresas o instituciones), promoviendo la generación de tecnología y su transferencia mejorando la interacción con los sectores productivos y sociales. (I&D. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva Proyectos de investigación y desarrollo)

#### 2.1.4 Factor Ecológico

Actualmente se puede notar una mayor toma de conciencia respecto al cambio climático y al cuidado del medioambiente.

“Al comienzo de la segunda semana de la COP24 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático) en Katowice Polonia, varias compañías reconocidas a nivel mundial en diferentes sectores se comprometieron a encaminar sus esfuerzos hacia la lucha contra el cambio climático. También se presentó una recopilación de soluciones ecológicas y rentables que pueden ser aplicadas en el sector privado.” (Unidas, 2018)

“Las empresas ya no deben ser consideradas únicamente como culpables de las emisiones de gases de efecto invernadero, sino más bien como socios indispensables para la acción climática, que pueden aumentar sus ganancias si se "vuelven ecológicas". (Unidas, 2018)

“Para facilitar al sector privado la adopción de soluciones respetuosas con el medio ambiente y al mismo tiempo aumentar las ganancias, una ONG, la Fundación Solar Impulse, se ha esforzado por reunir 1000 soluciones que ya están en funcionamiento y evaluarlas por su impacto ambiental positivo y su rentabilidad.” (Unidas, 2018)

“El punto que trato de señalar es que la mayor oportunidad financiera y de mercado industrial del siglo está en transformar los dispositivos, sistemas e infraestructuras antiguos que son ineficientes y contaminantes, en procesos industriales, y remplazarlos con dispositivos, eficientes, limpios y mucho más rentables”, dijo Piccard.” (Unidas, 2018)

Por otro lado, en la provincia de Córdoba se pueden encontrar las siguientes regulaciones involucrando a las empresas, el medioambiente y la sustentabilidad:

- Decreto 207/19 – Programa de Eficiencia y Sustentabilidad Energética. (Provincial P. E., 2019)
- Ley 10572 – Declaración de interés provincial el uso racional y eficiente de la energía (Provincial P. L., 2018)
- Resolución 233/07 – Efluentes Residuales (Saneamiento, 2007)
- Ordenanza 233/97 – Residuos Peligrosos (Tanti, 1997)

### 2.1.5 Factor Legal

“Los regímenes laborales y de la seguridad social están regulados por las siguientes leyes, entre otras: Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias; Ley de Empleo N° 24.013; Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557. Por otra parte, existen los Convenios Colectivos de Trabajo, en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para un sector productivo específico.” (Trabajo, s.f.)

“El pasado 15 de noviembre de 2017, el Poder Ejecutivo de la Nación envió al Congreso el Proyecto de Reforma Tributaria que abarca el impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado, impuestos selectivos al consumo (gaseosas, cigarrillos y bebidas alcohólicas), el impuesto a los combustibles líquidos y el monotributo.” (Alemany, 2015)

Respecto a la ley que regula las PYMES ““Nos queda un camino larguísimo de mejora de la competitividad”, aseguró Mariano Mayer, secretario de Emprendedores y PyMEs, durante la apertura del Congreso Nacional Pyme, que convocó a representantes y empresarios, y donde confirmó que el Gobierno continúa trabajando en el desarrollo de una nueva ley para el sector.” (INFOBAE, 2019)

“Beneficios para PYMES registradas:  
 IVA: pago a 90 días y certificado de no retención  
 Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias  
 Controladores fiscales: créditos para microempresas  
 Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta  
 Reducción de retenciones para microempresas de comercio  
 Planes de Pagos y Embargos  
 Hasta 45 días para cancelar tu deuda y evitar una intimación  
 Financiación especial para microempresas  
 Beneficio para capital emprendedor” (AFIP, 2019)

## 2.2 ANALISIS INTERNO: CINCO FUERZAS DE PORTER

### 2.2.1 Amenaza de competidores potenciales

El riesgo de entrada de nuevas empresas competidoras dentro de la industria en donde está inmersa Man Ser SRL, es bajo, debido a una serie de factores como son, la lealtad de los clientes, al tratarse generalmente de organizaciones que brindan soluciones industriales a sus clientes, con servicios o máquinas fabricadas en base a los requerimientos de los mismos, mayormente se trata de clientes fijos, los cuales tienen una trayectoria en cuanto a su relación comercial. La empresa ya conoce la maquinaria y los procesos productivos de sus clientes, y el cliente confía en la calidad y la eficiencia de la empresa. “Por lo tanto, disminuye la amenaza de que surjan competidores potenciales porque pueden considerar muy costoso romper con las preferencias de clientes bien establecidos.” (Hill y Jones, 2009, p.47) Por lo tanto el costo de cambiar para los clientes es elevado, demandando tiempo, dinero y energía.

Otro factor a tener en cuenta son los altos costos necesarios para cubrir el capital requerido, para equiparse de la maquinaria necesaria tanto para la fabricación de máquinas, como las necesarias para brindar servicios de soluciones industriales. Para el mantenimiento de las mismas, en lo posible se debe contar con repuestos de las partes componentes ya que si se trata de máquinas importadas ante una falla o rotura es difícil conseguir repuestos en el país, y la importación tiene una demora considerable, lo cual repercute en el detenimiento de la máquina por lo tanto de parte del proceso productivo, y se debe contar con un amplio espacio físico.

Las empresas establecidas dentro de esta industria mayormente cuentan con trayectoria, con experiencia acumulada en cuanto a los procesos y operaciones, poseen relaciones comerciales con sus proveedores, contando a su vez, con economías de escala, lo cual se trata de una barrera para los futuros competidores “una compañía nueva que entra en la industria y produce a pequeña escala, sufre una desventaja de costos significativa en relación con las compañías establecidas.

Si la compañía nueva decide manufacturar a gran escala en un intento por obtener dichas economías de escala, tiene que aumentar el capital requerido para construir instalaciones de producción en masa y resistir los elevados riesgos asociados con dicha inversión” (Hill y Jones, 2009, p.46)

### 2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

“En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer SRL, Eisaire SRL, Empremet SRL, y MAN-SER SRL” (Canvas, 2019, p.13).

La intensidad de la rivalidad de las empresas establecidas dentro de esta industria es baja, si bien no se necesita incurrir en grandes costos en armas competitivas relacionadas con los precios de los productos, si se debe hacer en innovación tecnológica (tanto en el diseño del producto como en los procesos), siendo la que permite ampliar la capacidad productiva, brindar soluciones más eficaces a los clientes y reducir de manera considerable los costos de producción.

Tal como mencionaba Julián Mansilla, Gerente General de la empresa Man Ser SRL, en una entrevista (Canvas, 2019) existe competencia dentro de las empresas de la misma industria, pero se trata de una competencia *sana* en donde existen situaciones de colaboración.

### 2.2.3 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los compradores va a depender de la industria en la cual estén insertos, por ejemplo, si los clientes perteneces a la industria de las autopartes, se trata de grandes empresas tales como Volkswagen SA, o FIAT, van a contar con un gran poder de negociación al ser pocas las organizaciones y de gran tamaño, al contrario de los proveedores de las autopartistas que son numerosos y pequeños.

Si se trata de clientes particulares más pequeños, el poder de negociación baja ya que a pesar de jugar un papel fundamental, el costo de cambiar de proveedor es elevado tal como se mencionó anteriormente, por lo tanto deben adaptarse a los precios que establece la oferta.

### 2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de la industria en la cual está inmersa MAN SER SRL, el poder de negociación de los proveedores es elevado, debido a que es reducido el número de empresas proveedoras de los insumos necesarios, y sobre todo cuando la calidad es fundamental, el producto que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria (Hill y Jones, 2009, p.54). Por lo tanto cuentan con la capacidad suficiente para elevar los precios de los insumos.



Por este motivo se busca tener buenas relaciones con los proveedores, para brindarse mutua colaboración.

#### *2.2.5 Productos Sustitutos*

La industria metalúrgica, al tratarse de diversas actividades que se dedican a la transformación y tratamiento de diversos metales, creando una gran variedad de productos para diferentes áreas, es complicado definir productos sustitutos específicos.

Por lo general se trata de fabricaciones de máquinas, piezas componentes, o el servicio de brindar soluciones industriales. Y todas estas son en función de las especificaciones y requerimientos de los clientes. Se necesita de mucha experiencia, tecnología y la mayor parte de los clientes tienen una relación comercial con la empresa desde años atrás, por lo que existe cierta fidelidad.

Cabe destacar que algunas de estas máquinas o partes componentes se pueden importar, pero eso demanda de mucho tiempo, y se pierde el servicio post venta.

## 2.3 ANALISIS FODA

<b>FODA</b>	
Interno	Externo
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Buena reputación Excelencia en calidad en productos y servicios Certificada por normas ISO 9001:2008 Provedora de importantes compañías multinacionales Amplio espacio de infraestructura Política de inversión en tecnología Política de crecimiento sostenido Precios competitivos	Posibilidad de exportar Posibilidad de expandirse en el mercado Desarrollo de UEN Participación en ferias del rubro
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Sobrecarga de funciones en los puestos gerenciales Ausencia de planificación estratégica Ausencia de un objetivo corporativo y una estrategia corporativa clara Cuellos de botella en áreas de producción (sobre todo en mecanizado)	Continuada devaluación del peso argentino Importaciones Rápido avance tecnológico Incertidumbre ante el cambio político del presente año electoral

MAN SER SRL, es una empresa que opera en el sector metalúrgico, desde el año 1995, y una de sus fortalezas más importantes es la buena reputación, al tratarse de un aspecto que solo se consigue gracias al tiempo, la dedicación y la experiencia.

La organización está certificada bajo normas ISO 9001:2008, desde el año 2014, la cual garantiza una gestión de calidad en todas las áreas pertenecientes a la organización.

Destacándose de esta forma, de sus competidores por su excelencia en cuanto a la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.

Actualmente es proveedora de importantes empresas multinacionales, tales como Volkswagen SA, FIAT, AIT SA, los cuales demuestran el compromiso de MANSER para cumplir con altas exigencias de sus clientes.

Dicha organización opera bajo políticas de inversión tecnológica, constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones, lo cual permite el crecimiento sostenido de toda la organización, brindando la posibilidad de contar con precios competitivos.

A pesar del buen funcionamiento general de la organización, administración y producción de la empresa, se observa “una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación” (Canvas, 2019, p.25)

Esta sobrecarga en puestos como la Gerencia General, trae como consecuencia la falta de enfoque en aspectos estratégicos como son la planificación estratégica de la empresa y la definición de un objetivo corporativo y una estrategia corporativa clara. A su vez se dificulta la detección de oportunidades disponibles en el mercado, como ser la evaluación de comenzar a desarrollarse en el comercio exterior, para exportar sus productos. O bien ampliar o diversificar su cartera de clientes. Cabe destacar que la organización cuenta con una amplia superficie de producción, gracias a la inauguración de su nueva planta industrial en el año 2012.

Las amenazas latentes frente a las cuales debe prepararse la empresa son: la continúa devaluación del peso argentino, lo que incrementa los costos de producción (elevado costo de insumos) disminuyendo el margen de ganancia. Lo que puede traer como consecuencia precios sumamente competitivos de las importaciones.

La empresa debe estar informada sobre los avances tecnológicos debido a la rapidez con que se producen, lo cual dificulta en ciertas situaciones el mantenerse actualizado con dichas tecnologías, debido a los altos costos que se requiere en inversiones.

En el presente año se realizan las elecciones presidenciales, generando incertidumbre frente a las políticas económicas, legales entre otras.

### 3. MARCO TEORICO

#### 3.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación estratégica, se ha aplicado desde tiempos remotos para la consecución de diversos objetivos, como ser en el pensamiento militar, para la ejecución de guerras y la conquista de tierras.

Sun Tzu, autor del más antiguo tratado militar chino, escribe en su libro "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él. (Tzu, El arte de la guerra, Siglo VI a.c)

Aníbal Barca, otro líder militar, cuando decidió conquistar Roma, comenzó por la definición de la misión de su reino, formulo las estrategias, analizo los factores del medio ambiente, y combino sus propios recursos para elaborar las tácticas, y pasos a seguir. Lo cual representa el proceso de planificación estratégica.

El concepto de planificación estratégica con sus características modernas, se comenzó a implementar en el mundo de los negocios a principios del siglo XX. Desde entonces la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando a tal punto que en la actualidad grandes organizaciones en todo el mundo, y un gran número cada vez mayor de empresas más pequeñas encuentran como fundamental el contar con una planificación estratégica.

Diversos autores como Certo (2001); Harrington (1997); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006); Cetdir (2007), entre otros, han enfatizado en

La importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto. (Aguilera, 2010)

¿Qué es la planificación estratégica? La definición de la misma está sujeta a una serie de conceptos de acuerdo a la interpretación y filosofía de diversos autores.

“Peter Drucker señala que la planeación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemáticamente organizada” (Aguilar, 2002)

“ Igor Ansoff define la planeación estratégica como un análisis racional de las oportunidades y de los peligros provenientes del medio, de los puntos débiles y fuertes de la empresa, y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga los objetivos de la empresa” (Aguilar, 2002)

En simples palabras es posible establecer que la planificación estratégica se trata de una herramienta de gestión empresarial, la cual mediante un diagnóstico permite determinar la situación actual en la cual está inmersa la organización, y a su vez, desarrollar escenarios futuros, para de esta forma anticiparse a los cambios y adquirir la capacidad de adaptarse siempre que sea necesario. Dicha herramienta realiza el análisis del macro entorno y del micro entorno, teniendo en cuenta factores externos, la organización no puede controlarlos, denominados oportunidades y amenazas, y factores internos, por los cuales la empresa si puede ejercer un control, denominados fortalezas y debilidades.

A su vez, se realiza la definición de los objetivos/metás de carácter prioritario, en función a eso se define una estrategia corporativa adecuada para alcanzarlos, y los planes de acción asignando los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan el futuro, ayudando a la toma de decisiones.

Los conceptos de estrategia y planificación están ligados invariablemente, ya que tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, en forma tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos. (Aguilar, 2002)

El término estratégico al igual que la planificación estratégica, tiene raíces militares, “estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general” (...) El verbo griego,

strategico significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, 1991)

“Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure*. (...) definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Siete años después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición parecida. Ésta cautivó a toda una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. (Mintzberg, 1991, págs. p.5,p.6)

“Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente; es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. En tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (...) Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente.” (El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos, 1991, pág. 6)

“El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias” (Jones, 2009)

Existen tres niveles de estrategia:

- Estrategia Corporativa
- Estrategia de Negocio
- Estrategia Funcional

“Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito” (Guitierrez, 2012)

### 3.2 MATRIZ ANSOFF

“La Matriz de Ansoff, también denominada Matriz de Crecimiento, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa.” (Espinosa, Roberto Espinosa, 2015)

“En ella, podemos ver dos ejes principales los cuales representan al producto por un lado y al mercado por el otro. Cada eje se divide a su vez entre existentes y nuevos. A partir del cruce de ejes podemos obtener diferentes estrategias” (Directivos, 2015)



(Espinosa, Roberto Espinosa, 2015)

**3.1.1 *Penetración de Mercados:*** En esta opción el objetivo es ganar cuota de mercado. La base de esta estrategia es no modificar las características de nuestro producto o servicio e invertir recursos y esfuerzos en potenciar ese producto con esas características dentro del mercado en el que se está compitiendo. La fuerza de ventas y de publicidad se multiplicará para lograr mayor penetración en el mercado de forma más efectiva y directa.” (Directivos, 2015)

**3.1.2 *Desarrollo de Nuevos Productos:*** Con esta estrategia se busca seguir creciendo en el mercado actual pero reconsiderando las características del producto o servicio, adaptándolo a las necesidades y exigencias de los clientes.

3.1.3 *Desarrollo de Nuevos Mercados*: Mediante esta estrategia se persigue la incorporación de los productos o servicios actuales a nuevos mercados. “Es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución” (Espinosa, Roberto Espinosa, s.f.)

3.1.4 *Diversificación*: “Esta es la opción más radical. En ella, se plantea la consideración de la creación de un nuevo producto para introducirlo en un nuevo mercado” (Directivos, 2015)



#### 4. DIAGNOSTICO

La empresa MANSER SRL presenta una ausencia de planificación estratégica y carencia de un objetivo corporativo una estrategia corporativa explicita, lo que trae aparejado principalmente una sobrecarga de funciones en diversos puestos, siendo el más afectado la gerencia general, imposibilitando el correcto cumplimiento de las principales actividades del mismo, como son, valga la redundancia, la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocios, las inversiones, el manejo o ampliación de cartera de clientes, la definición de objetivos, entre otros.

Como consecuencia se puede observar dificultades en la detección y aprovechamiento de oportunidades, ejemplos a simple vista son, la posibilidad latente de desarrollarse en el comercio exterior, la participación en ferias del rubro para aumentar su alcance o diversificación de clientes potenciales, mejor utilización de la amplia superficie de producción, etc.

A su vez, la falta de planificación estratégica dificulta la identificación de acciones necesarias para lograr objetivos estratégicos, generando una dispersión de esfuerzos y recursos, provocando una ineficiencia en los procesos productivos de toda la organización ya que se actúa bajo improvisación, si bien el personal sabe cuáles son las funciones de su área, no saben con exactitud qué es lo que hay que alcanzar, y como consecuencia existe una falta de motivación y sentido de los miembros para lograr la visión.

Ejemplo, como se nombró al principio del presente trabajo, en la visión de MANSER SRL, se declara la intención de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica (...), pero no cuenta con ninguna estrategia ni plan de acción para expandirse en otros países además de Argentina.

Según lo anteriormente analizado en el microambiente mediante las cinco fuerzas de Porter, factores como la amenaza de competidores potenciales, productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes es baja, pero el poder de negociación de los consumidores y proveedores es alto.

Al tener como principales clientes a grandes empresas multinacionales con un gran poder de negociación es aconsejable contar con la herramienta de gestión planificación estratégica ya que facilita a los puestos gerenciales la toma de decisiones, contar con una estrategia clara con sus respectivos planes de acción, y tener conocimiento

de los posibles escenarios futuros para saber responder eficientemente a cualquier cambio en la demanda, o requerimiento de los clientes.

Al igual que con los proveedores, al tener un alto poder de negociación además de buscar siempre una buena relación con los mismos para obtener una relación de colaboración mutua, es primordial ser prevenidos frente a los cambios para saber responder a cualquier situación, para que sea posible el funcionamiento continuo del proceso productivo de la organización, de manera eficiente.

Respecto al análisis externo realizado previamente mediante la herramienta de gestión PESTEL, una organización al contar con una planificación estratégica está más preparada para hacer frente a cualquier factor externo, ya que si bien están fuera de su control, pueden controlar cómo reaccionar frente a equis situación.

Es de suma importancia destacar que en el corriente año se realizaran las elecciones presidenciales, lo que genera gran incertidumbre en el ambiente, el accionar de un gran número de empresas se ve influenciada por el calendario electoral con una presidencia definida en octubre. Frente a este punto la herramienta de gestión propuesta es de suma ayuda ya que utiliza el método de escenarios, “Según este método, los administradores reciben un conjunto de posibles escenarios futuros —algunos optimistas y otros pesimistas— en los cuales deben desarrollar la competencia de su industria. Después se pide a los equipos de administradores que desarrollen estrategias para enfrentar cada uno de ellos. Se elige un conjunto de indicadores específicos de la industria y se usan como señalamientos para rastrear tendencias y determinar la probabilidad de que se presente cualquier escenario en particular. La idea es hacer que los administradores entiendan la naturaleza dinámica y compleja de un ambiente, analicen los problemas de manera estratégica y generen una serie de opciones estratégicas que podrían aplicarse en circunstancias diferentes.” (Jones, 2009)

Con la falta de un tercer rival competitivo, actualmente los candidatos siguen polarizados entre la formula Fernandez-Fernandez y Macri-Pichetto, teniendo políticas regulatorias diferentes, un claro ejemplo fueron los aspectos de la restricción a las importaciones de ciertos artículos, el cepo del dólar, entre otras. En cuanto al factor económico del macroambiente, uno de los aspectos más influyentes en la actividad económica y planificación de una organización, es el tipo de cambio, según un estudio realizado por el Banco Central de la República Argentina, “para diciembre de

2019, los participantes del REM (Resultado de Relevamiento de Expectativas de Mercado) proyectan un tipo de cambio nominal de \$51,2 por dólar promedio mensual (+35,1% i.a.)” (Banco Central de la Republica Argentina, 2019), con la herramienta de gestión planificación estratégica se debe tener en cuenta estas estimaciones para elaborar planes de acción acordes a estas variables, ya que afecta de manera directa a la organización, ya sea desde la renovación del stock de los insumos necesarios para los procesos productivos, hasta los precios de ventas y las condiciones de pagos.

Lo declarado anteriormente nos lleva a la necesidad de la implementación de la herramienta de solución: la planificación estratégica, la cual beneficia la definición de la misión, visión, valores, y establece de manera explícita el objetivo de carácter prioritario, es decir, el objetivo principal que persigue la organización MANSER SRL, definiendo para el mismo una estrategia corporativa eficiente que unifique los objetivos funcionales de cada área de la empresa, con sus respectivas estrategias funcionales desarrollando sus planes de acción, unificando de esta forma a toda la organización, orientando todas las funciones realizadas en la misma hacia un mismo fin, dando como consecuencias resultados positivos.

Esto se puede ver demostrado en las declaraciones expuestas al comienzo del trabajo, por el Señor Jesús Lazcano, Director General de Centralair SA, y el Señor José Antonio San Miguel, Gerente de la empresa Bide Onera S. Coop, quienes detallan sus experiencias personales en cuanto a la implementación de la herramienta planificación estratégica en sus organizaciones, y los resultados que obtuvieron.

“Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía. Otro estudio de planeación estratégica de 656 empresas reveló que las metodologías de planeación formal y las estrategias inesperadas forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en un ambiente inestable” (Jones, 2009)

## 5. PLAN DE IMPLEMENTACION: PROPUESTA DE APLICACION

Frente a la problemática anteriormente identificada en la organización empresarial Manser se propone como solución la aplicación de la herramienta de gestión: planificación estratégica. Con la cual se lograra la definición del objetivo corporativo de la empresa, con su correspondiente estrategia corporativa, y los objetivos funcionales con sus respectivas estrategias funcionales, buscando la eficiencia de la organización, considerando a cada área de la empresa como partes interrelacionadas de un sistema, orientándolas hacia un mismo fin.

Con la implementación de una planificación estratégica se busca orientar a toda la organización hacia el cumplimiento del objetivo corporativo, manteniendo la ventaja competitiva.

A continuación se mostraran los principales puntos (misión, visión, políticas y valores) de la planificación estratégica, los cuales se encuentran perfectamente definidos en la empresa MANSER.

### 5.1. MISION

Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s.f.)

### 5.2 VISION

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s.f.)

### 5.3 POLITICA DE CALIDAD

MANSER opera bajo una política de calidad certificada por las normas ISO 9001:2008

- 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.

#### 5.4 VALORES

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

La propuesta de aplicación del presente trabajo para la solución de la problemática de MANSER, es la implementación de una planificación estratégica, una vez analizados los puntos anteriores, se seguirá con la definición del objetivo y estrategia corporativa. Y luego con la definición de los objetivos funcionales y sus estrategias funcionales (ausentes actualmente en la organización).

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

#### 5.5 OBJETIVO CORPORATIVO

Incrementar la rentabilidad un 3% para el mes de diciembre del año 2020, (respecto a la rentabilidad del año 2018), a través de la implementación de una combinación de las siguientes estrategias corporativas:

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA: DIFERENCIACION**

## - ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: PENETRACION DE MERCADOS Y DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

El objetivo corporativo propuesto es de tipo económico-financiero ya que tiene como fin el incremento de la rentabilidad de la organización, se estima un aumento del 3% luego de las implementaciones de las estrategias anteriormente nombradas.

Se proyecta un incremento de este porcentaje, teniendo en cuenta que la implementación de la planificación estrategia es un proceso que lleva tiempo, y el plazo menor a dos años del objetivo se debe a que el presente año es electoral por lo tanto la incertidumbre es mayor a otros años, dificultando la planificación a un plazo mayor.

A través de la Estrategia de Diferenciación se mantendrá la ventaja competitiva de la organización, la calidad en sus productos y servicios debido a operar bajo una gestión de calidad (Normas ISO 9001:2008, actualizando las mismas a Normas ISO 9001:2015)

Otra de las estrategias a implementar para cumplir con el objetivo corporativo es la Estrategia de Crecimiento mediante la Penetración de Mercado para obtener una mayor cuota de mercado mediante productos actuales en mercados actuales, y el Desarrollo de Nuevos Mercados, con el fin de introducir los productos existentes en nuevos segmentos de mercados.

Una vez definido el objetivo corporativo, es decir, el resultado global que espera alcanzar la organización en el desarrollo de su misión y visión, teniendo una importancia vital para el crecimiento de la empresa. Y definido a su vez las estrategias corporativas necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Se procederá a definir los objetivos funcionales, con sus correspondientes estrategias.

### 5.6 OBJETIVOS FUNCIONALES

#### 5.6.1 Área: Administración- Compras

- Objetivo Funcional: Abastecer a la organización de insumos de alta calidad a través de la evaluación semestral del 100% de los proveedores sobre

estándares de calidad establecidos por Normas ISO 9001:2015 para Diciembre del año 2020.

- Estrategia: Realizar evaluaciones semestrales con el fin de medir el desempeño de los proveedores y la calidad de los insumos en base a los estándares de calidad de Normas ISO 9001:2015.

- Fundamentación: En primer medida, cabe destacar que los mayoría de los proveedores con los que trata Manser son fijos, es decir que la relación comercial data de años atrás, si bien es un aspecto positivo ya que permite desarrollar una relación de colaboración, en donde ninguna de las partes gana y la otra pierde, sino que la relación comercial se basa en valores de confianza y respeto, logrando de esta forma ganar ambas partes, al mantenerse informados mutuamente, ya sea la empresa con el proveedor sobre posibles futuros proyectos que demanden el insumo ofrecido por el proveedor, o bien por parte del proveedor hacia la empresa informar sobre ofertas o posibles oportunidades de compras, lo que trae resultados positivos para ambas partes. El aspecto negativo de tratar con proveedores fijos viene dado a que por lo general no se realizan evaluaciones sobre la relación comercial y la calidad de los insumos, dando por sentado el cumplimiento de los mismos e ignorando otras opciones.

Por este motivo resulta beneficiario realizar evaluaciones anuales sobre distintos aspectos como son el cumplimiento de los plazos de entrega, las condiciones de pago aceptadas por los proveedores, negociaciones/oportunidades posibles, calidad de los insumos, precios, entre otros. Con el fin de medir si los proveedores con los que trata la organización cumplen con los estándares de calidad establecidos.

El fin primordial de estas evaluaciones es el validar los proveedores actuales, siempre y cuando cumplan con los estándares exigidos por la empresa. Evitando a su vez el proceso de buscar, seleccionar y analizar otros proveedores cada vez que se necesite comprar algún insumo. Evitando pérdida de tiempo y de dinero.

- Plan de Acción:

- 1) Capacitar al personal responsable acerca de los requerimientos de calidad basados en Normas ISO 9001:2015 para la

revisión y control al momento de la recepción de los insumos  
Responsable: Matías Casino.

2) Realizar el registro de las condiciones de los insumos recibidos.

Responsable: Néstor Meggeto.

3) Registrar la fecha de recepción de cada insumo para su posterior evaluación del cumplimiento de los plazos de entrega.

Responsable: Néstor Maggeto.

4) Analizar semestralmente la evaluación de desempeño respecto al cumplimiento de las condiciones de calidad y los plazos de entrega exigidos por la organización, a través de los registros realizados por Néstor Meggeto, responsable de la recepción de los insumos.

Responsable: Marcos Díaz.

5) Realizar evaluaciones de desempeño semestrales de los actuales proveedores, respecto a precios, condiciones de pago, frecuencia de compras, entre otros aspectos, y validarlos en caso que cumplan con los estándares de calidad exigidos por Manser, caso contrario, reemplazarlos por nuevos proveedores, a través del proceso de búsqueda de nuevos proveedores.

Responsable: Marcos Díaz

6) Basar la relación comercial desde los valores del respeto y la confianza, logrando una relación de colaboración.

#### 5.6.2 Área: Administración – Ventas

- Objetivo Funcional: Incrementar las ventas un 0,3% (respecto a las ventas del año 2018) con los productos actuales en el mercado actual y en nuevos mercados geográficos (Tucumán, Santa Fe y San Luis) para Diciembre del año 2020.

Obtener para fines del año 2020, un promedio del 90% de devoluciones positivas a través de encuestas de evaluación sobre experiencia al consumidor a realizarse de manera trimestral.

- Estrategia: Implementar un plan de marketing y la herramienta de Design Thinking, el Costumer Journey Map.



- **Fundamentación:** Al tratarse de una organización bien posicionada con una buena reputación y con una cartera de clientes fidelizados, se propone aprovechar la oportunidad de abarcar una mayor cuota de mercado y expandirse a nuevos mercados, logrando de esta forma la adquisición de nuevos clientes ya sea en el mercado actual o en nuevos mercados geográficos. Lo que trae aparejado un incremento en el número de ventas, por lo cual se incrementaría la rentabilidad de la empresa.

A través de herramientas de marketing se puede lograr un mayor alcance de la empresa hacia los clientes.

Respecto al servicio post venta, es uno de los aspectos de mayor interés de la organización, brindar un servicio post venta de calidad, para lo que es necesario evaluar periódicamente la satisfacciones de los clientes.

- **Plan de Acción:**

1) Recurrir a la contratación de un Licenciado de Marketing, quien brindara asesoramiento a la empresa y acompañara el diseño del plan de marketing.

Responsable: Julián Mansilla y Melina Mansilla.

2) Diseño del plan de marketing

Responsable: Licenciado en Marketing contratado.

3) Implementación del plan de marketing aprobado.

Responsable: Julián y Melina Mansilla.

4) Utilizar herramientas digitales, tales como página web, anuncios en sitios relacionados, mails ofreciendo un catálogo sobre los productos y servicios ofrecidos en Manser, entre otros.

Responsable: Melina Mansilla.

5) Participar en ferias industriales de rubros relacionados.

Responsable: Julián Mansilla y Melina Mansilla

6) Implementar la herramienta de Design Thinking: Customer Journey Map.

Responsable: Lic. En Marketing

7) Diseñar encuestas para la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Responsable: Lic. En Marketing contratado

8) Realizar encuestas trimestrales a los clientes sobre el nivel de satisfacción respecto a los productos y servicios obtenidos de la organización, incluido el servicio post venta.  
Responsable: personal de ventas.

9) Analizar las mediciones trimestrales sobre el nivel de satisfacción de los clientes, a través de las encuestas realizadas y el customer journey map. Con el fin de mejorar los aspectos que sean necesarios.  
Responsable: Melina Mansilla.

10) Brindar capacitaciones semestrales al personal responsable del servicio post venta.  
Responsable: Melina Mansilla

### 5.6.3 Área: Calidad

- Objetivo Funcional: Implementar en un 100% la actualización de Normas ISO 9001:2008 a las Normas ISO 9001:2015 para el sexto mes posterior al inicio de la implementación de las mismas.

- Estrategia: Implementación de la nueva versión de Normas ISO 9001:2015

- Fundamentación: Es la ventaja competitiva de la organización, distinguiéndose de la competencia por la calidad de sus productos y servicios (siendo el más notorio el servicio post venta). Actualmente el sistema de gestión de calidad bajo el cual opera Manser está certificado por Normas ISO 9001:2008, la propuesta es implementar la actualización, siendo la última versión la Norma ISO 9001:2015, con la cual se busca que con el uso y certificación de esta norma las empresas sean más competitivas para el año 2020. Al operar bajo un sistema de gestión de calidad se integran todos los aspectos de la organización y se orientan hacia la calidad.

- Plan de Acción:

1) Realizar una capacitación los propietarios de la empresa y el responsable del área Calidad, acerca de la nueva versión de las Normas ISO 9001:2015

Responsable: Julián y Melina Mansilla. Matías Casino

2) Comunicar al personal de toda la organización sobre la implementación de la actualización de las nuevas Normas ISO 9001:2015  
Responsable: Julián y Melina Mansilla.

3) Realizar la capacitación necesaria para su implementación a todo el personal de la organización.  
Responsable: Matías Casino.

4) Realizar la conducción del proceso de transición de las Normas ISO:2008 a las Normas ISO 9001:2015  
Responsable: Julián y Melina Mansilla. Matías Casino.

#### 5.6.4 Área: Producción

- Objetivo Funcional: Eliminar en un 80% los cuellos de botellas generados en el área de mecanizado del proceso productivo, para Diciembre del año 2020.

- Estrategia: Tercerizar piezas destinadas al área de mecanizado cuando la capacidad productiva de ese sector se encuentre en su punto máximo, generando cuellos de botella.

- Fundamentación: Uno de los problemas principales de la empresa detectados en el área de producción son los cuellos de botella detectados dentro del proceso productivo, sobretodo en el área de mecanizado, lo que provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega.

El mecanizado, al tratarse de una actividad en la cual se necesita personal capacitado, cuando los trabajos para esa área superan la capacidad de la misma, se propone tercerizar esas piezas. Caso contrario sería expandir este sector, lo que implicaría capacitar a nuevo personal e invertir en más máquinas de mecanizado, lo cual no se justificaría debido a que el nivel de producción se reduce notoriamente durante el periodo estival, lo cual el acumulamiento de piezas en este sector es solo por periodos de tiempos.

Tercerizando las piezas de mecanizado cuando la capacidad productiva este saturada permite a la organización a cumplir con los plazos establecidos, eliminando los cuellos de botella, eliminando la demora de las etapas posteriores y evitando que los recursos queden ociosos por ese lapso de tiempo, repercutiendo

en la eliminación de la demora en los plazos de entrega de los productos, evitando la insatisfacción del cliente.

- Plan de acción:

1) Evaluar empresas que realicen tareas de mecanizado, y validarlas para cuando sea necesario recurrir a la misma.  
Responsable: Julián Mansilla.

2) Tercerizar las piezas de mecanizado cuando la capacidad productiva del sector de mecanizado esté funcionando en su capacidad máxima.

Responsable: Néstor Meggeto

A continuación se presentara la herramienta grafica Diagrama de Gantt, a través del cual se plasman los tiempos de ejecución de las diferentes actividades propuestas en los planes de acción de los Objetivos Funcionales.



## 5.8 PRESUPUESTO

Tanto los honorarios del Licenciado en Administración y los honorarios del Licenciado en Marketing son basados en los honorarios indicativos para servicios profesionales según la Resolución 71/08 del Consejo Directivo del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, con valores actualizados en Junio de 2019, a implementarse a partir de Julio del corriente año.

- Honorarios de Licenciado en Administración para el asesoramiento externo y diseño de la planificación estratégica: \$107.000 (valor aproximado)
- Honorarios de Licenciado en Marketing para asesoramiento externo y diseño del plan de marketing: \$18190 (valor aproximado)

## 5.9 ROI

	BENEFICIO	COSTO	ROI
Implementación de planificación estratégica	\$ 327.727	\$ 107.100	206%
Implementación de Plan de Marketing	\$ 944.275	\$ 18.190	5000%

## 6. CONCLUSIONES

¿Por qué es de vital importancia la utilización de una planificación estratégica en una organización?

A través de la herramienta de gestión: planificación estratégica se logra la definición de la misión, visión, valores y políticas de la organización. Se define el objetivo corporativo que se va a perseguir a través de la estrategia corporativa seleccionada. A su vez se realiza la definición de los objetivos funcionales con sus correspondientes estrategias funcionales, la determinación de los planes de acción para cada uno de ellos, con sus respectivos recursos necesarios, y la asignación de un responsable para cada tarea.

En simples palabras, la planificación estratégica se encarga de coordinar y dirigir todas las funciones de una organización hacia el cumplimiento de un fin común, el objetivo corporativo. A su vez a través de la definición de la estrategia corporativa se logra identificar la ventaja competitiva que cuenta la organización frente a sus competidores.

Con el Presente Trabajo Final de Grado se logra concluir que la herramienta de gestión: planificación estratégica es de vital importancia para todas las organizaciones, debido a su poder de permitir la elaboración de un plan estratégico en donde se obtiene una reflexión consensuada por todos los miembros de la organización acerca de la situación actual de la empresa y de hacia dónde quiere llegar. Teniendo en consideración las fortalezas de la misma, para el aprovechamiento de oportunidades, y por otro lado a través de la plantación de posibles escenarios futuros se previenen amenazas del entorno.

Es decir, la planificación estratégica permite que la organización tome una posición activa en vez de reactiva en la configuración de su futuro.

En la actualidad los responsables de la conducción de las empresas enfrentan un sinnúmero de desafíos en el ambiente empresarial, debido a la evolución de la tecnología, los riesgos, el dinamismo de los mercados, las necesidades cambiantes de los consumidores, la necesidad de adaptación al cambio, y particularmente la incertidumbre que genera el estar inmersos en un año electoral.

“(…) las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en

promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.” (Jones, 2009)

## 7. RECOMENDACIONES PROFESIONALES

- Se recomienda tanto al responsable de la Gerencia General como a los miembros del Directorio, analizar la posibilidad de desarrollarse en el comercio exterior, a través del diseño e implementación de un plan de exportación. Teniendo en cuenta la visión de la empresa, la cual establece la intención de la organización de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica.

- Se observa que existe una estructura edilicia bastante amplia, siendo posible la incorporación de nuevas máquinas, o la realización de futuras ampliaciones de los procesos productivos. Actualmente un sector del espacio físico es utilizado como depósito de máquinas de la empresa Volkswagen, quien abona un alquiler. Se recomienda realizar un análisis de costo de oportunidad de la utilización de ese espacio como alquiler de almacenamiento.

- Debido a la velocidad cada vez mayor de los cambios en la tecnología, y la importancia de la misma respecto a la posibilidad que brindan para la optimización de procesos productivos, trayendo aparejado una baja considerable en los costos de producción, y la necesidad de estar actualizado con las innovaciones tecnológicas para poder estar la altura de la competencia y satisfacer las exigencias del mercado, se recomienda a la organización la incorporación de actividades de Investigación y Desarrollo.



## 8. BIBLIOGRAFIA

- AFIP, P. (2019). *AFIP*. Obtenido de AFIP:  
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/PYMES/default.asp>
- Aguilar, G. y. (2002). *la planificacion estrategica en el agronegocio*. DF, Mexico: Editoria Limusa SA, grupo Noriega Editores.
- Aguilera, C. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Barranquilla, Colombia.
- Aleman, C. (2015). *FINEST Consultora*. Obtenido de FINEST Consultora :  
<https://www.finestconsultora.com/reformatributaria>
- Argentina, B. C. (04 de 2019). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de  
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM190430%20Resultados%20web.pdf>
- BancoMundial. (08 de 04 de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Directivos, R. (26 de 05 de 2015). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School:  
<https://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/>
- Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). *Roberto Espinosa*. Obtenido de Roberto Espinosa:  
<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Espinosa, R. (s.f.). *Roberto Espinosa*. Obtenido de Roberto Espinosa:  
<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Gutierrez, D. M. (2012). *Introduccion al plan estrategico*. Madrid: Ediciones Dias de Santos .
- Heritage, F. (2019). *Heritage*. Obtenido de Heritage:  
<https://www.heritage.org/index/country/argentina>
- INDEC. (19 de 06 de 2019). *INDEC*. Obtenido de INDEC:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim19B489ACCDF9.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf)
- INFOBAE. (24 de 06 de 2019). Obtenido de INFOBAE:  
<https://www.infobae.com/economia/2019/06/24/congreso-nacional-pyme-mayer-confirmando-que-el-gobierno-esta-trabajando-en-una-nueva-ley-para-el-sector/>
- Jones, C. H. (2009). *Administracion Estrategica* . DF, Mexico: Interamericana Editores.
- MAN-SER. (s.f.). *MAN-SER Productos y Servicios industriales* . Obtenido de MAN-SER Productos y Servicios industriales: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Marconetti, D. (06 de 05 de 2019). *La Voz del Interior*. Obtenido de  
<https://www.lavoz.com.ar/politica/cuales-son-10-puntos-que-gobierno-quiere-consensuar-con-oposicion>
- Mintzberg, H. J. (1991). *El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos*.

Provincial, P. E. (28 de 02 de 2019). *Argentina Ambiental*. Obtenido de Argentina Ambiental: <http://argentinambiental.com/legislacion/cordoba/decreto-20719-programa-eficiencia-sustentabilidad-energetica/>

Provincial, P. L. (26 de 09 de 2018). *Argentina Ambiental*. Obtenido de Argentina Ambiental: <http://argentinambiental.com/legislacion/cordoba/ley-10572-declaracion-interes-provincial-uso-racional-eficiente-la-energia/>

Saneamiento, D. P. (31 de 05 de 2007). *Argentina Ambiental*. Obtenido de Argentina Ambiental: <http://argentinambiental.com/legislacion/cordoba/resolucion-23307-efluentes-residuales/>

SantanderRio. (05 de 2019). *Santander Rio TradePortal*. Obtenido de Santander Rio TradePortal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tanti, M. d. (28 de 07 de 1997). *Argentina Ambiental*. Obtenido de Argentina Ambiental: <http://argentinambiental.com/legislacion/cordoba/ordenanza-23397-residuos-peligrosos/>

Trabajo, M. d. (s.f.). *Argentina*. Obtenido de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/marcolegal>

Tzu, S. (Siglo VI a.c). *El arte de la guerra*.

Unidas, N. (14 de 12 de 2018). *Noticias ONU*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2018/12/1447711>