

Universidad Siglo 21



Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Caso MAN-SER: Planificación estratégica para incursionar en el comercio
Internacional**

Autor: Del Canto Palmero, Ramiro

DNI: 38.756.560

Legajo: VADM14429

Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, Septiembre, 2019

Índice de Contenido

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Descripción de la Situación	7
Análisis de Contexto.....	8
Análisis Interno de la Organización	13
Análisis Específico	14
Diagnostico Organizacional	15
Marco Teórico	18
Análisis o Construcción de Visión y Misión	18
Análisis de ambiente externo.....	19
Análisis de ambiente interno	20
Selección de Estrategias y Planes de Acción.....	21
Diagnóstico y Discusión.....	23
Propuesta	25
Objetivos.....	25
Alcance	25
Recursos Involucrados.....	26
Acciones a Desarrollar.....	27
Marco de Tiempo.....	32
Propuestas de Medición.....	33
Conclusiones y Recomendaciones	36
Bibliografía.....	39

Índice de Figuras

FIGURA 1: ORGANIGRAMA MAN-SER.....	7
FIGURA 2: ANÁLISIS PESTEL.....	8
FIGURA 3: MAQUINARIA Y EQUIPO RESPECTO AL NIVEL GENERAL DEL IPI MANUFACTURERO. ENERO 2016-JUNIO 2019	10
FIGURA 4: ANÁLISIS FODA	15
FIGURA 5: ACCIONES A DESARROLLAR CON SUS PRESUPUESTOS	27
FIGURA 6: DIAGRAMA DE GANTT	32
FIGURA 7: VARIACIÓN EN LA RENTABILIDAD DE MAN-SER.	33

FIGURA 8: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN. 34

Resumen

El presente TFG de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 tiene como objeto de estudio a la empresa Man-Ser ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. El mismo es un proyecto de aplicación en el cual luego de un análisis externo e interno de la empresa surge como oportunidad exportar sus fabricaciones. Se llega a esa conclusión, luego de hacer un análisis en el cual surge como amenaza la crisis económica que atraviesa la Argentina y la industria manufacturera. También lo que motivó el proyecto fue que en algún momento empresas del exterior se interesaron por los productos de Man-Ser, lo cual demuestra que la empresa es internacionalmente competitiva. Es por esto que se decide hacer una planificación estratégica para comenzar a exportar las fabricaciones y poder hacerle frente a la crisis Argentina y a la vez aumentar la rentabilidad de la empresa. Es un proyecto en el que la puesta en marcha dura veinticuatro semanas y el cual traerá grandes beneficios económicos para la empresa.

Palabras claves: exportación, planificación estratégica, crisis y rentabilidad

Abstract

This paper graduation degree in management of the 21 st Century University aims to study the company Man-Ser located in the province of Cordoba, Argentina. It is an application project in which after an external and internal analysis of the company, export its products emerges as an opportunity. That conclusion is reached, after making an analysis in which the economic crisis that Argentina and the manufacturing industry are suffering, represent a threat to the company. Also what motivated the project was at some point foreign companies were interested in Man-Ser products, which shows that the company is internationally competitive. To deal with the Argentine crisis and at the same time to increase the profitability of the company it is decided to make a strategic planning, to export the company products. It is a project in which the start-up lasts twenty-four weeks and which will bring great economic benefits to the company.

Keywords: export, strategic planning, crisis and economic profitability.

Introducción

En el presente trabajo final de graduación se realizará una propuesta de aplicación, en el cual se busca comenzar a explotar mercados internacionales, esto se llevará a cabo utilizando una planificación estratégica. Man-Ser, dedicada a la comercialización de productos y servicios industriales, fue fundada en el año 1995, por el Sr Luis Mansilla. Actualmente dirigida por su esposa e hijos, Man-Ser se encuentra ubicado en barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. En la actualidad, la misma se encuentra posicionada como una de las principales empresas Cordobesas en su respectivo rubro. Si bien solo hay una única sucursal, también comercializan a provincias como Santa Fe, Tucumán, Buenos Aires y San Luis, lo que la convierte en una empresa Nacional.

Hace ya varios años, la Argentina se encuentra en una inestabilidad económica constante lo cual ha generado cierta incertidumbre y dificultades en las empresas y en el comercio interno. Por tal motivo, constantemente las PYMES y grandes corporaciones se deben reinventar para poder seguir siendo competitivas. En base a la situación actual, la principal motivación del trabajo es realizar una planificación estratégica para comenzar a exportar los productos, ya que al día de la fecha Man-Ser solo comercializa a nivel Nacional. Esto se entiende como una gran oportunidad, ya que incursionar en nuevos mercados generaría mayores ingresos. No solo se pretende motivar a Man-Ser a exportar sino que también demostrar que PYMES de todo el país pueden lograrlo y obtener grandes beneficios.

Exportar según la EAE Business school (noviembre, 2015) es el proceso mediante el cual un producto es enviado a otro país con fines comerciales. Para que tal traslado sea efectivo, pueden emplearse vías marítimas, terrestres o aéreas. Lo cierto es que la acción misma de exportar supone numerosas ventajas para las empresas. Tales como: Crecimiento empresarial, aunque requiera de una inversión inicial, el acto de exportar supone una oportunidad inmejorable para la expansión y el crecimiento de cualquier empresa. Posicionamiento internacional, de hecho, si las estrategias empleadas son las adecuadas, la estrategia de exportación puede consolidar la marca a nivel global. Diversificación de riesgos, al buscar nuevos nichos de mercado, la inversión de una empresa se diversifica y, en caso de recesiones o crisis de gran envergadura, su continuidad no se pone en duda.

Promoción de las economías de escala, la economía de escala promueve el aprovechamiento de recursos y materiales a la hora de la producción. Por último, mejora el prestigio de las empresas, exportar productos potencia la imagen que proveedores, bancos, instituciones y clientes tienen de las empresas.

Roberto Alvarez en su obra *cuadernos de economía* (2004) afirma que: “Las empresas exportadoras muestran un mejor desempeño que las firmas no exportadoras. En particular, diversas comparaciones señalan que las firmas exportadoras son más productivas que las que sólo venden en el mercado doméstico”.(p.315).

Por otro lado, un claro ejemplo actual es el de la empresa Mendocina Friolatina (2019), líder a nivel nacional en el campo de la refrigeración. La cual acaba de inaugurar una planta que demandó una inversión de u\$s 7 millones y dispone de una capacidad de producción superior a 1.000.000m² anuales. Esto se debe a su gran crecimiento en los últimos años, producto de que actualmente hacen exportaciones a más de 10 países de América, Europa, África y Asia.

El presente trabajo es de gran importancia debido a como se explicó anteriormente, la economía Argentina se encuentra en recesión.

Patrick Gillespie (2019) informa: La actividad económica disminuyó un 1,3% respecto a febrero y un 6,8% respecto al año anterior, según datos del Gobierno publicados el miércoles. La cifra es peor que las expectativas de los economistas de una disminución anual del 6%, y la mayor caída mensual desde noviembre. Fue el undécimo mes consecutivo de contracción anual de la actividad.

Es de suma importancia que Man-Ser comience a incursionar en el comercio exterior, debido a como los datos informan Argentina se encuentra en crisis. Por lo tanto, depender solo del mercado interno es un gran riesgo. Por otro lado, esto no solo es beneficioso para la empresa debido a que aumentarían sus ganancias, también es productivo para el país ya que directa e indirectamente se generarían nuevos puestos de trabajo e ingresarían dólares producto de las ventas.

Análisis de situación

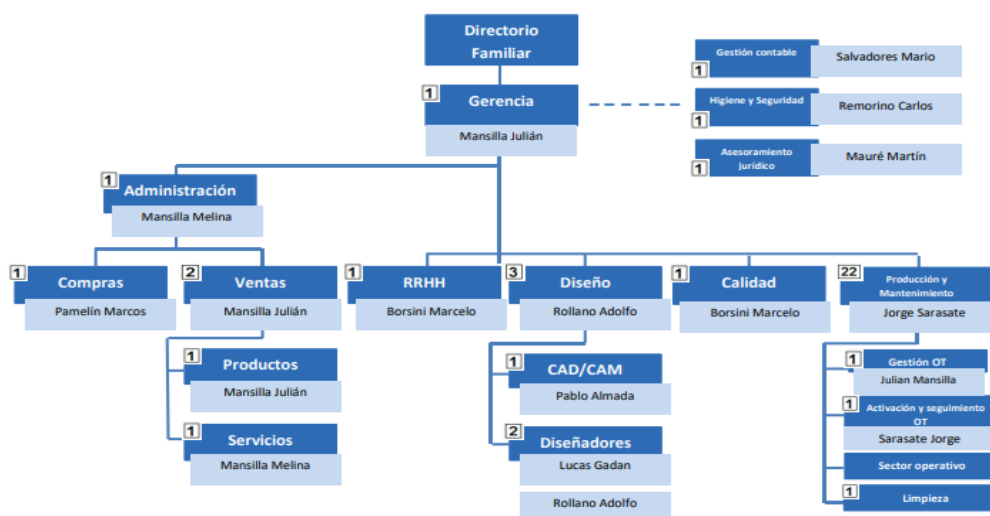
En el siguiente apartado se lleva a cabo un análisis respecto a cómo se encuentra la organización en la actualidad, es decir, cuáles son los factores internos que afectan a la empresa y cuál es el contexto en el cual se desarrolla. El análisis de los factores internos y externos permite justificar si es viable o no llevar a cabo el objetivo principal de este trabajo que es comenzar a exportar los productos de Man-Ser. Todo esto se lleva a cabo utilizando diferentes herramientas como análisis PESTEL, FODA, las cinco fuerzas de Porter y cadena de valor.

Descripción de la Situación

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa. Quien fuese su fundador, el Sr. Luis Mansilla. En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

Figura 1: Organigrama Man-Ser



Respecto a los clientes, Man-Ser comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes. Realiza cada una de las etapas de un proyecto: corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura. Vende a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico. Se dividen los clientes entre grandes clientes y los que no lo son. La clasificación se realiza dependiendo de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos.

Análisis de Contexto

Análisis PESTEL. Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. Es decir, la elaboración y análisis del siguiente diagrama nos va a permitir observar el contexto actual al cual se enfrenta la empresa.

Figura 2: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia - 2019

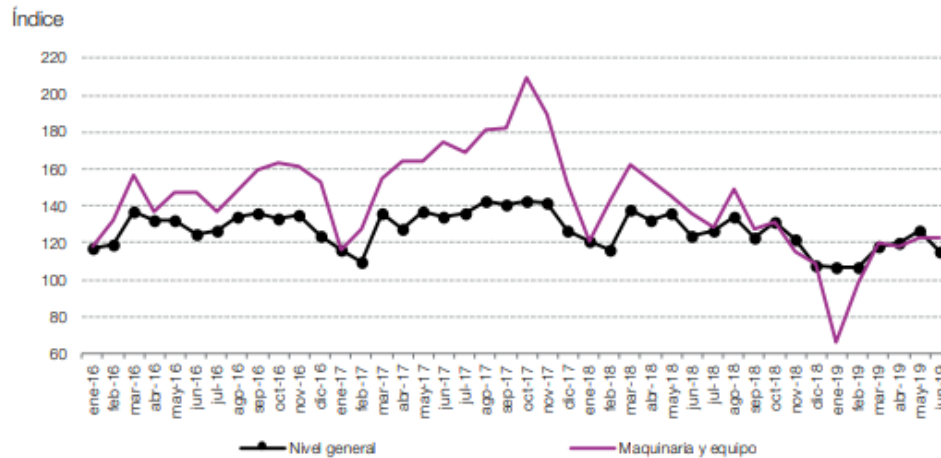
A continuación, se realiza un análisis y explicación del gráfico:

Factores políticos. Argentina actualmente se encuentra en año electoral, lo cual ha generado gran expectativa no solo en los habitantes del país sino en el mundo entero. En agosto fueron las PASO presidenciales, las cuales arrojaron un resultado para nada alentador al oficialismo encabezado por el actual presidente Mauricio Macri. Debido a la gran diferencia de votos, se cree que en las elecciones de octubre volvería al poder el Kirchnerismo. En consecuencia y como resultado de la poca confianza que el mercado tiene en la oposición, el dólar aumentó casi un 30%, las acciones de empresas Argentinas se desplomaron y se generó una devaluación. Esto, en un futuro no muy lejano traerá consecuencias negativas para la industria manufacturera, debido a que gran cantidad de insumos necesarios para la producción son importados y están a precio dólar.

Al respecto, la reconocida agencia de noticias Bloomberg (2019) afirma que el candidato de la oposición Alberto Fernández derrotó al presidente Mauricio Macri en las primarias, dándole una ventaja aparentemente inexpugnable antes de las elecciones presidenciales de octubre. Los inversores temen que la victoria de Fernández marque un retorno a las políticas populistas del pasado y un posible incumplimiento.

Factores económicos. Uno de los mayores problemas que enfrenta el país es la dañada que se encuentra la economía. Un claro ejemplo de esto es la inflación, la cual el actual gobierno no ha podido controlar con eficacia. Según datos recolectados del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC, Julio 2019), la inflación acumulada del año respecto a igual acumulado del año anterior es de 54,4%. Esto impacta fuertemente en la industria manufacturera porque la inflación genera que aumenten los insumos, mano de obra, servicios, etc. Por lo tanto, los costos aumentan y hay que trasladarlos a los clientes, que en algunos casos el resultado puede ser la pérdida de ventas. Por otro lado, un dato preocupante para Man-Ser es la caída del sector manufacturero. En el siguiente gráfico lo podemos observar.

Figura 3:Maquinaria y equipo respecto al nivel general del IPI manufacturero. Enero 2016-junio 2019 10



Fuente: INDEC - 2019

Se puede observar que la variación porcentual acumulada del año respecto a igual acumulado del año anterior es de -24,6%.

Factores sociales. La deuda social sigue siendo un problema que tanto este gobierno como los anteriores siguen sin resolver. Actualmente la desocupación y la pobreza se encuentran en niveles alarmantes. Según datos del INDEC (Marzo, 2019), el porcentaje de personas activas buscando empleo es de 10.1%, mientras que el porcentaje de personas por debajo de la línea de la pobreza es de 32%.Claramente, esto afecta a la industria manufacturera ya que al disminuir el poder adquisitivo de las personas, dejan de adquirir ciertos productos. La economía es una cadena en la cual si un eslabón se debilita, toda la cadena pierde.

Factores tecnológicos. Sin lugar a dudas uno de los más importantes para las industrias. Klaus Schwab (2016) en su obra *la cuarta revolución industrial* establece: “creo que hoy estamos en los albores de una cuarta revolución industrial. Esta comenzó a principios de este siglo y se basa en la revolución digital. Se caracteriza por un internet más ubicuo y móvil y por la inteligencia artificial.”(p. 10).

La tecnología hoy en día avanza muy rápido, constantemente se van mejorando versiones anteriores de lo que sea: autos, maquinas, robots, etc. Y muchas veces surgen nuevas tecnologías que se van reemplazando unas a otras. Por lo tanto, las empresas de la

industria manufacturera deben constantemente actualizar sus medios tecnológicos para no perder competitividad y ganar productividad.

Los avances no solo han irrumpido en todo lo que es maquinaria, también lo ha logrado en la comunicación. Esto ha generado que las empresas lleguen de nuevas formas a sus clientes y proveedores.

Factores ecológicos. Las grandes ONG como Greenpeace tienen gran poder e influencia sobre las empresas y gobiernos, pero actualmente no solo las organizaciones sin fines de lucro exigen a las corporaciones. Existe una creciente preocupación por parte de los seres humanos por el cuidado y respeto del medio ambiente. Esto ha generado que los consumidores empiecen a elegir los productos no solo por la satisfacción que les pueda generar sino que también evalúan el impacto ambiental que puede generar adquirir ese producto. Una tendencia mundial es el de Responsabilidad Social Empresarial, el cual la fundación EU-LAC (2019) en su trabajo *Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea, América Latina y el Caribe* la define de la siguiente manera: “es el concepto por el cual las empresas integran sus preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocios y en su interacción con los distintos grupos de interés sobre la base de la voluntariedad”(p.26).

Un claro ejemplo de RSE, es el de Coca-Cola que en el año 2010 lanzó el PlanBottle. Este proyecto actualmente vigente, consiste en que los envases de las bebidas que venden están fabricados con un 30% de materiales vegetales.

La industria manufacturera es una gran generadora de desechos, por lo cual, las empresas deben tener una política exigente en cuanto al tratado de residuos industriales. No solo existen leyes que las empresas deben cumplir, sino que la presión social es cada vez mayor.

Factores legales. En junio de 2019, se celebró un acuerdo económico entre la Unión Europea y el MERCOSUR, el cual incluye varios ítems favorables para el comercio Argentino. Los más beneficiosos para la industria manufacturera, serían las disminuciones de aranceles y de restricciones para las exportaciones.

Cinco fuerzas de Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Las 5 fuerzas son: Poder de negociación del cliente, rivalidad entre las empresas, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos. A continuación, se realiza el análisis de las 5 fuerzas respecto a la industria manufacturera.

Poder de negociación del cliente. En la industria hay clientes multinacionales como Volkswagen, Scania y Fiat para nombrar algunos, pero también PYMES. Por lo tanto, aquellas empresas que generan grandes ingresos para la industria van a tener gran poder de negociación, en cambio con las PYMES va a ser una negociación más reñida.

Rivalidad entre las empresas. Julián Mansilla de Man-Ser relata que “nuestros competidores tienen sus puntos fuertes, como también nosotros los tenemos”. Por otro lado, afirma que es una competencia sana, ya que en ocasiones tuvieron que llevar proyectos en conjunto para cierto cliente. También, establece que la competencia es un factor muy importante porque motiva a seguir mejorando. Las declaraciones de Julián demuestran que existe competencia en la industria, pero no es una competencia agresiva debido a que cada empresa tiene su punto fuerte.

Amenaza de nuevos entrantes. Actualmente, la industria manufacturera se encuentra en la etapa de madurez en el ciclo de vida de la industria. Esto quiere decir que el crecimiento es bajo o cero. Por lo tanto, genera que aumenten las barreras de ingreso y disminuyan las amenazas de potenciales competidores.

Poder de negociación de los proveedores. En la industria existen proveedores importantes y poderosos como los que proveen las chapas. Por otro lado, también hay PYMES que proveen insumos y servicios de menor importancia. En definitiva, aquellos proveedores importantes tendrán mayor poder a la hora de negociación.

Amenaza de productos sustitutos. En la industria manufacturera, se elaboran maquinarias, productos y se brindan servicios muy específicos los cuales son difíciles de

reemplazar. Normalmente, los clientes son otras empresas que solicitan productos muchas veces a la medida y con especificaciones muy complejas. Por lo tanto es difícil encontrar productos sustitutos.

Análisis Interno de la Organización

Cadena de valor. Es una herramienta de análisis que permite ver la empresa con una perspectiva interna e identificar las fuentes de la ventaja competitiva en cada una de las actividades que se realizan. La cadena de valor está integrada por las actividades primarias y de soporte. Las primeras están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, mientras que las segundas aportan apoyo a las primarias. A continuación se hace un breve análisis de las actividades de Man-Ser.

Actividades primarias

Marketing y ventas. En cuanto a las ventas, son los dueños de la firma quienes tienen a cargo las tareas pertinentes. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente. En lo que a marketing respecta, no se han llevado a cabo acciones específicas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector.

Operaciones. Cuenta con un encargado de producción y responsables por sector (punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura). Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas.

Logística externa. Los productos terminados van siendo almacenados en un espacio destinado para tal fin, a la espera de que sean retirados por el cliente o, en el caso de que MAN-SER S. R. L. deba realizar el envío, las máquinas son transportadas en vehículos de la propia empresa; si se trata de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte.

Logística interna. En primera instancia se ha asignado un responsable del proceso de compras, Julián Mansilla (gerente), quien debe aprobar todas las compras solicitadas por los miembros autorizados, Néstor Meggeto (jefe de producción) y Marcos Díaz (administrativo), para realizar el pedido interno de materiales e insumos.

Servicios. Los servicios que actualmente presta la empresa son: Soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma, etc.), entrega del producto a domicilio, instalación, reparación y mantenimiento industrial, capacitación al cliente y actualización de maquinarias para que no queden obsoletas.

Actividades de soporte.

Recursos humanos. La responsable del área es una de las propietarias de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales.

Infraestructura de la empresa. La empresa está organizada por áreas funcionales, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de Mantenimiento, Área de Diseño y Calidad.

Desarrollo tecnológico. Para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, que tiene cada vez mayores exigencias, Man-Ser cuenta con una política muy estricta en cuanto a la innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos.

Abastecimiento. En el caso de Man-Ser, sus principales insumos productivos son chapa, tubos, planchuelas de aluminio, pinturas, las maquinarias utilizadas en planta, etcétera. Como insumos no productivos, encontramos los elementos de protección para los empleados, tales como antiparras, protectores auditivos, máscaras de soldar, delantales de plomo, guantes y zapatos de seguridad; también, lubricantes para las maquinarias, combustible para los vehículos, insumos de limpieza e insumos de oficina.

Análisis Específico

En este apartado se realiza un breve análisis de la cultura organizacional de la empresa. Los pilares que Man-Ser considera indispensables para su funcionamiento, progreso y diferenciación de la competencia.

Política de crecimiento sostenido. Basado en el análisis objetivo de información que les permite analizar su performance en el tiempo.

Relación con los proveedores. Teniendo como base un criterio de calidad común, cimentado en la confianza y la mutua asistencia.

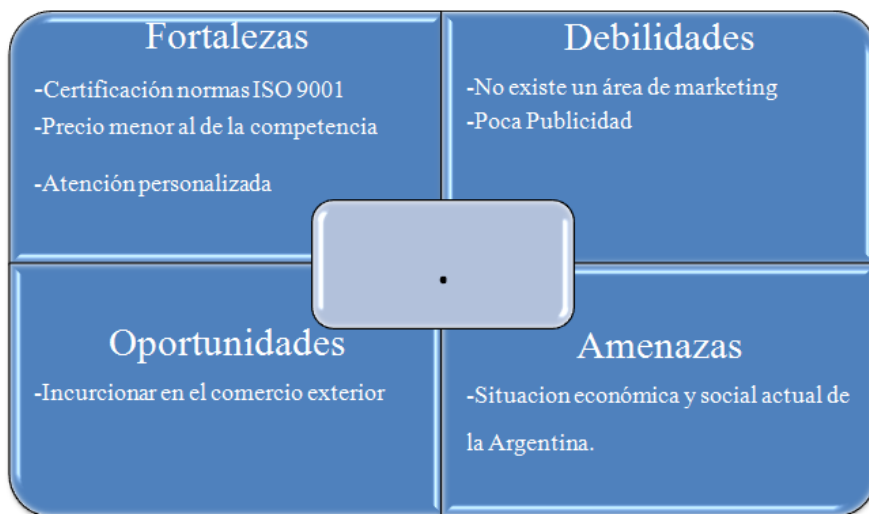
Crear y preservar un clima laboral ameno. Que motive el trabajo en equipo

Optimización de la rentabilidad. Mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Diagnostico Organizacional

Análisis FODA. Este diagrama contiene dos factores que influyen en las corporaciones, los internos y los externos. Los primeros son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Es decir, que la organización las puede de alguna manera u otra corregir en caso de las debilidades y aprovechar en el caso de las fortalezas. Los segundos, son factores que las empresas no pueden controlar, por lo tanto, deben prepararse para afrontar las amenazas y utilizar las oportunidades para crecer.

Figura 4: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia -2019

A continuación, se describen los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Fortalezas. La Empresa ha establecido, documentado, implementado y mantiene un Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2015, con el fin de mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma. Es decir, todas las áreas se rigen por estas normas, las cuales generan que los procesos se desarrollen lo mejor posible y así poder brindarle al cliente la versión más óptima del producto.

En referencia al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Finalmente, La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha y personalizada.

Debilidades. Como mencionamos anteriormente, son factor en los que la empresa puede trabajar para mejorar. Man-Ser en la actualidad el único medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Las debilidades se deben observar como oportunidades para ser mejores y crecer.

Oportunidades. Man-Ser es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito. No están inscriptos como Importadores y Exportadores y aún no cuentan con profesionales de disciplina. En el año 2018 una empresa de España se vio interesada en los productos, sobre todo en la lavadora industrial. Este posible cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar la posibilidad de vender los productos en el exterior.

Claramente los productos de Man-Ser son internacionalmente competitivos. Por lo tanto, debería explotar esta oportunidad. Debería comenzar con los países que tienen tratados comerciales con Argentina, ya que tienen menores restricciones y sería más fácil ingresar al mercado.

Amenazas. Sin lugar a dudas, la gran amenaza que afrontan las empresas Argentinas es la crisis económica actual. No se va a profundizar en el tema ya que se hizo en el análisis PESTEL. Pero hay que enfatizar, que esta amenaza se puede transformar en una oportunidad para explorar nuevos mercados en el exterior.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se presentará la parte teórica de una planificación estratégica. Se comienza haciendo una pequeña introducción, describiendo que es una planificación estratégica, luego cuáles son sus etapas y finalmente una conclusión.

Una estrategia, en términos generales es la manera o herramientas que se van a utilizar para alcanzar ciertos objetivos previamente propuestos. Es decir, de qué forma se prepara para lograr las metas que nos motivan. La elaboración de la misma está relacionada con los recursos, ventajas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tengan. También es importante el contexto actual. Si bien la estrategia comenzó en el ámbito militar, hoy en día se utiliza en todos los campos.

Mintzberg en su libro *Mintzberg y la dirección* (1991) explica que la elaboración de estrategias tiene que ver con la posición que ocupa una organización en los nichos de mercado, en otras palabras, que productos se producirán y para quien. También afirma: “En un sentido más amplio, la elaboración de estrategias se refiere a cómo el sistema llamado organización establece, y cambia cuando sea necesario, su orientación.” (p.27).

Por otro lado, Chiavenato en su libro *Planeación estratégica*(2016) define: La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (p.27)

Según Hill y Jones (2019), la planificación estratégica consta de los siguientes pasos: análisis o construcción de visión y misión, analizar ambiente externo, analizar ambiente interno, selección de estrategias y desarrollar planes de acción.

Análisis o Construcción de Visión y Misión

Misión. Es una breve descripción de lo que hace la organización. Es decir, de alguna manera presenta los productos que ofrece, cuál es su mercado meta y como los elabora. Es la razón de ser de la empresa. Chiavenato, en su libro *planificación estratégica* (2017) la describe como “La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en

términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización?”.(p.49)

Visión. La visión de una organización es el máximo objetivo que tiene. Es para lo que trabaja día a día. Es lo que se espera lograr en el largo plazo. Chiavenato (2017) la define como “el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.” (p.53)

Análisis de ambiente externo

El entorno se entiende como la situación en la que está inserta una organización. Son factores externos a la misma, los cuales ejercen cierta influencia, a veces positiva y a veces negativas. Denominadas mejormente como amenazas y oportunidades. Las empresas no tienen dominio sobre el entorno, por lo tanto, deben adaptarse para que las amenazas no las perjudiquen y aprovechar las oportunidades. Una organización debe conocer su entorno para ser exitosa. Debe conocer a lo que se enfrenta para poder adaptarse a los permanentes cambios.

Chiavenato (2017) describe que el entorno está integrado por dos elementos. El entorno contextual y el entorno de las relaciones. El primero incluye los factores demográficos, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y los recursos naturales. El segundo incluye los proveedores, competidores, clientes y entidades reguladoras.

Por otro lado, una herramienta útil es la de las cinco fuerzas de Porter, la cual describe la competencia existente en la industria en la que se encuentra la empresa. Porter (2009) en su libro *Estrategia Competitiva*, establece que el estudio de estas cinco fuerzas permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilita la formulación de estrategias, ya sea para aprovechar las oportunidades del propio mercado, o para defenderse de las amenazas que se detecten. Estas cinco fuerzas son:

Poder de negociación del cliente. El cliente tiene la posibilidad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Poder de negociación del proveedor. Factores como la exclusividad de un insumo o materia prima, también el monopolio de ciertos servicios hacen que el poder de los proveedores aumente.

Amenaza de nuevos competidores. Depende del ciclo de vida en que se encuentre la industria y de las barreras de entrada que ésta posea. En una industria que se encuentra en la etapa de madurez será más difícil entrar que en una que se encuentra en los inicios.

Amenaza de productos sustitutos. Hace referencia a aquellos productos y servicios diferentes al de la industria con los cuales el consumidor puede satisfacer las mismas necesidades.

Rivalidad entre los competidores. Es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. El gran número de empresas en el mercado, productos estandarizados y de bajos costos generan una industria competitiva.

Análisis de ambiente interno

También denominado “auditoría interna” por Chiavenato (2017), consiste en hacer una evaluación de las principales áreas de la empresa, para detectar debilidades a mejorar y fortalezas a explotar. La herramienta de excelencia para el análisis interno en la cadena de valor. La cual, Chiavenato (2017) describe de la siguiente forma “toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios, y lo explica de forma genérica por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.”(p.125)

Actividades primarias. Incluye: logística de entrada, logística de salida, operaciones, servicios y marketing y ventas.

Actividades de apoyo. Incluye: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y suministro de servicios y materiales.

Selección de Estrategias y Planes de Acción

En esta etapa final, Chiavenato (2017) describe que existen cuatro pasos importantes. Estos son: la planeación, organización, dirección y control.

Planeación. Aquí se fijan metas y objetivos, se determinan planes de trabajos y presupuestos. Se describe qué hacer, cómo, cuándo y quién. En esta etapa también es importante elegir una estrategia competitiva, las cuales Porter en su libro *Estrategia competitiva* (2009) las desarrolla. Estas son:

Liderazgo en costos. Esta estrategia consiste en disminuir los precios del producto para obtener un mayor número de ventas. De este modo, los nuevos ingresos derivados de esas ventas se invertirían en tecnología mejorada y en estrategias de proyección ante el mercado meta.

Diferenciación. Este método consiste en comercializar el producto o servicio de tal manera que, a ojos del cliente, parezca único en el mercado. La marca, por lo tanto, cobra casi la misma importancia que el producto en sí mismo. Esta diferenciación significa investigación de públicos y mercado, diseño, materiales de calidad, entre otros elementos.

Enfoque. Se trata de una estrategia en la que la empresa decide centrar la mirada en un público concreto. De esta manera, la marca se hace más eficiente y define en mejores términos el producto a comercializar y la manera de llegar a ese cliente concreto.

Organización. En este paso se asignan recursos, se dispone que infraestructura se utilizará y los sistemas de apoyo necesarios.

Dirección. La dirección, es uno de los pasos más importantes ya que está orientada a los recursos humanos. En definitiva, las personas son el motor de la empresa. Aquí, tienen gran importancia la capacitación, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el espíritu de equipo y emprendedor.

Control. Finalmente, se llevan a cabo las actividades de control para generar la retroalimentación. Se miden resultados, se evalúa el desempeño, se realizan acciones preventivas y correctivas y se hacen los reconocimientos y recompensas pertinentes.

Como conclusión, podemos afirmar que para llevar a cabo una planificación estratégica primero se debe tener claro a dónde se quiere llegar (visión) y cómo se va a lograr (misión). Luego se debe estudiar el entorno donde está inserta la organización para poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. También, se debe hacer un análisis de cómo se encuentra la organización internamente para poder encarar el proyecto, así poder explotar las fortalezas y trabajar las debilidades. Finalmente, se seleccionan las estrategias más convenientes, se desarrollan planes de acción y se llevan a cabo los controles necesarios.

Diagnóstico y Discusión

Man-Ser, una PYME familiar que tiene a su alcance la oportunidad de dar un paso importante para su crecimiento. Como se observó, tanto en el análisis PESTEL y FODA, los factores políticos, económicos y sociales del país no favorecen a ninguna empresa. Es más representan una gran amenaza. Quizás, esto sea el empujón que necesite la familia Mansilla para animarse a explorar mercados exteriores. Como se mencionó anteriormente en la introducción y análisis de situación, el objetivo principal del trabajo es realizar una planificación estratégica para que la organización comience a exportar sus productos y así aumentar la rentabilidad. Esta necesidad de buscar nuevos mercados, no es algo con lo cual Man-Ser se esté relacionando recientemente. En la empresa siempre estuvo la idea y el deseo de que en algún momento esto debiera ocurrir. Es más, como se mencionó anteriormente, en el año 2018 una empresa española estuvo interesada en sus productos y los incentivó a exportar.

También, hay que remarcar, que de los análisis previamente mencionados (ver figura 2 y 4) surgen factores motivadores para llevar a cabo el proyecto. Estos son el acuerdo UE-MERCOSUR, la certificación de normas ISO 9001 por parte de la empresa, los precios en comparación con la competencia y la atención personalizada. Es decir, la organización tiene oportunidades y fortalezas que debe aprovechar para salir a competir.

En este caso, como no estamos frente a un problema sino frente a una oportunidad, no comenzar a exportar sus productos sería desperdiciar todos los beneficios que esto conlleva. Tales como, generar que los productos y servicios de Man-Ser sean reconocidos de a poco en el mundo, esto a la vez daría como fruto mayores ingresos y mayor crecimiento. Otro punto positivo, es que incursionar en el comercio exterior le va a generar a la organización no depender exclusivamente del comercio Nacional, el cual como ya se demostró anteriormente en el análisis FODA, no le puede asegurar estabilidad debido a la permanente decadencia de su economía. También, como se observó en el análisis de situación, la empresa tiene como debilidad que no posee un área de marketing y además casi no realizan publicidad, salvo la página web. Para lograr el objetivo planteado, Man-Ser va a tener que trabajar firmemente en estas debilidades, sobretodo en el momento que quiera ingresar en nuevos mercados, va a necesitar darse a conocer a través de la publicidad.

En definitiva, explorar nuevos mercados en los cuales existen economías crecientes o estables, puede generar una demanda constante de los productos y servicios de la empresa.

Para finalizar, hay que destacar que si bien no es un camino fácil comenzar a exportar. Realizando una planificación estratégica adecuada, aprovechando las oportunidades y fortalezas, trabajando las debilidades y preparándose para enfrentar las amenazas, Man-Ser puede comenzar a exportar sus productos y obtener los beneficios que acarrea.

Propuesta

Objetivos

General. Generar un aumento en la rentabilidad de la empresa Man-Ser, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. El aumento esperado en la rentabilidad es de un 30% para el año 2022, la cual se obtendrá aplicando una planificación estratégica, que implique la participación de toda la organización y que como resultado permita exportar sus productos, primero a Brasil y luego a otras localidades. Es un proyecto en el que la puesta en marcha tiene una duración de veinticuatro semanas y los resultados podrán visualizarse luego de tres meses aproximadamente.

Específicos.

Lograr para diciembre del 2022 que el 90% del mercado meta en Brasil reconozca la empresa, sus productos y servicios, y así generar mayores oportunidades de ventas. Esto se logrará a través de una agresiva estrategia de marketing y se podrá medir con estudios de mercado realizados por la empresa.

Lograr una participación del 10% en el mercado meta para finales del 2021 y del 25% para diciembre de 2022. El fin es aumentar las ganancias de la empresa y se logrará a través de la estrategia competitiva que utiliza Man-Ser, precios menores a la competencia. Se podrá medir con estudios de mercado realizados por la empresa y en el aumento de la rentabilidad.

Alcanzar una satisfacción del 95% de los clientes para diciembre del 2022. El fin es mantener la confianza de nuestros compradores y así asegurar futuras compras. Esto se llevará a cabo con políticas estrictas en cuanto a calidad de los productos, tiempo de entrega, precio y servicios post venta. Se medirá constantemente por medio de encuestas de satisfacción.

Alcance

Temporal. El proyecto en sí es algo ambicioso, por lo tanto no es nada sencillo su puesta en marcha a través de una planificación estratégica. Como se nombró anteriormente, se deben hacer investigaciones profundas, estudios de mercado, adaptaciones estructurales e intelectuales, etc. Las cuales se van a completar en veinticuatro semanas a partir de diciembre de 2019. Los resultados en la rentabilidad se podrán observar luego de las veinticuatro semanas de la puesta en marcha cuando se empiecen a realizar ventas en el exterior.

Geográfico. El alcance en este proyecto, geográficamente hablando será entre Córdoba, Argentina y los países del Mercosur en un principio. Luego, cuando Man-Ser se encuentre profesionalizado en las exportaciones, podrá vender a la UE. Al comienzo del proyecto la empresa va a enfocarse principalmente en Brasil, ya que ahí se encuentran empresas que son clientes en la Argentina.

Recursos Involucrados

El recurso más importante en este proceso es el tiempo. La dirección de la empresa debe organizarse de manera tal, que pueda seguir con las actividades actuales y dedicarle horas al nuevo proyecto. Los directivos van a necesitar tiempo para investigar nuevos mercados, conseguir nuevos clientes, tener reuniones con potenciales clientes y para viajar a cerrar ventas y generar estrechas relaciones con los mismos. La puesta en marcha del proyecto tiene una duración de seis meses.

El otro recurso necesario es el dinero. La empresa va a necesitar pagar los viajes de los directivos que visiten los potenciales clientes. Luego de una investigación por las principales páginas de internet que ofrecen paquetes turísticos, se llegó a la conclusión que un viaje para dos personas, con alojamiento para siete días en los países integrantes del Mercosur, con viáticos incluidos, tiene un costo de \$165.000.

Por otro lado, también se va a necesitar una inversión importante para el plan de marketing. El cual incluye publicidad en revistas, canales de tv y páginas web relacionadas a la industria. Otra tarea que va a desarrollar la agencia de publicidad, es la de rediseñar la página web de la empresa, se va a pedir que sea moderna, atractiva y que tenga la posibilidad de ponerla en idioma portugués. Luego de pedir presupuesto a varias agencias

en la ciudad de Mendoza, el presupuesto promedio por seis meses de publicidad es de \$225.000.

Finalmente, se propone enviar muestras de los productos de Man-Ser a las empresas Scania y Volkswagen en San Pablo, Brasil. Las mismas son clientes en la Argentina, por lo que se pretende generar una fuerte relación y que se conviertan en importantes clientes, tal como lo son en el país. Por lo tanto, se propone enviar productos que en total no superen el \$1.000.000 para ambas empresas. El envío y los costos aduaneros van a estar a cargo de Scania y Volkswagen.

En cuanto a la estructura, Man-Ser no necesita ninguna inversión por el momento, ya que la actual fábrica fue inaugurada hace poco y con capacidad disponible para aumentar sus ventas.

Acciones a Desarrollar

En el siguiente apartado se presentan las acciones necesarias a desarrollar para lograr el proyecto.

Figura 5: Acciones a desarrollar con sus presupuestos

Acciones a desarrollar		Semana nro	Presupuesto en tiempo	Presupuesto en dinero
Adaptación al nuevo proyecto	Adaptación estructural	1 a 3	3 semanas	
	Adaptación intelectual	4 a 6	3 semanas	
Elección de Brasil como mejor opción para exportar		7	1 semana	
Estrategias de producto, plaza, precio y promoción	Producto	8 a 10	3 semanas	
	Plaza	11 a 13	3 semanas	
	Precio	14 a 16	3 semanas	
	Promoción	17 y 18	2 semanas	\$ 225.000
Determinar servicio post venta		19	1 semana	
Iniciar búsqueda de clientes		20 a 22	3 semanas	
Viajar a Brasil		23	1 semana	\$ 165.000
Iniciar Campaña		24	1 semana	\$ 1.000.000

Fuente: Elaboración propia

Adaptar la empresa al nuevo proyecto. En esta etapa hay que adaptarse estructuralmente e intelectualmente para llevar adelante el proyecto. Físicamente Man – Ser se encuentra preparada para aumentar sus ventas debido a la reciente inauguración de su nueva planta. Estructuralmente se refiere a cómo se organiza la empresa jerárquicamente

para realizar el proceso de ventas al exterior, que en este caso va a ser igual que las ventas nacionales a diferencia que los envíos se van a tener que preparar con las exigencias aduaneras necesarias. Adaptarse intelectualmente se refiere a si Man – Ser se encuentra preparado para resolver los problemas que se presenten y a las exigencias pretendidas por los clientes. En este caso la certificación ISO 9001 asegura que los procesos de la empresa reúnan requerimientos internacionales. También, se va a redactar un manual de procedimiento para todo el proceso de exportación, desde que se recibe la orden de pedido hasta que se hace la entrega del producto.

Elegir a Brasil como el país más atractivo para exportar. Se debe tener en cuenta aranceles, requisitos sanitarios y legales, logística, costos de envíos y servicio post venta. Si bien anteriormente se mencionó como oportunidad el reciente acuerdo MERCOSUR-UE, como primer paso la empresa va a exportar a países limítrofes e integrantes del MERCOSUR. Esto se debe a que los costos de envío y la cercanía con los clientes son menores. También para aprovechar que los requisitos y los aranceles del tratado comercial con los países sudamericanos son más accesibles. Exportar a Europa o a otros países no es algo que se deba descartar, por el contrario, una empresa de España ya mostró interés en los productos de Man-Ser, pero debería ser una planificación a largo plazo y después de realizar con éxito intercambios comerciales con países sudamericanos.

Brasil es el país más grande de América del Sur, el quinto del mundo y el sexto más poblado del continente. Con una población de casi 200 millones de habitantes constituye la primera economía de la región. Además, es el más industrializado de la región y también el que tiene más cantidad de Parques Industriales. Por lo tanto, ingresar a Brasil es un gran atractivo para Man-Ser ya que se encuentran grandes empresas que se convierten en potenciales clientes.

Luego de un análisis exhaustivo, se plantea como primer objetivo exportar a San Pablo, Brasil; ya que es una ciudad en la que se encuentran las fábricas de Volkswagen y Scania, actuales clientes en la Argentina. También, por una cuestión de cercanía, logística y mercado en crecimiento. Se procederá a presentar los productos y servicios que se brindan a las mismas compañías en Argentina.

Elegir estrategias adecuadas en cuanto a Producto, Plaza, Precio y Promoción.

Después de haber elegido como mercado meta a Brasil, se procede a presentar las estrategias de las cuatro P que mejor se adaptan al mismo.

Producto. Si bien todos los productos se hacen a medida, hay algunos que están más estandarizados que otros como las cintas transportadoras o las lavadoras industriales. Por lo tanto, se determinó comenzar exportando productos que no requieran un servicio de post venta demasiado complejo. Esto se determinó así, para que poco a poco los clientes vayan conociendo los productos y la empresa vaya penetrando paulatinamente en el mercado. También, la empresa va a realizar constantemente estudios de mercados y evaluaciones a la competencia, para que así Man-Ser detecte los productos en los cuales la competencia tenga falencias y así aprovechar la oportunidad de brindar un mejor resultado. El estudio de mercado puede ser muy simple, se puede hacer por llamadas a las empresas rivales o visitando sus páginas web. También es importante tener un dialogo continuo con los clientes, para así detectar cuáles son las necesidades que la empresa Man-Ser puede satisfacer.

Plaza. Man-Ser no posee intermediarios, las ventas se realizan directamente con el consumidor final y el transporte de los productos lo realiza la empresa misma, salvo que sean distancias prolongadas o productos de gran tamaño. Para exportar a Brasil obviamente el transporte va a tener que estar a cargo de terceros. En este caso lo que se va a hacer es, pedir presupuesto a empresas que realicen transporte y despacho de aduana. Una vez que se tengan los presupuestos, se elegirá a la que mejor precio y más se adapte a las necesidades de la compañía. Lo que se busca aquí es que el llevar el producto a Brasil no sea dificultoso por lo que buscar una empresa experta en exportaciones significa ahorrarse tiempo y problemas por falta de conocimiento. La modalidad de exportación que se va a utilizar es la de FCA (free carrier), la cual consiste en que la empresa exportadora, en este caso Man-Ser, se hace cargo de todos los gastos de transporte y de aduana dentro del país de origen. El exportador transporta la mercadería al lugar de destino que le solicita el importador, normalmente en la empresa que se va a encargar del transporte al país de destino. Esta modalidad le va a permitir a Man-Ser que los costos de exportación no sean tan elevados, ya que el transporte principal y de mayor costo va a estar a cargo del importador.

Precio. La empresa tiene precios más bajos que la competencia, esto genera que pueda abarcar mayor mercado, maximizar ventas y mantener la fidelidad de los clientes. En este caso, es importante mantener la cultura de precios menores a la competencia, esto se debe a que es una manera de diferenciarse del resto y más aún cuando se quiere ingresar en un nuevo mercado y se debe llamar la atención de los potenciales clientes. Si bien Man-Ser no nos brinda información acerca de qué porcentaje menor que la competencia maneja en cuanto a precio, se espera poder vender entre un 5% y 10% menos que los rivales, el cual representa importes elevados cuando se trata de contratos de gran magnitud. Esto se logrará teniendo una política de austeridad pero que no afecte la calidad del producto. Se debe prestar especial atención en las compras a proveedores (pedir presupuestos en cada compra), en el proceso de fabricación disminuir al mínimo el desperdicio de insumos y por último, en cada envío a Brasil se debe pedir presupuesto a varias empresas de transporte y despacho de aduana. Cabe destacar, que los primeros meses se van a marginar en un 5% las ganancias para así atraer nuevos clientes, y de esta manera los productos de Man-Ser se hagan conocidos en Brasil. Por lo tanto, se determina empezar vendiendo a un precio menor que la competencia en un 15% aproximadamente. Luego de unos meses, donde se busca penetrar en el mercado y que la marca se haga conocida, se volverá a los precios normales que se estima entre un 5% y 10% menores que la competencia.

Promoción. Actualmente, Man-Ser utiliza como publicidad solamente una página web. Esto es porque en el mercado que se desarrolla actualmente en la Argentina es una empresa conocida.

Para el nuevo proyecto de exportar a Brasil, la empresa va a llevar a cabo una estrategia agresiva de marketing para darse a conocer. Por ejemplo, publicidad en revistas, eventos y canales de tv que estén relacionados con la industria, por otro lado, se va a contactar a clientes que operan en el país y también en Brasil, como Volkswagen y Scania.

En este apartado, también es importante determinar cómo se van a llevar a cabo las ventas. En Man-Ser, las ventas las hacen principalmente los dueños en persona, por teléfono o por mail. Se determinó seguir con la misma política, ya que los mismos llevan años de experiencia. En principio, los dueños deberán viajar y visitar a los potenciales clientes para darse a conocer y generar estrechas relaciones. Luego, las ventas se pueden

llevar a cabo por teléfono o mail. En lo que respecta el contacto en Brasil con Scania y Volkswagen, se acordará con los mismos entregar una muestra de alguna máquina que no represente un gran costo para Man-Ser y demuestre la calidad con la que trabaja la empresa.

Determinar de qué manera se va a llevar a cabo el servicio post venta. Uno de los puntos fuertes de Man-Ser, es el servicio post venta que ofrece a sus clientes. Están en permanente comunicación con ellos para solucionar lo más rápido posible los inconvenientes que puedan surgir con los productos vendidos. Normalmente, Man-Ser opera con clientes grandes, los cuales tienen en sus planillas laborales técnicos e ingenieros totalmente capacitados para solucionar cualquier tipo de problemas que puedan surgir con los productos que ofrece Man-Ser. Cabe destacar, que todos los productos ofrecidos por Man-Ser vienen con su manual de uso y con instrucciones a seguir para solucionar posibles problemas. También, se determinó que como último recurso, los clientes pueden solicitar videollamadas por Zoom, para así solucionar en conjunto el problema surgido con la maquinaria. En caso de necesitar un repuesto, se procederá a gestionar el envío del mismo con total urgencia.

Iniciar búsqueda de clientes. Luego de determinar que San Pablo, Brasil es el mercado meta más atractivo para comenzar a exportar, se da comienzo a la búsqueda intensiva de clientes. Primero, se contacta a los representantes de Scania y Volkswagen en Argentina, y se les solicita ayuda para que Man-Ser se pueda comunicar directamente con los representantes en Brasil, y así poder a través de una presentación vía Zoom ofrecer los productos. Luego, con los mismos se acordarán reuniones en Brasil para poder generar estrechas relaciones.

Por otro lado, se van a contactar vía mail y por llamados telefónicos a empresas que se encuentren en parques industriales de San Pablo, y se les van a solicitar reuniones vía Zoom para hacer la presentación de la empresa y de los productos.

Viajar a Brasil. Luego de haber contactado posibles clientes y de haber hecho las presentaciones vía Zoom, se procede a realizar un viaje a San Pablo, Brasil por parte de los dueños de Man-Ser. Se trata de un viaje de cinco días, en los cuales los dueños de la empresa van a visitar las empresas de Scania, Volkswagen, aquellas con las cuales pudieron

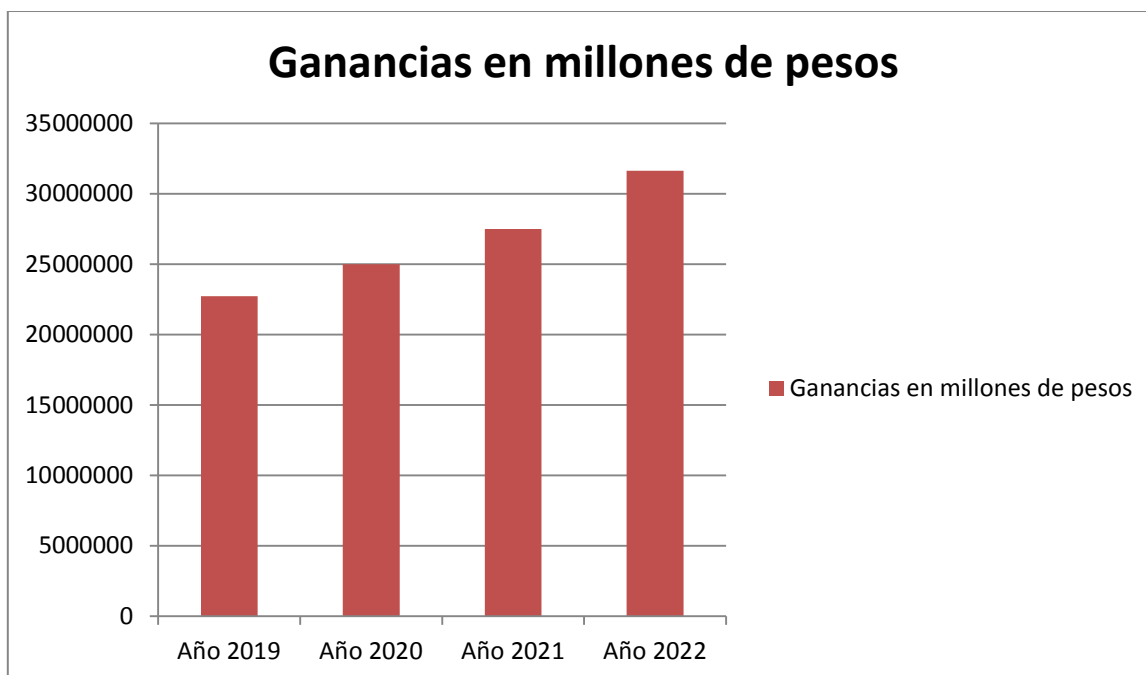
Fuente: Elaboración propia – 2019

Propuestas de Medición

La efectividad del proyecto se va a medir cuantitativamente y cualitativamente.

Medición cuantitativa. Se evalúan los cambios en la rentabilidad antes y después de la implementación del proyecto. También se calcula el ROI para determinar si el proyecto es rentable. La información necesaria se obtiene de los estados contables de la empresa.

Figura 7: Variación en la rentabilidad de Man-Ser.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se toma como referencia los datos brindados es el estado de resultados de Man-Ser del año 2017, el cual fue actualizado por inflación al año 2019 (inflación en 2018 de 47% e inflación estimada de 2019 en 52%) suponiendo que los ingresos en 2018 y 2019 fueron los mismos que en 2017. También se presume que a partir del año 2020 no hay inflación.

Por otro lado, los datos ofrecidos están en millones de pesos y corresponde a las ventas brutas por venta de maquinarias.

Se presume que una vez que el proyecto esté en marcha en el segundo semestre del año 2020, aporte un aumento en los ingresos brutos del 5%, para el año 2021 del 10% y para el 2022 del 15%. Aportando en total un aumento del 30% en la rentabilidad, desde que se puso en marcha el proyecto al año 2022. Generando así un ingreso a los IIBB de \$1.249.917,43 para el año 2020, de \$2.749.818,34 para el 2021 y de \$4.743.436,63 para el 2022.

Finalmente y luego de calcular el ROI, se puede decir que es un proyecto sumamente rentable, ya que el mismo nos arrojó un índice de retorno del 529%. Se calculó de la siguiente manera: $\frac{\text{Ganancias brutas por exportaciones} - \text{inversión en el proyecto}}{\text{inversión en el proyecto}}$. Las ganancias brutas es la suma de los ingresos que dejaron las exportaciones en los años 2020, 2021 y 2022, por lo tanto, la fórmula quedaría de la siguiente manera $\frac{(1.249.917,43+2.749.818,34+4.743.436,63)-1.390.000}{1.390.000} = 5.29$

Medición cualitativa. En este caso es muy importante el feedback con el cliente, al cual constantemente se le deben realizar encuestas de satisfacción. Esto ayuda a la empresa a que se mejoren las falencias y se sigan trabajando las fortalezas.

Figura 8: Encuesta de satisfacción.

Encuesta de satisfacción (evaluar del 1 al 10)	
¿Qué tan fácil le resultó el proceso para realizar su pedido?	
¿Cuán satisfecho está con los tiempos de entrega del pedido?	
¿Cuán satisfecho está con el trato del personal de la empresa?	
¿El producto cumplió con sus expectativas?	
¿Qué le parece la relación precio-calidad?	
¿Recomendaría los productos de <u>Man-Ser</u> ?	
¿Qué le gustaría que mejore del proceso o del producto? (redactar)	
Otros comentario	

Fuente: Elaboración propia

En la imagen se observa una encuesta de satisfacción que se les debe enviar a los clientes para que respondan luego de la compra de un producto. Si bien la encuesta es muy

básica, responde a preguntas que pueden ayudar a mejorar tanto los productos como procesos. También, es importante realizar la encuesta porque la empresa demuestra al cliente sus deseos de seguir mejorando, por otro lado, la crítica de los clientes es la más valiosa de todas ya que es quien compra los productos de Man-Ser.

Conclusiones y Recomendaciones

Como se presentó en la introducción, el objetivo principal del trabajo fue presentar un proyecto que propone exportar los productos de la empresa Man-Ser, comenzando por los países del Mercosur y después exportar a otras localidades, con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa. Este objetivo surgió luego de un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Dentro de las evaluaciones del contexto, se encontró a través del análisis PESTEL que la empresa tiene una gran amenaza, que es la crisis económica Argentina y la crisis de la industria, lo que puede generar una disminución de las ventas. Por otro lado, en el análisis interno por medio del FODA surgieron ítems que motivaron aun más el trabajo, ellos son la certificación en calidad ISO 9001 y el interés que mostraron en los productos empresas de España. La herramienta que se eligió para alcanzar el objetivo del trabajo es la planificación estratégica, la cual en el marco teórico se desarrollo presentando diferentes autores.

Finalmente en la propuesta, se presentaron las acciones necesarias que se deben llevar a cabo para alcanzar las metas. El presupuesto fue de un total de \$1.390.000 indispensables para realizar los viajes al exterior y afrontar un plan de marketing exitoso. Se espera que el proyecto alcance los objetivos y por lo tanto genere un aumento en la rentabilidad acumulada del 30% al año 2022.

Para cerrar, cabe destacar el aporte del presente trabajo a la comunidad empresaria, el cual sirve para motivar y usar de guía para otras empresas que quieran comenzar a exportar. Si bien cada empresa deberá adaptarlo a sus necesidades, productos y capacidades puede ser de gran ayuda para una visión general. Hoy en día, muchas PYMES gracias a los avances en las tecnologías de comunicación y a través del e-commerce están exportando productos a todas partes del mundo, y no se trata de grandes empresas, sino de pequeñas, medianas y hasta micro emprendimientos. Por lo tanto, este trabajo pretende ser un pequeño aporte a la gran revolución del comercio internacional que se está llevando a cabo en el mundo.

Recomendaciones

En el siguiente apartado se presentan oportunidades de mejoras que no pudieron ser tratadas en el presente trabajo pero que son importantes que sean profundizadas en futuros informes.

Herramientas de ventas. Las herramientas de ventas que utiliza Man-Ser, las cuales si bien son efectivas, pueden mejorar y agilizar las ventas. Actualmente, se llevan a cabo por teléfono, mail o en persona. En futuros trabajos es importante que este tema se trate y se investigue de qué manera se puede modernizar este proceso, ya que es una parte importante en la cadena de valor. No solo es una oportunidad de mejora para Man-Ser sino para todas aquellas que también utilicen herramientas clásicas y se quieran actualizar. Hoy en día, muchas empresas tienen páginas web en donde los clientes tienen un usuario por donde pueden cargar pedidos, pedir asistencia técnica y hacer reclamos. También ayudan para el feedback con el cliente, donde se le pueden realizar encuestas de satisfacción y cualquier otra herramienta que ayude a generar relaciones estrechas con los mismos.

Responsabilidad Social Empresaria. Actualmente Man-Ser no lleva a cabo ninguna acción o proyecto con impacto social. En futuros trabajos sería productivo que se trate sobre este tema, ya que hay cada vez más leyes por ejemplo en cuanto al cuidado ambiental. También, está en aumento la tendencia de que los consumidores cuando adquieren un producto o servicio, evalúan que cumpla ciertas características en cuanto al impacto ambiental o social. Por ejemplo, en el caso de Man-Ser que sus productos en un futuro logren generar pocos desechos o poco consumo energético, será un atractivo para los clientes que tengan políticas pro-ambientales. En cuanto a lo ambiental, la empresa puede invertir para que su fábrica funcione con energías limpias, también puede generar un proceso para que todos los residuos que genera la fábrica y las oficinas sean categorizados. Por último, como se mencionó anteriormente trabajar para que los productos de Man-Ser tengan el menor impacto ambiental posible. En referencia a lo social, se pueden generar colectas anuales para ayudar a comedores, se pueden capacitar a jóvenes para ayudarlos a conseguir empleos y se puede generar convenios con universidades para que se realicen prácticas laborales. Por último, generar igualdad de género dentro de la empresa, ya que solo el 10% de sus empleados son mujeres.

En fin, la Responsabilidad Social Empresaria le brinda a las empresas una imagen de compromiso con la sociedad y hay diferentes maneras de tenerla presente.

Marketing. En la actualidad, Man-Ser la única herramienta de publicidad que utiliza es una página web. En el presente trabajo, se exhibió que para entrar al mercado de Brasil se debe llevar adelante una agresiva estrategia de marketing. Por lo tanto, invito a futuros estudiantes que profundicen sobre el tema pero para llevarlo a cabo en Argentina. Si bien, en el país la empresa es conocida en su rubro, es importante que se genere un proyecto de publicidad para que nuevas empresas que necesiten de productos elaborados por Man-Ser conozcan desde un principio las elaboraciones y servicios de la empresa. Por ejemplo, participar en ferias tecnológicas e industriales le puede dar visibilidad frente a futuros inversores del país. También, participar en ferias educativas para así atraer a futuros profesionales. En conclusión, hay mucho por investigar y generar en cuanto a marketing dentro de la empresa que puede traer grandes beneficios.

Bibliografía

- Alvarez, Roberto** (2004). *Cuadernos de economía*. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-68212004012400001&script=sci_arttext#Bernard1999
- Bartenstein, Ben** (2019). La devaluación después de las PASO provocó una doble calificación negativa para Argentina. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/08/16/la-devaluacion-despues-de-las-paso-provoco-una-doble-calificacion-negativa-para-argentina/>
- Chiavenato, Idalberto** (2017). *Planeación estratégica*.
- Coca-Cola Company** (2015). Conoce PlantBottle, la primera botella de PET hecha parcialmente de plantas recuperado de <https://www.coca-colamexico.com.mx/historias/conoce-plantbottle-la-primera-botella-de-pet-hecha-parcialmente-de-plantas>
- EAE Business school** (2015). Beneficios de exportar productos o servicios. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-beneficios-de-exportar-productos-o-servicios/>
- Fundacion EU-LAC**(2019). *Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea, América Latina y el Caribe*.(p.26)
- Gillespie, Patrick**(2019). La economía argentina se desploma más de lo previsto en marzo. *Diario Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-la-economia-argentina-se-desploma-mas-de-lo-previsto-en-marzo.phtml>
- INDEC** (2019). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Informe digitalizado y realizado en Marzo del 2019. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf
- INDEC** (2019). Índice de precios al consumidor. Informe digitalizado y realizado en Julio del 2019. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf

INDEC (2019). Índice de producción industrial manufacturero. Informe digitalizado y realizado en Junio del 2019. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_19FC1FEA_AF9B.pdf

INDEC (2019). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Informe digitalizado y realizado en Junio del 2019. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B48_9ACCDF9.pdf

Mattiazzo, Juan (2019). Friolatina inauguró una nueva planta industrial. *Diario Los Andes*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=friolatina-inauguro-una-nueva-planta-industrial>.

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Recuperado de Google Scholar.

Porter, Michael (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/la-estrategia-competitiva-de-porter-y-el-analisis-de-las-cinco-fuerzas/>

Schwab, Klaus (2016). *La cuarta revolución industrial*. Recuperado de Google Scholar.