



Trabajo final de graduación

“La necesidad de innovar para sobrellevar la crisis económica Argentina y la Planificación Estratégica como solución caso Man-Ser S.R.L”

Alumna: María Sol Jaroslowski

DNI: 37752597

Legajo: VADM13899

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

Hoy en día en Argentina las pequeñas y medianas Empresas deben hacer frente a muchas situaciones que ponen en peligro su supervivencia, la inestabilidad económico-política y la aparición de nuevas tecnologías son algunas de las razones. Es por eso por lo que el modelo de gestión debe prever diversos escenarios para obtener el mejor resultado. En la actualidad muchas Pymes son gestionadas de manera tradicional, resistentes al cambio y a la adaptación, lo que genera como resultado una gran desventaja con respecto a la competencia. En este trabajo se busca plasmar el importante papel que tiene la Planificación Estratégica, la creación de un sector de marketing y ventas, así como también el rol de las innovaciones tecnológicas en el desarrollo de la Pymes, se busca demostrar como a partir de estas herramientas se puede aumentar la rentabilidad, tomando como ejemplo una Compañía del sector metalúrgico MAN-SER SRL.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Marketing, Ventas, Tecnologías

Abstract

Nowadays Pymes must face many situations that are critical for their survival in Argentina, some of them are related to the economic and political instability, others are related to the use of new technologies. To overcome all the obstacles, it's necessary to have a management model that allows the company to anticipate and to obtain the best result. Most Pymes are managed in a traditional way, which becomes a problem when they have resistance to changes. These situation leaves the Pymes in competitive disadvantage. This paper seeks to capture the important role of strategic planning, marketing, sales and technologies in the development of Pymes. In order to achieve this and get the bests economic results, the studied case is related to a mettallurgical company: MAN-SER SRL.

Keywords: Strategic Planning, Marketing, Sales, Technologies.

Índice de contenidos

Introducción	5
Situación Problemática	6
Antecedentes	6
Análisis de Situación	8
Análisis Pestel	8
Modelo las 5 fuerzas de Porter	10
Cadena de valor	11
Matriz FODA	13
<i>Análisis Interno</i>	14
<i>Análisis Externo</i>	15
Matriz de Ansoff	15
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	20
Propuesta	22
Objetivo General	22
Objetivos específicos	22
Estrategias	23
<i>Fidelización de los clientes y posicionamiento en el mercado</i>	23
<i>Crecimiento:</i>	23
<i>Segmentación</i>	23
<i>Precio</i>	23
<i>Producto/Servicio</i>	23
<i>Distribución</i>	24
<i>Comunicación</i>	24
Planes de Acción	24
Evaluación de la propuesta	27
Conclusión Recomendaciones	28
Referencias	30

Índice de Tablas

Tabla 1: Analisis Pestel	8
Tabla 2: Matriz FODA	13
Tabla 3 : Matriz de Ansoff	16
Tabla 4 : Planes de Acción	24

Índice de Gráficos

Grafico 1: Grafico de Gantt.....	26
----------------------------------	----

Introducción

Man-Ser S.R.L es una empresa metalúrgica Argentina que cuenta con una única Planta Industrial en el barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. La compañía fue fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, actualmente la misma se encuentra a cargo de sus hijos Julian y Melina. En sus comienzos Man-Ser se dedicaba a trabajos de soldaduras, con el avance del tiempo la empresa fue tomando forma y adquiriendo maquinaria, lo cual le permitió ampliar su cartera de clientes convirtiéndose en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales .

La Misión de la compañía consiste en “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 pp.2), su Visión es “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (Man-Ser, s/f pp.2).

Man-Ser cuenta con líneas de productos propios, incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación, cabe destacar que cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente. Los productos son: protectores telescópicos de bancada , extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, , cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos. A su vez Man-Ser presta servicios como soldaduras especiales, entrega del producto a domicilio, instalación, reparación y mantenimiento de protectores de bancada y extractores de viruta, capacitaciones para los clientes en cuanto al uso y mantenimiento de las maquinarias, retrofitting de máquinas lavadoras(es la actualización de la maquinaria para que no quede obsoleta). La planta cuenta con 30 empleados, en su mayoría hombres mayores a 50 años, entre los cuales están divididas todas las tareas.

En 2014 Man-Ser ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organización for Standarization [Organización Internacional de

Normalización]) 9001. “Más de un millón de empresas ya se benefician de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001” (TUV Reheiland, 2019, pp.1)

Situación Problemática

Pese al crecimiento que tuvo Man-Ser desde sus inicios la inestabilidad e incertidumbre que hay en Argentina afecta de manera negativa al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas ya que las mismas padecen tanto la suba de costos, como la escasez de financiamiento, la caída de rentabilidad y el estancamiento, “según el Indec, el IPIM acumula una suba del 34,4% en los primeros ocho meses de 2019” (La Nación, 2019, pp.1). Debido al alto grado de incertidumbre es imprescindible que las empresas estén alertas a todas las oportunidades de mejora. Por tal motivo se considera importante la planeación estratégica para a partir del análisis y el desarrollo de un plan de marketing y ventas junto con la aplicación de nuevas tecnologías innovadoras se otorgue valor al cliente y la compañía pueda destacarse, incrementar su rentabilidad y llegar a ser la compañía más elegida del rubro.

Antecedentes

A causa de la inestabilidad político- económica en los países en desarrollo el 75% cierran durante sus primeros tres años de ejercicio. La falta de elaboración de un plan Estratégico sobre el cual trabajar, sumado a la falta de innovaciones y de un adecuado plan de Marketing coloca a las pequeñas empresas en total desventaja sobre todo frente a las grandes empresas que ya se encuentran firmes en el mercado. “El marketing es una disciplina, es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Michael Kotler, 2010, pp1)

Para Hernandez , Lopez y Mora es importante evaluar como mejora la competitividad en las pymes con la aplicación del marketing, lo evaluaron a través de un estudio en las 150 pymes de su país (Hernandez Araceli, Urzua Lopez Jose de Jesús, Flores Mora Juan Antonio, 25 de 04 de 2016).

Por otro lado también fue objeto de estudio para Para Jiménez y Pasenti, en su Tesis de la Universidad UNLAM en la cual destacan la importancia de la incorporación de nuevas tecnologías y de las nuevas generaciones en las metalúrgicas de Buenos Aires (Gimenez Florencia, Pacenti Angeles, 13 de 07 de 2020).

Por tal motivo se considera que un innovador plan de marketing generará que la Pyme desarrolle estrategias con una visión a largo plazo lo cual le permitirá sostenerse, expandirse y trascender.

Análisis de Situación

Como se ha mencionado anteriormente la Empresa Man-Ser presenta varias posibilidades de mejora para poder posicionarse en el mercado y obtener mayor rentabilidad, de esta manera se espera afrontar la crisis económica por la que está atravesando el país. Una de las posibilidades se debe a que aún no se han realizado acciones de marketing ya que la empresa no cuenta con dicho sector, el único medio de promoción es una página web(la cual se encuentra en mantenimiento). En la actualidad para el crecimiento, desarrollo, para difundir la marca, generar fidelidad, brindar más información a sus clientes sobre sus productos y servicios, el Marketing es fundamental. Por otro lado es importante tener en cuenta el rol del Internet y las aplicaciones que son herramientas que además de difundir a las compañías sirven para brindarle facilidades a nuestros clientes, un claro ejemplo que se observa en Man-Ser es el sistema de pedidos que actualmente se deben efectuar por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, esto se podría facilitar mediante una aplicación o mismo mediante la página Web. Dicha página también serviría para generar reclamos , registrar tiempos(de entrega o de resolución de reclamos) entre otros. Estas estrategias bien implementadas permiten difundir la marca, agregar valor, tener mayor alcance geográfico, mayor calidad del servicio y ofrecer soluciones más eficientes.

Por tal motivo se considera que para hacer frente a la situación de incertidumbre e inestabilidad económica se le debe brindar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor y soluciones, que mejore su experiencia diferenciándose de la

competencia. Es importante destacar que Man-Ser a nivel Marketing y a nivel experiencia del cliente se encuentra estancado en el tiempo ya que no se evidencia progreso en este área. Asimismo, se espera que la aplicación de estas herramientas permita a Man-Ser expandirse hacia nuevos mercados tanto a nivel Nacional como a nivel Internacional lo cual generaría un aumento en la cartera de clientes y por consecuencia un incremento de la rentabilidad, para de esta manera hacer frente a la crisis económica e inestabilidad que se hace presente en la Industria Argentina. “La crisis en la industria argentina ya alcanza ribetes históricos: cae 9%” (El economista, 2019, pp.1)

La implementación de un plan de Marketing junto con las nuevas tecnologías de difusión son el camino para cumplir los objetivos propuestos. Por este motivo es importante la correcta Planificación Estratégica para Man-Ser, ya que mejorar la experiencia del cliente mediante nuevas tecnologías, simplificarla, monitorearla de manera constante y mediante estadísticas ayudaran a penetrar el mercado y a desarrollarlo.

Análisis Pestel

Es una herramienta de análisis del macroeconómico. Comprende el estudio de los factores Políticos, Económicos, Socio/culturales ,Tecnológicos, ambientales y legales.

Tabla 1
Análisis Pestel del entorno macroeconómico.

<i>Factores</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>Políticos</i> Año de elecciones potencia la incertidumbre e inestabilidad que se vive en el país “la suba de precios estimada hacia fin de año alcanzará el 55%”(TN, 2019)	Aprovechar la excelencia del producto, la experiencia en el mercado para expandirse hacia nuevos horizontes desarrollando una nueva estrategia para pasar al frente de la competencia en el sector metalúrgico.	Debido a la inestabilidad política y económica de la Argentina el sector Metalúrgico está pasando por una época de recesión y una alta tendencia a disminuir su actividad. “La producción metalúrgica registro una disminución del 7,8% en términos interanuales” (El cronista, 2019, pp.1)

<p><i>Económicos</i> Debido a la inestabilidad económica del país, la inflación y la suba del dólar tras las elecciones presidenciales “el dólar llegó a los \$65 para terminar la jornada valiendo un 23%”(Perfil, 2019)</p>	<p>Oportunidad de inversión en materia prima o dólares para prevenir y bajar los costos de los productos a futuro y de esta manera obtener mayor rentabilidad. La inestabilidad económica, y la suba del dólar afectan a las metalúrgicas ya que su materia prima se encuentra dolarizada.</p>	<p>Época de recesión para las Metalúrgicas Argentinas debido a la recesión del sector y a la inestabilidad económica del país. Esto afecta los costos de materia prima, de producción y por consecuencia dificulta las ventas ya que los clientes al encontrarse inmersos en la crisis pueden presentar trabas a la hora de comprar por ejemplo por falta de presupuesto o por la inestabilidad de los precios.</p>
<p><i>Sociales</i> Debido al contexto político-económico la sociedad puede tender a realizar cambios en sus hábitos de consumo</p>	<p>Es una oportunidad para desarrollar una estrategia de marketing eficiente y destacarse frente a la competencia dentro de la industria Argentina</p>	<p>Tendencias bajas en las ventas o periodos de estancamiento que afectan al sector metalúrgico</p>
<p><i>Tecnológicos</i> Ventas online Creación de aplicaciones Publicidad Redes sociales</p>	<p>Posibilidad de expandir el canal de ventas a ventas online para de esta manera tener alcance a más y nuevos clientes, pudiendo inclusive utilizar esta herramienta para comercializar en el exterior de esta manera estaremos otorgando más valor al cliente , innovando, siendo proactivos y destacando el producto en el mercado.</p>	<p>La amenaza viene por parte de la competencia quien ya al contar con estas innovaciones tecnológicas cuenta con ventaja por sobre las empresas que aún no dentro de la industria. Lo mismo cuenta para las empresas que ya son exportadoras ya que pueden tener más poder de negociación con sus clientes dejando en desventaja a quien quiera ingresar a este nuevo mercado</p>
<p><i>Ambientales</i> Contaminación y reciclaje</p>	<p>Man ser SRL tiene un proceso preestablecido para sus residuos peligrosos como las aceites. Si bien ya se instalaron políticas de conciencia ambiental en la compañía hay oportunidad de sumar una nueva política de reciclaje.</p>	<p>La contaminación producida por la Industria Metalúrgica de la cual Man-Ser es parte puede aportar a los cambios climáticos y contaminación global generando un impacto negativo en la sociedad</p>

Legales

Man ser SRL tiene a sus empleados bajos las normas y convenios colectivos de trabajo. (Ley de Contrato de Trabajo 20.744)	Esto es importante ya que es una fortaleza de la compañía y puede ser una oportunidad a la hora de contratar nuevos y capacitados recursos	Estar alerta a nuevas leyes que puedan aparecer en el futuro en relación con los trabajadores, esto tiene estrecha relación a los cambios políticos que se viven en el País
---	--	---

Fuente : elaboración propia

Modelo las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

Competidores:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Cada uno de ellos intenta tener un grado de diferenciación en sus productos y servicios dentro de la industria, es por ello por lo que Man-Ser SRL para destacarse frente a la competencia debe otorgar productos/servicios de valor.

Nuevas empresas que accedan al mercado: Es una amenaza constante la posibilidad de que nuevos competidores aparezcan en el mercado debido a que el sector metalúrgico se encuentra en recesión por la inestabilidad económica del país puede suceder que en el afán de subsistir las compañías existentes amplíen su cartera de productos y comiencen a ser competencia.

Productos Sustitutos: Es una amenaza constante la posibilidad de que nuevos productos sustitutos aparezcan en el mercado ya que la inestabilidad por la que está pasando el sector puede generar como resultado la diversificación para poder sobrevivir.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación con los proveedores se da de acuerdo con la calidad y el precio de los productos que se vayan a adquirir, ya que como es un sector que produce sus costos van a tener correlación al precio de lo que van a

vender. Cuanto más competitivo sea el precio mejor serán sus posibilidades de negociar después con los clientes.

Poder de negociación de compradores o clientes: El poder de negociación en la Industria se da en relación con el precio-calidad de los productos que las mismas ofrecen. Ya que un producto adecuado, de buena calidad y a buen precio da más posibilidades de negociación y de generar fidelidad por parte de los clientes hacia las empresas.

Cadena de valor

“La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado la administración de la cadena de valor se enfoca a la eficacia y pretende generar un valor más elevado para los clientes”(Pearson, 2014, pp. 313)

Actividades Primarias:

Logística de Entrada: En primera instancia se ha asignado un responsable del proceso de compras, Julián Mansilla (gerente), quien debe aprobar todas las compras solicitadas, para realizar el pedido interno de materiales e insumos, luego el personal administrativo del área se encarga de la gestión del pedido. Hay otra persona encargada de recibir la mercadería, quien controla su calidad y cantidad, luego debe firmar el remito. El área de Administración recibe los remitos y las facturas, luego los carga en el sistema de gestión. Existe un pañol de herramientas e insumos y el control de stock de materiales que se realiza a través del mismo sistema de gestión de Man-Ser. La empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de Producción. Así, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño. Se han dado situaciones donde el insumo ya había sido comprado y no fue entregado a los operarios a tiempo.

Operaciones: Esta área se ocupa de la producción propiamente dicha. 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. Cada usuario de los equipos ha sido designado como responsable de su mantenimiento preventivo, mientras que, para

las máquinas de mayor complejidad, se recurre a los services oficiales. A su vez en Man-Ser también hay alguien encargado del diseño de los productos y de controlar la calidad de estos.

Logística de Salida: Los productos terminados son almacenados en la propia compañía hasta la fecha acordada de entrega, dado que la producción de estos se pone en marcha una vez hecha la solicitud (que como fue mencionado anteriormente tiene que ser de manera escrita mediante un formulario), no hay almacenamiento de stock, sino que los productos son piezas a medida y muy específicas. Los productos llegan de manera directa a los compradores, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario. Estas son transportadas en vehículos propios y, en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte.

Marketing y ventas: Man-Ser no cuenta con un plan de Marketing, en cuanto a las ventas se espera que los clientes se contacten y hagan los pedidos. No hay publicidad, ni proactividad a la hora de vender. Los pedidos se efectúan por escrito mediante una nota formal o por correo electrónico.

Servicio: El mismo consiste en la instalación de las máquinas (en caso de que sea necesario) en la planta del cliente, atención de reclamos y soporte técnico en caso de fallas de la maquinaria o capacitaciones brindadas al personal del comprador que las operará.

Actividades secundarias:

Infraestructura: La compañía cuenta con un directorio familiar compuesto por 3 personas quienes toman todas las decisiones que impliquen el futuro de la organización, cuentan con un asesor contable, un asesor en seguridad e higiene y un asesor jurídico.

Recursos humanos: La responsable del área es otra de las dueñas de la empresa, una de las propietarias de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

Desarrollo de tecnología: Man-Ser cuenta con maquinaria de última tecnología para elaborar sus productos, en este aspecto esto es una fortaleza ya que esta tecnología aporta a que sus productos sean de buena calidad. Por otro lado, a Man-Ser le falta desarrollar tecnologías relacionadas al Marketing, y a la experiencia del cliente por ejemplo en la solicitud de pedidos, las cuales se hacen completando un formulario que los clientes

envían a la compañía, a su vez las tecnologías también se pueden aplicar a la publicidad, otro tema en el cual Man-Ser aún no ha incursionado.

Compras: Las compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El proceso se inicia con una solicitud de compra interna que se efectúa de manera escrita a través del uso de un formulario creado para tal fin donde se especifica en detalle la mercadería que solicitar, la cantidad del pedido, el motivo de la compra, la fecha y el proveedor sugerido o seleccionado. Una vez recibida la solicitud interna, el personal administrativo de compras se encarga de la gestión del pedido. Se envía una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra.

Matriz FODA

Matriz FODA o análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que busca las diferentes combinaciones entre los factores internos capaces de generar fortalezas y debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas u oportunidades de negocio.

Tabla 2

Matriz FODA identifica Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

<i>Análisis interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> No Recicla Mala comunicación interna Errores en la producción Falta de capacitación Falta delegación Falta Estrategia de Marketing No son proactivos para las ventas No tiene objetivos para el largo plazo No utiliza innovaciones tecnológicas 	<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Crisis económica Incertidumbre Recesión de la industria Metalúrgica Inflación La competencia, nuevos competidores y productos sustitutos
<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Trayectoria- Experiencia Calidad Maquinarias Certificación ISO Relación con los clientes y los proveedores 	<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Producto único, no tiene competencia Oportunidad de expansión

Fuente : elaboración propia

Análisis Interno

Fortalezas

- Trayectoria de la compañía: Man-Ser se ha afianzado en el sector Metalúrgico con el correr de los años, se ha ganado la confianza de sus clientes y proveedores generando más poder de negociación, ha subsistido frente a varias crisis del país.
- Conocimiento y experiencia en el mercado debido a la trayectoria.
- Excelente calidad del producto : Su producto es de buena calidad, es por ello por lo que lo siguen eligiendo.
- Maquinaria de última generación: Man-Ser se ha encargado de operar con maquinarias de última generación para brindar productos de mejor calidad.
- Atención directa por parte de los dueños: Esto brinda satisfacción a los clientes, quienes tienen una atención personalizada y de confianza.
- Elaboración de productos únicos en el mercado: Man-Ser elabora un producto único en el mercado por el cual no tiene competencia.
- Certificación normas ISO 9001: Le permitió a la compañía trabajar de una forma más ordenada y planificada lo cual suma a la cadena de valor

Debilidades

- No aplica políticas de reciclaje: Man-Ser no aplica políticas de reciclaje por lo cual está colaborando a la contaminación del medioambiente.
- Falta de comunicación: Se han visualizado varios problemas debido a la falta, o fallas en la comunicación que afectan de manera directa a la producción de los productos ya sea generando productos defectuosos o demoras en las entregas.
- Errores en la entrega de productos: Los errores se deben a la falta de comunicación, delegación, errores en la toma de decisiones, falta de coordinación.
- Falta de sector de administración: No cuenta con una estrategia, ni con un plan de marketing, está centrado en las estrategias en corto plazo, no planifica a mediano ni a largo plazo.
- Falta estrategia de Marketing: Al no contar con un sector de marketing Man-Ser queda en desventaja frente a la competencia.
- Falta publicidad: no hay publicidad, en cuanto a las ventas se espera que los clientes hagan los pedidos, esto deja a Man-Ser en desventaja con respecto a la competencia

- Falta de uso de las tecnologías de difusión
- No hay posibilidad de ventas online

Análisis Externo

Oportunidades

- No hay competencia para uno de los productos que comercializa: Esto es una oportunidad de reconocimiento para Man-Ser dentro de la Industria, al no haber competencia se destaca en el mercado, esto se podría aprovechar para difundir la marca y para promover la venta de sus otros productos.
- Sus productos son necesarios para la continuidad de otras empresas
- Oportunidad de expansión a nivel Nacional e Internacional : Man-Ser ya ha tenido la oferta de considerar expandirse a nivel Internacional por el momento no la ha considerado, esto es una oportunidad para aumentar su rentabilidad y de esta manera poder sobrellevar la situación de crisis de Argentina.

Amenazas

- Cambios de gobierno: Los cambios de Gobierno generan incertidumbre e inestabilidad económica para el país, esto afecta de manera negativa a toda la industria Argentina, de la cual lógicamente Man-Ser es parte, pudiendo como resultado bajar o estacarse el nivel de ventas y de rentabilidad
- Inestabilidad económica y Tendencia desfavorable en el mercado
- Inestabilidad del dólar: La materia prima con la que trabaja Man-Ser se encuentra dolarizada es por esto por lo que la suba del dólar afecta de manera directa el costo de los productos de Man-Ser.
- Inflación “ Desde febrero de 2019 la suba de los precios se instaló por arriba del 51% en 12 meses” esto genera complicaciones a la hora de proyectar para las empresas. (Daniel Sticco, 2019, pp 1)

Matriz de Ansoff

Es una herramienta que se utiliza para determinar la estrategia de crecimiento.

Penetración de Mercado: En este caso estamos hablando de un mercado y un producto conocido, en este tipo de estrategia la empresa pretende expandir el número de ventas manteniéndose en el mismo mercado y con sus mismos productos. En el caso de Man-Ser SRL este tipo de estrategia se puede llevar a cabo elaborando un plan de marketing, mediante la publicidad, las promociones para clientes nuevos y para clientes ya existentes.

Desarrollo de nuevos productos/servicios: Este estilo de estrategia se interesa por introducir un nuevo producto en el mercado ya existente, en este caso una posibilidad para Man-Ser SRL podría ser comenzar a prestar servicio de mantenimiento, no solo para productos que les hayan adquirido a ellos, sino para ampliar el servicio para otro tipo de maquinarias, esto implicaría una nueva posibilidad de ingresos para la compañía, se aprovecharían los mismos recursos pero lógicamente los mismos van a necesitar capacitación para poder hacer frente a estas nuevas tareas.

Desarrollo de Mercado: En este caso la estrategia consiste en la venta de los productos actuales en un nuevo mercado, para Man-Ser sería la oportunidad de comercializar en el exterior, a su vez si aumenta el nivel de producción podría eliminar esos tiempos de óseo que actualmente tienen sus empleados.

Diversificación: Un producto nuevo en un nuevo mercado. Es la estrategia más arriesgada de las cuatro ya que consiste en desarrollar el producto y conocer un nuevo mercado. En el caso de Man-Ser se podría aprovechar las instalaciones en las cuales por el momento les sobra espacio, y las estaban alquilando, para desarrollar alguna nueva actividad ya sea brindando un nuevo servicio o adquiriendo maquinarias para elaborar un nuevo producto. El nuevo producto podría abastecerse de la misma materia prima, brindándole a Man-Ser la tranquilidad de ya conocer a los proveedores para su nuevo negocio y debido a la buena relación que ya tiene con los mismos aprovechar este punto a nivel de negociación. Ya que a más cantidad de materia prima podrá obtener un mejor precio.

Marco Teórico

En Argentina tener o ser parte de una Pyme supone un gran desafío, lo principal es tener en cuenta que nos encontramos analizando un mercado y una economía altamente inestable, lo cual genera que el crecimiento de las Pymes sea lento y sinuoso. Es importante tomar en consideración que no solo hablamos de competencia cuando nos referimos a otras Pymes o grandes compañías Argentinas, sino que también en el Siglo 21 ya entra en juego el factor de la globalización lo cual nos pone en competencia a nivel Mundial. Debido a ello se considera una obligación que se aplique en las Pymes la administración estratégica. De acuerdo con Pearson se considera que “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar” (Pearson, 2014, pp.240)

Administración estratégica

“La administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. La administración estratégica contribuye al logro de ese propósito” (Pearson, 2014, pp.241). Es por esa razón por lo que las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño.

Planificación estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones mediante la elaboración de un plan de acción adecuado a la incertidumbre y a las demandas del entorno en el que se maneja con el objetivo de obtener la mayor eficacia y eficiencia en cuanto a resultados.

El objetivo de la Planificación Estratégica es establecer cursos de acción y dar seguimiento para poder cumplir con la misión de la organización.

La planificación estratégica es una herramienta vital para la toma de decisiones de las instituciones, dado que a partir de ella se puede hacer un análisis de la situación actual y como llegar a donde queremos llegar. De esta manera podremos entonces establecer cuál es el camino, es decir cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a cumplir nuestro objetivo sea a mediano o largo plazo.

Es importante para esto la definición tanto de los Objetivos, como de las estrategias y de los planes para llegar a obtener los resultados habiendo analizado el entorno.

Crecimiento

Cuando definimos crecimiento empresarial nos referimos al proceso para la mejora continua de la compañía, este proceso es el impulsor para llegar al éxito esperado. “Tenemos dos puntos importantes para llegar al crecimiento proyectado: uno puede ser el aumento de las ventas, por ende, aumentamos los ingresos y otro punto es de hacer más eficiente las operaciones para reducir en forma efectiva los costos” (EAE Business School, 2018 pp. 1) El inconveniente en este punto se debe a la inestabilidad económica Argentina, en donde la incertidumbre es tan grande y los cambios constantes, por lo que la estrategia de la organización debe considerar esto como un factor a la hora de la planificación estratégica e irse adecuando a la situación del país para lograr la mayor eficiencia posible.

Innovaciones tecnológicas

De acuerdo con el enfoque de Schumpeter "La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario".(J.A. Schumpeter, s/f) por otro lado según Porter ."La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones" (Michael Porter , 1990). Es importante aplicar innovaciones tecnológicas, dado que en Man-Ser es un punto aun a desarrollar, ya que la aplicación de nuevas tecnologías no se refiere solamente a la maquinaria, sino que también a una nueva forma de organización que le brinde al cliente soluciones y eficiencia.

Valor

Porter Indica que “desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece” (Porter, 1985, pp54).

Cadena de Valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus

actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter, 1985, pp.51).

Marketing

El marketing es un proceso continuo de estudio del mercado, para satisfacer las necesidades existentes o no, en nuestro público objetivo desarrollando productos y servicios que creen un valor para la empresa y para el cliente.

Según Kotler “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Philip Kotler, 1999, p. 58) .

El área de marketing debe prever los cambios que sufran los consumidores en materia de gustos y en el caso de Man-Ser trabajar con el departamento de desarrollo de productos para crear aquello que desean los clientes. A su vez el área de marketing debería ser encargada de generar nuevas necesidades en los clientes que aún no estén presentes mediante la productos o servicios innovadores, de esta manera generamos que la empresa se destaque frente a la competencia.

Por otra parte Kotler también aclara que el plan de marketing es “documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de Marketing” (Philip Kotler, Prentice Hall, p. 104.), el mismo opera en dos niveles: el plan de marketing estratégico y el plan de marketing táctico. Mientras que el primero se encarga del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones determinando las líneas generales, es decir el mercado meta al que se buscará satisfacer y la propuesta de valor; el segundo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes especificando acciones de marketing concretas y trabajando con el mix de marketing.

Por este motivo es muy importante determinar una planificación para la organización. Sobre el cual Pearson señala que “Son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos” (Pearson, 2014, pp.240), ya que con los objetivos definidos en conjunto con un apropiado plan de marketing y apoyándose en tecnologías de

innovación es con lo que se puede aportar valor a los clientes, superar la crisis económica y hacer crecer a la compañía.

Debido a lo anteriormente mencionado y para finalizar es que se considera de extrema importancia y en primer lugar lo citado anteriormente por Kotler ya que la implementación de un plan de marketing, con estrategias a partir de las cuales las empresas desarrollen sus actividades dirijan y coordinen es esencial para obtener mejores resultados, crecimiento, difusión y es como se entregara mayor valor al cliente, es por eso que se elige a este autor y a su definición como más relevante para esta investigación con respecto a las demás.

Diagnóstico y discusión

El diagnóstico elaborado hace foco en el desarrollo, crecimiento y la estabilidad económica de la organización. La mejora surge del actual estancamiento de la empresa como consecuencia de las deficiencias en la gestión tal como se puede observar en el análisis FODA donde se detectan problemas relacionados a la falta de una estrategia, la mala comunicación interna, falta de capacitación, falta de proactividad, falta de uso de innovaciones. De esta manera hemos encontrado que las Pymes enfrentan varios desafíos, algunos de los mismos son debidos a factores externos a la misma como por ejemplo los problemas de recesión económica y el estancamiento a nivel Nacional del sector que producen la disminución o inestabilidad de las ventas, la dificultad de acceder a financiamiento por cuestiones tanto burocráticas como por las políticas exigidas para acceder a los mismos, el sistema tributario Argentino que impone varias y altas cargas impositivas a las empresas, las leyes laborales que son importantes e imprescindibles para tener en cuenta a la hora de contratar nuevos y calificados empleados pero que dificultan el proceso de contratación para las empresas, el exceso de competencia y productos sustitutos, la interminable posibilidad de nuevas tecnologías ya que estamos en un era de innovaciones tecnológicas y como esto amplia la posibilidad de quedarse atrasado con respecto a la competencia.

Por otro lado tenemos los factores internos, propios de la empresa como por ejemplo la falta de un sector de marketing y un plan de marketing definido, la

ineficiencia de la gestión los problemas de comunicación, la falta de delegación la falta de capacitación y motivación del personal, por consecuencia la falta de tiempo de la dirección para encargarse de una eficiente planificación estratégica focalizada en el cliente, otorgándole un producto diferenciado, con mayor valor aplicando el uso de nuevas tecnologías.

Es por ello por lo que se definen los siguientes conceptos:

Planificación Estratégica: Se corrobora ausencia de planificación estratégica formal y sostenida, es por ello por lo que Man-Ser focaliza su gestión en la operación diaria más que en el mediano o largo plazo, falta la elaboración de un plan, de objetivos y de cursos de acción que orienten lo diario a ese fin.

Expansión del mercado y de la cartera de clientes: Man-Ser se caracteriza no contar con una actitud proactiva en cuanto a la búsqueda de nuevos clientes y mercados. Ellos esperan que los clientes los contacten para hacer sus pedidos, no generan nuevas necesidades, no estimulan a los clientes. Man-Ser no cuenta con un plan de Marketing ni para el corto ni mediano ni largo plazo, tampoco cuentan con una página Web activa que les pueda servir de catálogo a la hora de presentar sus productos o de hacer publicidad. Esto es un error arrastrado debido a la mala gestión, la falta de objetivos concretos, la falta de una administración estratégica.

Posibilidad de Exportar: Hasta el momento la empresa rechaza la posibilidad de exportar, esta propuesta es un desafío muy importante por ejemplo en relación con el precio de los productos y servicios ya que los mismos deben ser altamente analizados para ser competitivos y dejar rentabilidad. Este desafío no deja esto de ser una gran oportunidad para Man-Ser de expansión, de crecimiento y desarrollo.

Tal lo mencionado anteriormente en el análisis FODA y en conclusión Man-Ser presenta varias oportunidades de mejora para posicionarse en el mercado, siendo algunas de las mismas un plan de marketing y ventas, otorgar mayor valor al cliente, utilizar tecnologías innovadoras, mejorar la comunicación interna. Para ello es necesario un cambio en la gestión en el que se dé prioridad a la administración estratégica, a la planificación a largo mediano y corto plazo. A la planeación, organización, que se dirija teniendo en cuenta

este modelo y que después, antes y durante se realicen los controles pertinentes para cumplir con los objetivos establecidos.

Un Sector de Marketing encargado, luego de tener claros los objetivos de la compañía, de captar nuevos y más clientes. Clientes que aporten a la estabilidad económica de Man-Ser, a su expansión ya sea a nivel nacional e Internacional. El sector de marketing debe acompañar una gestión adecuada por parte de la dirección y de los altos mandos, quienes deben estar alineados con objetivos estratégicos clarificados, con los plazos en los cuales los mismos se deben cumplir para luego de esta manera poder generar estrategias operativas que en el corto plazo aporten al gran objetivo de la organización y que por consecuencia generen un incremento en su rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado.

Propuesta

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de Man-Ser SRL un 20% durante el 2020 mediante un innovador plan de Marketing y una eficiente estrategia de ventas enfocada en el cliente.

Alcance: El periodo de implementación es desde enero 2020 a diciembre 2020, la implementación de las nuevas estrategias de ventas y marketing son tanto a Nivel Nacional como a Nivel Internacional.

Objetivos específicos

- Brindar atención personalizada a cada uno de los clientes para disminuir un 80% los reclamos durante el 2020.
- Lograr cerrar las ventas con el 60% de los clientes contactados durante el 2020 mediante una propuesta personalizada para cada uno de ellos.
- Conseguir al menos 3 clientes del Exterior durante el 2020 apoyándose en la publicidad y en la difusión de su nueva página Web.
- Incrementar la rentabilidad un 20% durante el 2020
- Mejorar la imagen y difusión de la marca a Nivel Nacional mediante la creación de una página Web innovadora y la inversión en publicidad.

Estrategias

Fidelización de los clientes y posicionamiento en el mercado:

Man-Ser generará que los actuales y potenciales clientes se mantengan fieles a la compañía repitiendo y ampliando sus compras, la base será adaptar la oferta a la demanda, sus productos y servicios serán cada vez más personalizados y satisfarán exactamente lo que el cliente desea obtener. A su vez se brindará asistencia personalizada tanto durante el proceso de compra como postventa con la idea de otorgar un producto de mayor valor.

Crecimiento:

Man-Ser debe tanto penetrar en el mercado en el que se desempeña actualmente, aumentando la cantidad de clientes mediante publicidad, marketing y ventas, así como también desarrollar el mercado ampliándose geográficamente a nivel Nacional e Internacional . Para ello es importante que tome como punto de partida la relación tiene con sus actuales clientes y a raíz de ese vínculo buscar un beneficio.

Man-Ser deberá apoyar su expansión en una innovadora estrategia de Marketing tanto para darse a conocer como para destacarse frente a la competencia.

Segmentación:

Man-Ser deberá implementar una estrategia de Marketing diferenciado, donde se adapte la oferta a cada cliente otorgándole valor a sus productos y servicios, específicamente pudiendo brindarle a cada cliente lo que está buscando mediante una propuesta completa e innovadora.

El plan de Marketing deberá centrarse en lo que busca el cliente otorgando principalmente productos y servicios de alta calidad, pero sin dejar de lado el costo de estos, ya que por la crisis económica y la inestabilidad por la que atraviesa el país está comprobado que para ser un producto competitivo su precio es de gran importancia.

Precio:

- Costo de producción: Los precios de los productos se basan principalmente en los costos de producción.
- Promociones y descuentos: Se deben generar promociones para clientes nuevos y para clientes que repitan sus compras, esto es un incentivo a la hora de comprar y a la hora de elegir a Man-Ser frente a la competencia. También se puede incentivar teniendo en cuenta la modalidad y el plazo de pago, otorgando beneficios según convenga en cada circunstancia (pagos a largo plazo con bajo interés/ sin interés, pago antes de una determinada fecha con un descuento, etc.)

Producto/Servicio:

- Productos Innovadores: trabajar con tecnología innovadora y avanzada, Man-Ser cuenta con tecnologías avanzadas para la fabricación de sus productos, esto otorga productos de mayor calidad y genera que la producción sea de menor costo.
- Personalizar los productos: La producción y la propuesta del producto debe ser personalizada en todos los aspectos y adaptarse exactamente a lo que el cliente está buscando.
- Es importante destacarse también en los servicios de instalación, de mantenimiento que se brindan a los clientes, otorgándoles seguimiento post venta y continuando con la relación con los mismos, de esta manera se lograra fidelización y los clientes continuaran eligiendo a Man-Ser debido a la continuidad en la relación.

Distribución:

La estrategia de distribución será por canal directo como lo fue hasta ahora debido a que esto aporta a la personalización de los servicios, hacerlo de manera tercerizada le quitaría valor a nuestra cadena.

Comunicación:

- Marketing directo: Se utilizará el marketing directo para sus actuales y potenciales clientes para que tengan presente de manera constante a Man-Ser, sus productos y servicios.
- Venta directa y personal: Se asignará a los vendedores una cartera de clientes a los cuales deberán contactar tanto vía telefónica como personalmente, estos clientes serán tanto los nuevos clientes como los actuales, todos recibirán un trato personalizado y constante.
- Publicidad y Marketing Digital: Este será uno de los puntos más importantes ya que para darse a conocer tanto a nivel Nacional como Internacional es importante contar con una página atractiva, con propuestas innovadoras ya sea a nivel de productos o a nivel de promociones, también puede contener encuestas de satisfacción, seguimiento de pedidos y de reclamos, ayuda en una sección de consultas frecuentes y hasta una persona que responda constantemente consultas de manera online.

Planes de Acción

Tabla 4
Planes de Acción periodo 2020

Fidelización de los clientes

Acción	Periodo	Recursos	Costos
--------	---------	----------	--------

. Contactar a 250 potenciales clientes para que conozcan la propuesta de Man-Ser (50 de los mismos del exterior).	Primer trimestre	Dos vendedores	Salario mensual vendedor	\$40000 por
. Elaborar una cartera de clientes durante el primer cuatrimestre 2020 (conformada por potenciales clientes y por clientes que ya han comprado)y contactarse semanalmente con los mismos para comentarles acerca de las novedades, promociones, descuentos que se les pueden otorgar.	Primer Cuatrimestre			
. Mantener una relación fluida con el sector de Diseño para elaborar productos personalizados e innovadores y de alta calidad.		Jefe de Diseño	La empresa ya cuenta con una persona encargada del diseño	
. Aumentar las ventas un 20% mediante la implementación de las nuevas estrategias enfocadas en el cliente obteniendo la información de lo que ellos están exactamente buscando.	Anual	Dos vendedores	Salario mensual vendedor	\$40000 por
. Reforzar los lazos con empresas del sector para beneficiarse de dichos vínculos. Esto se puede lograr tanto gestionando reuniones con las mismas como asistiendo a eventos del sector trimestralmente.	Anual	Jefe de Ventas	Salario de \$70.000 mensual	
Realizar encuestas de satisfacción a todos los clientes del 2019 durante el primer bimestre 2020	Primer Bimestre			
Realizar encuestas de satisfacción a los clientes del primer semestre 2020 y mejorar los resultados un 80% respecto a los del año anterior	Segundo Semestre			

Precio

Acción	Periodo	Recursos	Costos
Poder al menos enviarle una propuesta personalizada de ventas al 80% de los clientes contactados. Para ello será necesario interpretar las prioridades del cliente y diseñar un	Segundo trimestre	Jefe de diseño Jefe de Ventas	

producto personalizado al mejor precio.

Ofrecer el mejor precio a los clientes que ya compraron durante el 2019 otorgándoles un 10% de descuento en su compra.	Primer Trimestre	Jefe de Ventas	Salario de \$70.000 mensual
Dar un 20% de descuento a clientes que concreten sus compras y paguen de contado antes del 31 de Marzo 2020	Primer Trimestre		
Otorgar un 15% de descuento a nuevos clientes concretando las ventas antes del 30 Junio 2020	Primer Semestre		

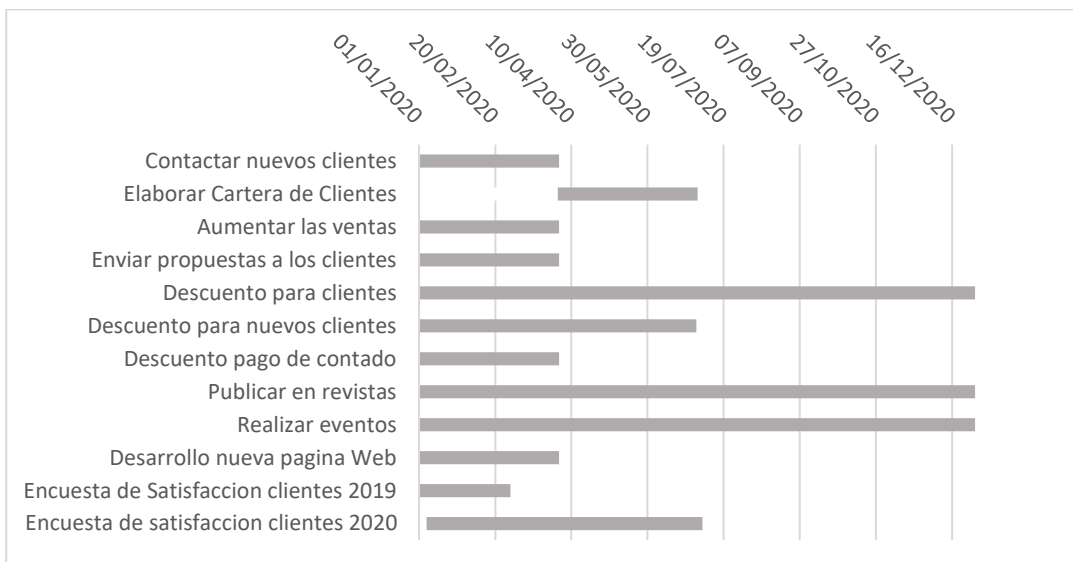
Marketing Digital

Acción	Periodo	Recursos	Costos
Hacer publicaciones en las revistas del sector al menos una vez por mes. Enviar novedades a los clientes y posibles clientes de manera semanal por email	Semanalmente durante todo el año 2020	Analista de Marketing	Salario del Analista \$45000
Realizar exposiciones trimestralmente donde se muestren los productos para captar nuevos clientes	Trimestralmente durante todo el año 2020	Analista de Marketing	Gastos varios de publicidad \$30000
Desarrollar una Página Web con nuevas funcionalidades como el seguimiento de pedidos y reclamos para aportar mayor valor a los productos.	Primer Trimestre	Empresa de Diseño Web – Contratada de manera Externa	\$15000 diseño de pagina de pagina \$3000 mensuales de mantenimiento

Fuente : elaboración propia

Gráfico de Gantt

Gráfico 1
Gráfico de Gantt



Fuente : elaboración propia

Evaluación de la propuesta

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se considera que se deberá hacer una inversión en lo siguiente :

- 2 Vendedores: \$40.000 mensual (más una escala de comisiones luego de llegar al objetivo mínimo de rentabilidad del 20%)
- 1 Jefe de Ventas : \$70.000 mensual (más una escala de comisiones luego de llegar al objetivo mínimo de rentabilidad del 20%)
- 1 Analista de Marketing: \$45.000 mensual
- La contratación de manera externa para la creación de la página Web : \$15.000
- La contratación de manera externa para el mantenimiento de dicha página : \$3.000 mensual
- Gastos varios destinados a publicidad: \$30.000 una única vez
- Inversión total \$2,421,000 anual

Tomando como referencia los resultados del último ejercicio que fueron de \$13,118,036.11, se estima que el resultado proyectado para el corriente año sería \$19,585,227.91 y dado que se espera aumentar la rentabilidad un 20% es decir \$3,917,045.58, se puede estimar que la Rentabilidad del ejercicio será de \$23,502,273.49

A continuación, se hace el cálculo de ROI (Retorno de la Inversión) :

$[(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100 = \text{Retorno de la inversión}$

$$[(\$3,917,045.58, - \$ 2,421,000.00) / \$ 2,421,000.00] * 100 = 61,79\%$$

Con los datos obtenidos se espera recuperar la inversión y obtener por cada \$100 invertidos \$61,79.

Conclusión

La situación económica y política inestable en la Argentina, entre otros son factores que contribuyen de manera negativa al desenvolvimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Si bien el desenvolvimiento de estas se ve condicionado por el crecimiento Nacional e Internacional de cada Sector, la cultura y gestión empresarial son elementos clave que van a determinar el desarrollo y éxito de cada compañía. Las estrategias, la organización interna, el prever, planear, organizar, dirigir, controlar y lo que una empresa pueda lograr en el mercado no es sólo función de las oportunidades y amenazas del entorno, sino que depende de la capacidad de esa organización para aprovecharlas en función de sus fortalezas y debilidades.

Durante mucho tiempo las empresas de la Industria hicieron hincapié en producir, todo su presupuesto estaba destinado a la calidad, desarrollo y diseño de sus productos. Desde hace ya un tiempo no es suficiente con ofrecer un producto de calidad sino que lo más importante es que lo ofrecido tenga valor y se destaque frente a la competencia. Es por ello por lo que es importante entender que tanto los productos como los servicios que se ofrecen deben estar altamente adaptados al público que se busca captar, es importante establecer una buena relación con el cliente y que el mismo nos brinde la información necesaria para producir exactamente lo que ellos están buscando ya sea en relación al precio, a la calidad o a las características que nuestro producto o servicio debe tener para ser el elegido.

Es importante el rol de la planificación estratégica, en donde mediante el análisis del Macroentorno y del Microentorno se pueda definir la Estrategia de la compañía, en el caso de Man-Ser se plantea como posible estrategia de crecimiento el desarrollo de mercado y la penetración de mercado, y para llevar a cabo las mismas sumar como actividad a la cadena de valor al Marketing, se considera que focalizando en

comunicar, difundir y comercializar de manera proactiva, otorgando valor al cliente, haciendo uso de tecnologías innovadoras y seleccionando a los mejores canales para difundir y comunicar eficientemente sobre los productos y servicio es el camino para obtener el resultado deseado.

Tal lo mencionado anteriormente el modelo de gestión de la Empresa es la clave para mediante una visión completa de toda la organización, direccionar a la misma hacia los resultados que se desea alcanzar, es por ello por lo que se considera que la misma debe estar asociada al planteo de objetivos que sigan al modelo SMART, los mismos deben ser específicos, medibles, alcanzables, razonables y contar con un tiempo.

Recomendación

Por otro lado a modo de recomendación es fundamental que se trabaje en la buena comunicación y en la descentralización de la toma de decisiones, dos temas que no han sido parte del análisis de este trabajo pero no por ello son menos importantes a la hora de alcanzar el éxito para una Empresa. Otras herramientas que se recomienda implementar para el análisis de la compañía son el mapa Estratégico y el CMI, dos análisis que tampoco han sido parte de este trabajo. Como ultima recomendación dejo la posibilidad de analizar estrategias horizontales de adquisición o fusión para Man-Ser SRL.

Para las Pymes tradicionales la planificación es un desafío y es importante que las mismas se adapten. La planificación, el marketing y las ventas apoyadas en el uso de las tecnologías son factores clave para que la organización pueda cumplir sus metas, alcanzar el crecimiento, la estabilidad deseada y obtener mayor rentabilidad.

Referencias

- Farias Selene (2010). Asesoramiento Industrial a Empresa Metalúrgica. Recuperado de :
http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/i_farase707.pdf
- Hernandez Araceli, Urzua Lopez Jose de Jesús, Flores Mora Juan Antonio (25 de 04 de 2016). El impacto que tiene el marketing sobre las pymes manufactureras. Recuperado de : <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/10>
- TN, E. (03 de 09 de 2019). Por la suba del dólar consultoras estiman que la inflación anual será del 55 [Versión electrónica] Recuperado de: https://tn.com.ar/economia/por-la-suba-del-dolar-consultoras-estiman-que-la-inflacion-anual-sera-del-55_991682
- El economista. E (01 de 02 de 2019). La crisis en la industria argentina ya alcanza ribetes históricos. [Versión electrónica] Recuperado de: <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/9674191/02/19/La-crisis-en-la-industria-argentina-ya-alcanza-ribetes-historicos-cae-9.html>
- Man Ser, SRL. (10 de 01 de 2014). Manser SRL. Recuperado de: <http://www.manser.com.ar/nosotros.html>
- La Nación (17 de 09 de 2019) Efecto Paso: En Agosto la inflación mayorista fue del 11,2% [Versión electrónica]. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/efecto-paso-agosto-inflacion-mayorista-fue-del-nid2288685>
- Alfonsin Leandro Mora (01 de 09 de 2019) Porque Argentina está otra vez en crisis? [Versión electrónica] Recuperado de : <https://nuso.org/articulo/por-que-argentina-esta-otra-vez-en-crisis/>

Mintzberg Henry, Quinn James B. y Voyer John (1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

McLeod, Raymond (2000) Sistemas de información gerencial, Pearson Educación

Troncoso Caro, Juan. Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad.

Perez Julián, Merino Maria (2012) Cadena de valor. Recuperado de :
<https://definicion.de/cadena-de-valor/>

Kotler Philip (s/f). Definición de Mercadotecnia. Recuperado de :
<https://www.merca20.com/philip-kotler-da-su-definicion-de-mercadotecnia/>

Raiter Andres (2016). Riesgos de no tener marketing digital. Recuperado de
:<https://www.tree.com.py/blog/7-riesgos-de-no-tener-marketing-digital> 2016

Taipe Juan (10 de 07 de 2011). La historia de las redes sociales. Recuperado de :
<http://www.informatica-hoy.com.ar/redes-sociales/La-historia-de-las-redes-sociales.php>

Bernal Ai (2010). Influencia de las redes sociales en los medios de comunicación. M. A. Cabrera.

Fishman Alejandro (2012) . La Inversion publicitaria. Recuperado de :
<http://www.iabargentina.com.ar/>

Malpasso Teo (2005). Factores que inciden en el uso de tecnología. Disertación doctoral no publicada. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Autónoma de Chiapas.

Boyadjian Carolos (2019) La industria metalúrgica sigue con Iso números por el piso. Recuperado de : <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-industria-metalurgica-sigue-con-los-numeros-por-el-piso-20190414-0016.html>

Porter Michael (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The free Press

Robbins Stephen, Coulter Mery (2014) *Administration*. Editorial Pearson Education.

Sticco Daniel (2019) . La inflación anual de la Argentina es más alta que la que suman los principales países de America. Recuperado de :
<https://www.infobae.com/economia/2019/09/14/la-inflacion-anual-de-la-argentina-es-mas-alta-que-la-que-suman-los-principales-paises-de-america/>

Gimenez Florencia, Pacenti Angeles (13 de 07 de 2020). Las Pymes Metalurgicas de la ciudad de Buenos Aires y la incorporacion de las nuevas generaciones. Recuperado de :
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1304/1/TFPP%20EEYN%202020%20GFD-PAG.pdf>