



Licenciatura en Administración

Seminario Final

**“Plan estratégico para incursionar en el mercado internacional
de la empresa Man Ser S.R.L.”**

Autora: Siciliano, Antonella Sofía

DNI: 32.099.874

Legajo: ADM 1817

- 2019-

Resumen

El presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Man-Ser SRL un plan estratégico para llevar adelante mediante diferentes programas, la posibilidad de incursionar en el mercado internacional.

Incrementar su participación de mercado, optimizar procesos, desarrollar un área crítica y la implementación de mejoras, entre otros, son los objetivos de este proyecto.

Se ha determinado, en base a los ingresos estimados y la inversión necesaria para alcanzarlos que el presente reporte de caso, es viable y posible de ser replicado; en la medida que la organización se ajuste a él.

Palabras Claves: Plan estratégico - Crecimiento - Programas - Presupuesto - Internacionalización

Abstract

The present work under the case report modality of the Bachelor of Administration degree from the 21st Century University, was intended to provide the Man-Ser SRL company with a strategic plan to carry out, through different programs, the possibility of entering the international market. Increasing your market share, optimizing processes, developing a critical area and implementing improvements in others are the objective of this project.

It has been determined, based on the estimated income and the investment necessary to achieve them that the present case report is viable and possible to be replicated; to the extent that the organization adjusts to it.

Keywords: Strategic plan - Growth - Programs – Budget - Internationalization

Índice

Contenido

Introducción	6
Análisis diagnóstico situacional	8
Análisis Externo de la organización	8
Sector Político	8
Sector Económico	8
Sector Social	9
Sector Tecnológico	10
Sector Ecológico	12
Sector Legal	12
Análisis del micro entorno	13
Poder de Negociación con Clientes	13
Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
Probabilidad de ingreso de nuevos competidores	14
Nuevos productos Sustitutos	14
Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria	14
Análisis interno de la organización	15
Lineamientos estratégicos actuales de la empresa	15
Cadena de Valor	16
Análisis FODA	17
Análisis de mercado latinoamericano y matriz multicriterio	17
Estudio de viabilidad legal para exportar	21
Marco teórico	23
Planificación	23
Planificación estratégica	23
Estrategias de crecimiento	24
Desarrollo profesional	25
Matriz multicriterio	25
Alianzas estratégicas.....	26

Diagnostico Organizacional	27
Propuesta de Aplicación.....	28
Objetivo general:	29
Objetivos específicos:	29
Alcance.....	29
Desarrollo de Plan de Acción:.....	30
Programa 1: Reorganización del proceso productivo: reestructuración del layout.....	30
Programa 2: Creación y desarrollo del área de Logística	31
Programa 3: Incorporación de Software de gestión	33
Programa 4: Participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales	34
Programa 5: Posicionamiento de página web y redes sociales	35
Programa 6: Programa de capacitación integral.....	36
Programa 7: programa de incentivos.....	37
Diagrama de Gantt por actividades según cada programa	38
Presupuesto	39
Análisis ROI.....	40
Conclusiones Finales y Recomendaciones.....	41
Bibliografía	42

Índice de Imágenes

Ilustración 1: Empleo industrial.....	10
Ilustración 2: proyección economía latinoamericana 2020.....	18
Ilustración 3: Distribución física	32

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz Multicriterio	20
Tabla 2: Comparativo de teorías sobre planificación estratégica.....	23
Tabla 3: recursos programa 1	30

Tabla 4: recursos programa 2	32
Tabla 5: recursos programa 3	33
Tabla 6: recursos programa 4	34
Tabla 7: recursos programa 5	35
Tabla 8: recursos programa 6	36
Tabla 9: recursos programa 7	37
Tabla 10: Diagrama de Gantt	38
<i>Tabla 11</i> , Presupuesto Final	39

Introducción

La globalización de los mercados representa uno de los conceptos empresariales más importantes a nivel mundial y del cual Argentina no es ajena, lo que lleva a que sea necesario conocer cuáles son las condiciones mediante las que se pueden desarrollar procesos de internacionalización y expansión. Para ello, primeramente, se llevará a cabo el estudio y análisis de variables que permitan identificar posibles oportunidades de negocio en el mercado internacional abarcando tanto el macro como el micro entorno y el análisis interno de la empresa. En segundo lugar; se buscará, mediante la información recabada; brindarle a la organización herramientas que le permitan optimizar sus procesos de manera que se viabilice la internacionalización de la marca en el mercado exterior, logrando una ventaja competitiva.

Man – Ser SRL, es una empresa familiar, de la ciudad de Córdoba ubicada en la calle 2 de septiembre 4724 del Barrio San Pedro Nolasco de dicha localidad, fundada el 15 de diciembre del año 1995 por el Sr Mansilla, Luis. Actualmente, la dirección de la misma se encuentra a cargo de sus hijos, Julián y Melina.

Desde sus comienzos, se especializa en el manejo controlado de la viruta: ofrece una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando la calidad de las piezas en producción. Desarrollan: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado.

Con alcance principalmente en la Provincia de Córdoba y algunos clientes activos en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis; con miras a expandirse al exterior según lo indican las expectativas de sus propietarios. Posee una estructura central, ya que no posee filiales; y cuenta con 30 empleados en planta permanente en lo que relativo a sus recursos humanos.

Tomando como base los intereses futuros, sumando la necesidad de crecimiento y de ampliar las condiciones de ingreso; surgen el estímulo para correr el riesgo de la internacionalización.

El estancamiento económico del país es un factor que limita el crecimiento de las utilidades, por lo cual es necesario distribuir la generación de ingresos a través de nuevos mercados (Kojima, 1992). De allí, el afán de exportar a países latinoamericanos; para lo que se vislumbran diferentes dificultades; las cuales serán analizadas y estudiadas con la intención de brindar

materiales tanto teóricos como prácticos para su corrección y una eficiente ejecución posterior, donde por medio de su profesionalización se logre el fin de cruzar frontera.

En primer lugar, como debilidades visibles: no posee acciones de marketing concretas que abran canales de acercamiento a los interesados, su estructura de decisiones es altamente centralizada, faltan profesionales en áreas específicas y existen procesos de trabajo no estandarizados.

Sin embargo; si posee otras características que pueden potenciarse para junto a la profesionalización de las carencias anteriores; salir a mercados de países limítrofes de forma exitosa; como lo es un eficiente posicionamiento de su marca, experiencia y prestigio en el sector en cuanto a servicio de venta y pos venta, y trabajo bajo normas ISO 9001.

El país se encuentra en un momento de incentivo a las exportaciones, con aranceles bajos y subsidios sobre aquellas empresas que decidan exportar. Sumado a las expectativas de sus dueños, se vislumbra la oportunidad de comercializar sus productos en países limítrofes.

Si bien deberá surcar las debilidades internas que posee, ese será el fin de este reporte de caso: brindar por medio de un plan estratégico, los programas de acción que le permitan, puertas adentro profesionalizarse y desarrollar lo necesario para generar el inicio de una relación bilateral con el mercado externo internacional.

Para llevar a cabo el trabajo mencionado, en relación a las falencias antes descritas y para lograr el objetivo final del mismo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio:

✓ En primer lugar, se tomó como trabajo de referencia un trabajo de grado de la Universidad Abierta Latinoamericana de la sede Rosario, la cual consistió en un trabajo de campo sobre un plan estratégico basado en la exportación de maquinarias agrícolas autopropulsables a Sudáfrica. El fin de dicho trabajo final de grado fue analizar la posibilidad de introducir a un nuevo mercado exterior, productos agrícolas de origen argentino partiendo del análisis del sector externo, sector nacional hasta el micro entorno como sector interno de la misma organización. (Marro, 2014).

✓ En segundo lugar, se citará a un estudio relevado por (Pymes, 2013), el cual consistió en determinar cómo influye la aparición del tipo de cambio real de un país en la proyección de un negocio exportador en una pyme industrial de nuestro país.

Análisis diagnóstico situacional

Análisis Externo de la organización

En primer lugar, para el análisis del macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL, que permite describir el entorno de la empresa en cuanto al sector político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa. Es necesario para analizar cómo se encuentra competitivamente en relación a su medio y como puertas adentro, puede responder a cambios externos generando consolidación de la marca y fidelización del mercado.

Sector Político

Argentina continúa su larga historia de inestabilidad política y económica: distintas consultoras extranjeras advierten sobre una larga y difícil transición que continuará la presión negativa sobre el tipo de cambio, lo que acelerará la inflación y afectará negativamente la actividad económica.

El presidente de la Unión Industrial Argentina (UIA), Miguel Acevedo estimo que el daño causado por las políticas de Cambiemos al sector industrial, demandaran una década para poder reconstruirse y llegar a los niveles de crecimiento que presentaba en 2012.

Desde el Gobierno, el ministro Dante Sica, asegura que pudieron avanzar poco en temas como modernización laboral, mejora en los costos de contratación y blanqueo laboral, pero sí destacó la integración internacional. "La Argentina tiene que seguir este proceso de integración. Ya conseguimos en la Unión Europea un acuerdo importante que va a ser trascendente para el rumbo de la economía. (clarin.com, 2019)

Si bien se esperaba que algunos sectores industriales comenzaran a mostrar leves mejoras la situación actual de suba fuerte del tipo de cambio, la tasa de interés y la incertidumbre en el corto plazo, llevará a una baja mayor y generalizada de la actividad productiva.

Sector Económico

El Banco Central publicó el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), la encuesta que realiza entre bancos y analistas, con los resultados, antes de que se colocaran los controles cambiarios, pero después de que se realizara el "reperfilamiento" de la deuda.

Lo más saliente del REM: para diciembre de 2019 los participantes proyectan una tasa de inflación de 55% y de 38% para 2020. El pronóstico para el año 2021 se elevó hasta 28,3%.

Prevén que en 2020 la actividad económica se contraiga 1,1%, en tanto que redujeron la expectativa de crecimiento para 2021 hasta 1,9%.

La proyección del tipo de cambio nominal promedio, con un sendero creciente hasta alcanzar un valor en diciembre de 2019 de \$66,7 por dólar.

En cuanto al comercio exterior, en junio las exportaciones de manufacturas de origen industrial (MOI) cayeron 11,9% interanual, tanto por los menores precios como por la contracción de las cantidades exportadas. Las mayores caídas ocurrieron en materias plásticas, seguido de metales comunes y productos químicos y conexos.

El sector industrial contribuye aproximadamente en el 21,8% del PIB y emplea a cerca de un cuarto de la población. Según el INDEC, en junio, esta actividad se contrajo -6,9% interanual, acumulando una contracción de - 8,3% en el primer semestre del año.

La mayoría de los rubros industriales presentaron caídas interanuales en sus niveles de actividad; siendo los más afectados la industria automotriz, (-39,3%), productos textiles (-18,5%) minerales no metálicos (-12,9%), la industria electrónica de consumo (-10,4%) y la actividad metalmecánica (-6,8%).

Sector Social

Las estadísticas oficiales que acaba de revelar el Gobierno muestran la magnitud del problema: el 32% de los argentinos es pobre, con un aumento del 6,3% con respecto al año anterior: 2,7 millones de argentinos cayeron debajo de la línea de pobreza en un solo año.

En doce meses, la tasa de desocupación subió del 9,1 al 10,1% según los datos del INDEC del primer trimestre de este año. Esto significa, proyectando al total de la población urbana, que hay 1.920.000 desocupados urbanos, 220.000 más que un año atrás.

También aumentó la subocupación, que pasó del 9,8 al 11,8%.

El empleo registrado en el sector manufacturero cayó un 0,3% desestacionalizado con respecto al mes anterior (3.219 puestos de trabajo), y ya son dieciocho los meses consecutivos de caída mensual. A su vez, el empleo total registrado privado sin estacionalidad presentó una caída de 0,2% respecto a abril de 2019, lo que representa 13.675 puestos de trabajo menos.

En términos interanuales, durante mayo la industria manufacturera registró la pérdida de 67.060 trabajadores (5,7%); una caída mayor que en el resto: el total del empleo registrado en el sector privado en mayo de 2019 perdió 168.716 puestos de trabajo (-2,7%).

Ilustración 1: Empleo Industrial



Fuente: (Argentina, 2019)

Sector Tecnológico

La tecnología ha llegado para impactar en las ciencias, procedimientos y estilos de vida. Todos los ámbitos de actividad se han visto influenciados por el desarrollo tecnológico. El sector metalúrgico, al igual que otras áreas, se ha perfeccionado y ha cambiado gracias a los avances.

Como una solución específica para la industria, aparecieron las maquinarias y herramientas que simplificaron los procesos inherentes al sector, y actualmente dispone de un amplio abanico de opciones con diversas tecnologías.

La revolución tecnológica del sector metalúrgico ha supuesto el desarrollo de maquinaria especializada que se adapta a las necesidades de esta industria.

Se cuenta con maquinaria que garantiza la oportunidad de trabajar el metal con seguridad y supone un apoyo fundamental en una industria que siempre se ha caracterizado por ser intensiva en mano de obra.

La tecnología supone grandes ahorros para el sector y, para que se garantice el éxito, se debe contar con un equipamiento de calidad, durabilidad y seguridad. La investigación en este ámbito ha permitido el desarrollo de verdaderos robots que pueden desplegar actividades y tareas propias de la industria con la precisión de un ser humano.

Esta tecnología supone un avance importante en los procesos de producción ya que el trabajo adquiere más precisión, se hace más rápido y se reducen los riesgos laborales para los trabajadores que están menos expuestos en diferentes fases de los procesos.

Ofreciendo como principales ventajas: precio competitivo (aun cuando la adquisición de maquinaria especializada signifique un desembolso de dinero de envergadura) y respeto al medio ambiente (se pueden reducir tiempos de producción de forma proporcional al consumo de energía).

En un mercado tan competitivo es importante que el sector reduzca la capacidad instalada ya obsoleta, en desuso, ociosa y a cambio la sustituya por otra con equipamientos de eficiencia y calidad. Esta industria debe aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología actual y que permite la expansión y la mejora de los procesos.

La automatización es la clave en todo sector y proceso cuyo objetivo sea desarrollar buenos procedimientos o funciones que permitan resultados vanguardistas y tangibles en relación con la competencia

El entramado industrial argentino presenta un bajo uso de las tecnologías 4.0: menos del 10% de las empresas cuenta con estas tecnologías y casi 50% no han tomado medidas para incorporar sus beneficios, en tanto la mitad de las firmas todavía no comenzó la escalada tecnológica, mientras que en lo que respecta a la cuestión laboral, entre el 10% y 15% de las empresas viene demandando trabajadores con habilidades tecnológicas. Así surge de un trabajo llevado adelante por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Unión Industrial Argentina (UIA) para conocer el estado de la innovación tecnológica en la industria argentina.

Sector Ecológico

Desde hace muchos decenios se ha reconocido que las dinámicas o tendencias de las poblaciones humanas (en particular la presión demográfica) y el desarrollo económico son los principales impulsores del cambio ambiental. La rápida urbanización y la aceleración de la innovación tecnológica han pasado a ser influencias adicionales.

No obstante, el modelo económico “crecer primero y limpiar después” utilizado, no ha tenido en cuenta el cambio climático, la contaminación, ni la degradación de los sistemas naturales. (ONU, 2019)

Hoy, la sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia.

Es fundamental que las empresas, sobre todo las relacionadas a la industria, impulsen el cuidado del entorno social y del medio ambiente, tanto internamente como en la cadena de valor; usando en forma eficiente los recursos naturales, concientizando a los colaboradores y clientes, buscando un efecto multiplicador en la sociedad, midiendo la huella de carbono institucional, gestionando responsablemente los residuos, plásticos y papeles, desarrollando programas de ahorro de energía y profundizando el análisis de riesgos ambientales y sociales.

En la Argentina el control de los residuos se ha relegado durante décadas. Actualmente, se está trabajando para llevar al Congreso Nacional un proyecto de ley consensuado, tanto con las provincias como con las industrias, que sea un verdadero aporte para el ambiente en materia de gestión de residuos. En la actualidad cada provincia tiene su propia normativa.

Los ministerios de Producción y Ambiente vienen trabajando para que ese proyecto de ley se adapte a la problemática ambiental en la Argentina e incorpore nuevas tecnologías que no son tenidas en cuenta por la actual ley y con las que se podrían reutilizar parte de los residuos.

Sector Legal

El principal reclamo de todos los sectores industriales tiene que ver con la presión tributaria: muchas veces se intenta resolver problemas económicos, haciendo uso de reformas impositivas, con el compromiso de luego eliminarlos; situación que raramente sucede.

En lo que respecta a “internalización”, la gran apuesta del Gobierno, esta de la mano del plan “Argentina Exporta”; a través del cual se busca la simplificación de procedimientos burocráticos para exportar, brindar capacitación, facilitar el acceso a financiamiento y abrir mercados para potenciar el acercamiento al mundo.

Los costos laborales no salariales, es otro de los temas permanentes de reclamo: los llamados impuestos al trabajo. En materia de costo laboral, la consultora Abeceb posee un indicador propio: la Argentina se destaca por ser el país con el costo laboral unitario –cuánto cuesta un empleado en función de la productividad– en dólares más alto.

Esta industria trabaja, en su mayoría bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 y Convenio Salarial de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica).

Análisis del micro entorno

Para el análisis del micro entorno es necesaria la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter. (Porter, 2008). Este diagrama estratégico sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa de forma tal que se aprovechen las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas. Permite establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria.

Poder de Negociación de los clientes

Considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación y por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto de la competencia. Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como: Aumentar la inversión en marketing y publicidad, mejorar los canales de venta, incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio, proporcionar un nuevo valor añadido

El poder de negociación de los clientes en la industria generalmente es bajo, debido a la poca cantidad de proveedores en el mercado y la baja diversidad de productos que existen, lo cual determina que, si un cliente no compra en esta empresa, tendrá otras pocas para adquirir esos productos.

Poder de Negociación de los Proveedores

Aquí medimos lo fácil que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Algunas de las estrategias clásicas están relacionadas a no depender de un solo proveedor, aumentar la cartera, e incluso fabricar la propia materia prima.

Man-Ser ha establecido alianzas a largo plazo con sus proveedores con quienes mantiene una relación profunda siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

Probabilidad de ingreso de nuevos competidores

Está relacionada a la amenaza de que puedan llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de parte del mercado. Entre las barreras más importantes para preservar dicha cuota de mercado están.

En esta industria la barrera de entrada es alta dado que se trabaja con economía de escalas, son altas las inversiones de capital, es una gran diferencial la trayectoria y el trabajo bajo normas de calidad.

Actualmente las pocas empresas que compiten por la participación en el mercado se encuentran en una etapa de madurez.

Nuevos productos sustitutos

A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer. Considerando La probabilidad de que aparezcan nuevos sustitutos es baja. Las variaciones que puede aparecer son en la implementación de la tecnología en su fabricación o el servicio pos venta ofrecido.

Esto permite fijar precios diferentes y suponen normalmente una alta rentabilidad teniendo un poder de negociación con respecto al mercado demandante alto y diferencial

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y proporciona la información necesaria para establecer estrategias de posicionamiento en el mercado: implanta con cuales destacar sobre los demás.

La rivalidad entre los productores es media; ya que no se realizan por el momento inversiones en marketing, no se establecen asociaciones con otras entidades, ni se está trabajando en reducir la estructura de costos fijos.

Pero si podemos destacar: calidad del producto y plena satisfacción de los clientes en este punto y en el cumplimiento de plazos.

Análisis interno de la organización

Lineamientos estratégicos actuales de la empresa

La empresa se dirige con una política de crecimiento sostenido: desde siempre ha buscado la diferenciación a través de sus productos y servicios. Para ello, se encuadra en una gestión de calidad cuyo diferencial es la certificación en base a ISO 9001.

Además, desarrolla relaciones con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

Optimizar rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, uso eficiente de los recursos y gestión fluida de producción; están entre sus objetivos principales.

Las esperanzas de cumplir con los designios anhelados en su visión descansan en los valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de todo su recurso humano: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Misión: Ofrecer a los clientes, soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello se considera importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todo los involucrados porque un compromiso asumido, es un deber.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios

Cadena de Valor

Con esta herramienta, se desglosa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Se obtiene la ventaja competitiva, desempeñándolas de forma más económica o mejor que sus competidores. Según la información expuesta en Canva; se dividen en 2 tipos:

✓ **Actividades primarias:**

– **Elaboración del producto:** Área de producción organizada en 4 sectores operativos. Opera de manera coordinada con las áreas de ventas y compras – Cuellos de botella en el área de mecanizado – Incumplimiento de plazos de entrega - Fuerte enfoque productivo – Calidad en base a la eficiencia de los procesos – Protocolos de seguridad – No posee política de ambiente y gestión de residuos

– **Logística:** no se menciona la existencia de recursos ni departamentos asignados exclusivamente a esta área – Layout por procesos - En las tareas del área de compras están involucradas 3 personas: Gerente, Responsable Administrativo y Jefe de producción - Cuentan con sistemas de gestión - Un miembro de la organización está designado como responsable de la recepción de la mercadería – Existe un pañol de herramientas e insumos pero sin responsable determinado – Demoras en la entrega de insumos a los operarios – No existen intermediarios en el canal de distribución

– **Comercialización:** los dueños de la firma llevan a cabo las tareas de esta área en forma personal o telefónica manteniendo relaciones estrechas - No existen medios de ventas externos – Los pedidos de los clientes se efectúan por escrito – Las cobranzas son mediante cheque - No existen acciones de marketing concretas – Medio de promoción: página web únicamente

– **Servicio post-venta:** No reporta inconvenientes, responden a pedido de los clientes – Incluye: instalación en la planta del cliente, atención de reclamos y soporte técnico, capacitación para el uso y mantenimiento de las máquinas y Retrofitting (actualizaciones en la maquinaria para que no queden obsoletas)

✓ Actividades secundarias:

- Administración de RRHH: Área a cargo de una de las propietarias - Organizada formalmente por áreas funcionales: 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos, más 2 asesores externos- No posee sucursales - Falta de delegación y sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía – Las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados – No existen planes de incentivo – Entre sus estrategias destacan que apuntan a crear y preservar un clima laboral ameno – Liderazgo formal - Los empleado no participan en las decisiones – 90% del personal es masculino y mayor a 50 años
 - Desarrollo de Tecnología: cumplimiento de las normas y códigos - Experiencia y conocimiento de negocio – La optimización del proceso productivo demora aproximadamente 2 años – Es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en diseño como en producto
 - Infraestructura: tiene en orden todas las cuestiones legales – Directorio compuesto por los miembros de la familia: ellos tienen a su cargo la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad.

Análisis FODA

Es importante para observar cómo se encuentra la empresa competitivamente en relación a su medio y así crear estrategias tendientes a generar un mejor funcionamiento interno y una mayor consolidación en el mercado. En un primer y breve análisis, se detectan:

Entre sus principales fortalezas: Foco en la cercanía con el cliente - Posicionamiento de marca - Experiencia en el sector - Diversidad de servicios – Trabajo bajo NORMA ISO 9001 - Buena relación con los proveedores – Buen clima laboral - Prestigio en el sector - Trayectoria - Equipo de trabajo conformado

Entre sus principales debilidades: Ausencia de departamentos clave (como Marketing, Logística, etc) - No posee una política de ambiente - Gestión por indicadores rudimentarios - Falta de planificación y proyección a largo plazo - Falencias en la comunicación de mandos altos con sus medios.

En lo que respecta a Oportunidades: Posibilidad de desarrollar el comercio internacional - Profesionalizar el sector de marketing para atraer el mercado externo - Alianzas estratégicas con actores complementarios - Crecimiento de la demanda del producto - Posibilidad de captar nuevas y últimas tecnologías.

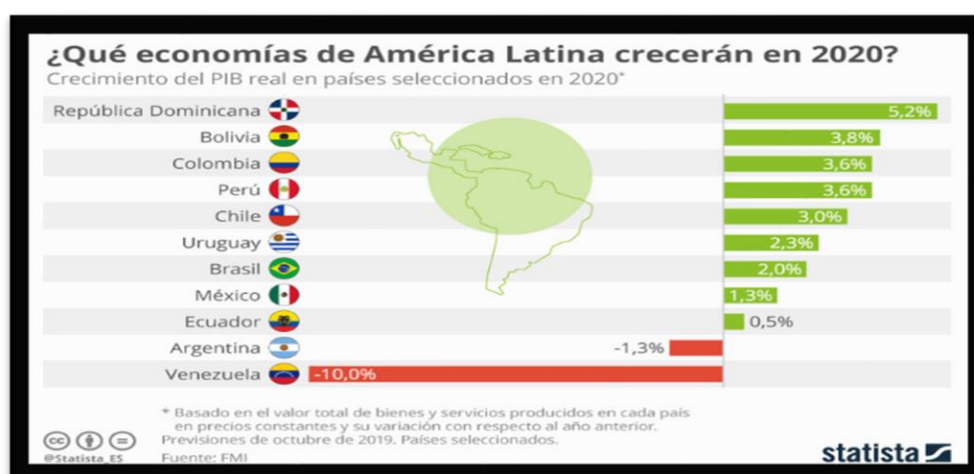
En lo que respecta a Amenazas: Producción estacional - Constante aparición de nuevas medidas políticas y económicas que pueden influenciar negativamente el sector - Inestabilidad de orden económico y social en el país - Subas constantes de la moneda dólar – Inflación - Profesionalización de competidores.

Análisis de mercado latinoamericano y matriz multicriterio

El Fondo Monetario Internacional estimó que, en su conjunto, la economía global crecerá un 3,7% en 2019. Sin embargo, en América Latina las cosas marchan diferentes, ya que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el mayor riesgo para la economía del continente es una reducción abrupta del financiamiento externo.

A pesar de ello y las adversidades que enfrenta Latinoamérica en lo relativo a corrupción y desigualdad económica, es una región que no hay que subestimar: son varios los países que ofrecen una alternativa al mundo de los negocios.

Ilustración 2, proyección economía latinoamericana 2020



Fuente: Extraído de (es.weforum.org, 2019)

Según un estudio realizado por el Banco Mundial de Las Naciones Unidas, titulado “Doing Business”, el cual analiza la facilidad con la que se pueden establecer negocios en los 189 países miembros de la ONU: Colombia, Perú y Chile encabezan el ranking.

Este último, es el tercer país con la economía más estable de la zona y es uno de los 30 países con la economía más dinámica del mundo. Su desarrollo económico y social está por encima de los países de América Latina en cuanto a servicios de alta calidad, transporte público eficiente, sector bancario operativo, entre otros.

Por lo que puede considerarse un buen lugar para invertir de acuerdo a institucionalidad, reglas del juego y seriedad en manejo de su política macroeconómica. Los programas especiales y su libre comercio determinan condiciones esenciales para establecerse en este mercado.

Según Forbes, Chile es un país caracterizado por un alto nivel de comercio exterior y una reputación de instituciones financieras sólidas, así como una política consistente que le ha otorgado la calificación de bonos soberanos más sólida de Sudamérica.

Chile se ha instalado como la tercera economía en cuanto a importaciones, por debajo de México y Brasil. Los principales productos importados son petróleo y sus derivados, químicos, equipamiento eléctrico y telecomunicaciones, maquinaria industrial, vehículos y gas natural. Los principales países de donde provinieron estas importaciones son Estados Unidos con 21,9 %, China con 18,2 %, Argentina con 6,7 % y Brasil con 6,5 %.⁶⁴

Chile es el 2° destino de la región de las exportaciones argentinas y además, es el segundo mercado más importante en términos de diversificación de las exportaciones Argentinas.

En términos de saldo comercial, Chile es la relación más beneficiosa de nuestro país con la región (USD 2.300 millones de superávit en 2018) y es el 2° destino con mayor cantidad de empresas exportadoras. Es decir, un mercado donde las empresas acceden de manera sostenible. En 2017, han exportado 2.700 empresas, 30% de ellas con menos de 100 empleados.

Una vez realizado el estudio del mercado latinoamericano, se procedió a realizar un minucioso análisis para determinar el país de destino a exportar el producto “extractores de viruta” por medio de la matriz multicriterio; el cual permitirá seleccionar el mercado meta al cual se dirigirá la empresa Man Ser SRL, analizando entre cinco países latino americanos: Brasil, Chile, Colombia, Paraguay y Perú; ponderando según factores económicos, políticos, de mercado internacional y geográfico; y tomando datos de los años 2018- 2019.

Cada uno de ellos contiene diversos indicadores puntuados de acuerdo a la relevancia respecto del presente proyecto de exportación.

Tabla 1, Matriz Multicriterio

Criterio	Peso	BRASIL		CHILE		COLOMBIA		PARAGUAY		PERÚ	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
FACTOR GEOGRÁFICO	0,15										
Distancia con Argentina	0,05	4	0,2	5	0,25	1	0,05	5	0,25	3	0,15
Proximidad cultural	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Índice de desempeño logístico	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
SUBTOTAL		0,45		0,6		0,35		0,6		0,45	
FACTOR ECONÓMICO	0,30										
Tasa de inflación anual	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4
PBI per capita (2018)	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Valor unitario (USD/ unidad) (2018)	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,5
SUBTOTAL		1,1		1,4		1,1		1,2		1,2	
FACTOR DE MERCADO INTERNACIONAL	0,30										
Derechos de importación	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Tipo de cambio	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	5	0,5	2	0,2
Participación en las importaciones argentinas del producto	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2
SUBTOTAL		1		1,4		1,2		1,4		0,9	
FACTOR POLÍTICO	0,25										
Índice de democracia	0,075	3	0,225	3	0,225	3	0,225	3	0,225	3	0,225
Riesgo país	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Principales bloques regionales	0,075	5	0,375	5	0,375	5	0,375	5	0,375	5	0,375
SUBTOTAL		0,9		1		1		0,8		1	
TOTAL	100%	3,45		4,4		3,65		4		3,55	

Fuente: Elaboración propia en base a (Trademap, 2019); (Banco Mundial, 2019); (Xe Corporation, 2019); (Santander Trade, 2019).

En base al análisis de los mercados Latinoamericanos y la matriz anterior, se puede determinar que el país más propicio y eficiente para realizar la exportación del producto es Chile con 4,4 puntos.

Como se puede observar, obtuvo ventaja en los indicadores económicos e internacionales, en relación al resto. Desde el punto de vista económico, Chile presenta un elevado PBI per cápita: 15.923 USD; en relación a los países bajo análisis, que poseen un PBI per cápita que ronda entre los 5.000 y 10.000 USD. A su vez, ofrece un valor unitario de 19.067 USD/ unidad, mucho más alto de lo que ofrecen países como Brasil, Colombia, y Paraguay. Perú ofrece un valor unitario similar al de Chile, pero por otros motivos no alcanza la ponderación del país.

En cuanto a los factores de mercado internacional, Chile posee junto a todos los países el 0% de derechos de importación; un tipo de cambio conveniente de 1 CLP a ARS = 0,0817845, junto a Colombia (1 COP = 0,0169833 ARS), y Paraguay (1 PYG = 0,0090056 ARS); contra Brasil (1BRL =14,1491ARS), y Perú (1 PEN = 17,4228 ARS). Además, Chile y Paraguay participan en las importaciones argentinas del producto entre un 10% y 15%, frente al resto de los países que participan tan sólo entre un 3% y 5%. Sin embargo, Paraguay presenta indicadores negativos que hacen que se descarten como mercado meta como, por ejemplo: un alto riesgo país. A su vez, cabe destacar que Chile presenta gran proximidad geográfica y cultural con y un índice de desempeño logístico de 3,25 puntos.

En cuanto al producto con el que se incursionaría en el mercado internacional, se optaría por los extractores de viruta. Estos productos representan los de menor costo de producción y son en los que la empresa posee mayor eficiencia al momento de producirlos.

Estudio de Viabilidad Legal para exportar

Una vez analizado el mercado y seleccionado el país de destino, es fundamental investigar sobre el proceso de habilitación y viabilidad legal que permita la exportación.

La internacionalización de la empresa hace más rentable los productos que ofrece y fortalece su competitividad, lo que propicia un crecimiento en su cartera de clientes.

Es posible optar por diversas formas; cada forma posee características propias y ofrece usos que se analizan, se seleccionan y ajustan a las opciones más favorables.

La exportación es la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas, efectuada en determinadas condiciones, para su uso o consumo en el exterior. Para ello se deben cumplir una serie de requisitos legales y operativos establecidos por los distintos organismos involucrados.

En este caso, se incursionará como empresa exportadora experimental: se buscará exportar utilizando intermediarios (agentes, distribuidores, trading companies), a efectos de explorar y determinar el potencial exportador de sus productos y estudiar el mercado seleccionado; considerando que aún no se cuenta con una cartera de clientes permanentes en el mercado extranjero, no teniendo, por ende, compromisos a largo plazo.

Sin embargo, si se pretenden realizar promociones generales a importadores actuales y potenciales a corto plazo, localizados en el mercado de destino, con envío de muestras, catálogos, embarques de prueba, entre otros.

Como requisitos para inscribirse en los Registros Especiales Aduaneros como Importador y Exportador Habitual, de acuerdo a lo establecido por la RG 2570/09, se solicita:

- Poseer el alta en los Impuestos al Valor Agregado
- No encontrarse en estado de falencia
- Tener firma, foto y huella dactilar registrada digitalmente en el "Sistema Registral".
- No registrar antecedentes en el Registro de Infractores.
- Para las personas jurídicas, tener declarados los socios y los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en ejercicio, según el tipo societario que se trate.
- Acreditar solvencia económica o constituir garantía.

El Acuerdo de Complementación Económica N°35 (ACE 35), establecido en el marco de la ALADI, definió las relaciones comerciales entre Chile y MERCOSUR, el cual se encuentra vigente desde el 1° de octubre de 1996.

El Sexagésimo Primer Protocolo Adicional; incorpora a ese acuerdo el de Complementación Económica N° 35 "Acuerdo Comercial entre la República de Chile y la República Argentina", constituyendo una nueva etapa del proceso de integración económica entre estos países que alcanzaron el libre comercio en 2014. Dicho protocolo profundiza y mejora el marco normativo existente e incluye nuevas disciplinas en materia de comercio electrónico, telecomunicaciones, contratación pública, facilitación del comercio y otras como política de competencia, transparencia, asuntos laborales, medioambientales, de género y cooperación comercial.

El acuerdo contiene un capítulo sobre Emprendedores y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, transversal a todo el acuerdo, que es el primero que firma Argentina en esta materia con el objetivo de mejorar el acceso a la información de cada empresa, así como ampliar las oportunidades comerciales en el mercado chileno, fomentando su internacionalización y contribuyendo a fomentar un desarrollo económico sostenible.

Asimismo, se establece la creación de un Comité de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, encargado de impulsar, garantizar y coordinar las actividades de cooperación acordadas, en materia de políticas públicas para la mejora de la productividad y competitividad, con énfasis en su internacionalización.

Marco teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación, estrategias de crecimiento, las etapas que se deben seguir para su implementación y una breve explicación del significado del desarrollo profesional en una organización como profesionalización de sus sectores carentes u ausentes.

Planificación

La planificación es proyectar un futuro deseado y los medios necesarios para conseguirlo. Planear es anticiparse a lo que puede llegar a pasar y tomar medidas antes de que suceda. Se planifica porque se desea reducir la incertidumbre, conociendo mejor la realidad para llevar a cabo un buen diagnóstico y prever lo que puede suceder en un futuro (Sainz de Vicuña, 2012).

Planificación estratégica

Debido a la gran cantidad de conceptos y teorías que se han expuesto sobre este tema a través de los últimos años, se ha decidido presentar un compendio de los principales autores que se han dedicado a estudiarlo e investigarlo.

Tabla 2, Comparativo de teorías sobre planificación estratégica

Planificación estratégica		
Autores	Definición	Objetivo
Mintzberg (1997)	Un plan estratégico es una pauta de acción o maniobra	Ganarle la partida al contrincante o competidor
Hill y Jones (2011)	Proceso a través del cual los administradores formulan e implantan estrategias. La estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y el papel más importante de este proceso corresponde a la alta dirección	La planeación estratégica se utiliza para ayudar a decidir la mejor asignación de recursos en la organización

Armijo (2011)	Afirma que es una herramienta de gestión que sirve para ayudar a tomar decisiones en las organizaciones en relación a la actividad diaria de la misma y al camino que deben tomar para acomodarse a los cambios del entorno	Llevar a cabo las tareas administrativas con la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen.
Claudia Toselli (2015)	Es un instrumento que permite gestionar el cambio pensando en el mejor futuro posible, considerando el entorno donde está inserta la organización y los actores involucrados en los procesos	Transformar la realidad actual orientando el pensamiento hacia la acción, en pos de lograr las metas propuestas
Chiavenato (2017)	Elemento normativo y aglutinante que surge de combinar el proceso de planeación con un razonamiento y actitud estratégica. Es saber implementar las estrategias y ejecutarlas a través de programas y proyectos específicos	Insertar a la organización en su entorno, por medio de su misión. Que la compañía y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse de la mejor manera posible a fin de lograr resultados para los accionistas

Fuente: Elaboración propia (2019)

Estrategias de crecimiento

Consiste en determinar por medio de estrategias la dimensión o tamaño que tendrá la empresa y no solo de estructura interna, sino también a que parte, segmento o tamaño de mercado va a abarcar u abastecer, para tener en cuenta en base a ello los recursos monetarios, materiales y humanos que demandara para su cumplimiento.

Según (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 15), “una empresa puede optar por 2 tipologías de estrategias de crecimiento. Por un lado, la externa, que significa concentrar su desarrollo mediante la vinculación, alianza o integración a otras compañías del sector. Por otro la estrategia de crecimiento interna, que estipula el desenvolvimiento y perfeccionamiento de las metodologías de trabajo que la organización desarrolla, y allí entonces se concentra en aspectos que la misma maneja con antelación pero que necesita afinar en su rodaje”

En relación a dicho reporte de caso; se proseguirá al desarrollo de estrategia de crecimiento interna donde por medio de la profesionalización de sus departamentos existentes y el desarrollo de los hoy ausentes; la empresa logre vínculos u alianzas estratégicas eficientes que le permitan incursionar en el mercado internacional.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional de los colaboradores de una organización se refiere a la educación que recibe el personal con el objetivo de desarrollarse intelectual y profesionalmente para aumentar la efectividad en el puesto que desempeña y para aspirar a ascender. El desarrollo se debe llevar adelante, alineando los intereses individuales con los organizacionales y de la mano de los objetivos estratégicos planteados. El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados (Chiavenato, 2008)

Matriz Multicriterio

Los métodos multicriterio son una herramienta útil para determinar el impacto de acciones o de desarrollo sobre la sostenibilidad. Estos métodos permiten incorporar los conflictos que existen entre objetivos económicos, ambientales y sociales, y entre distintos niveles de decisión. (Corral & Quintero, 2019). Así, al establecer una solución ideal, pueden detallarse puntos de referencia respecto de los cuales se puede medir el impacto de diversas alternativas potenciales. (Uribe, 2001). Es decir, la evaluación multicriterio permite implementar soluciones-compromiso, con sentido de equidad, consenso y participación.

La metodología descompone un problema complejo en partes más simples permitiendo que el agente 'decisor' pueda estructurar un problema con múltiples criterios en forma visual, mediante la construcción de un modelo jerárquico que básicamente contiene tres niveles: meta u objetivo, criterios y alternativas, jugando un papel vital como herramienta de planeación. Adicionalmente posee ciertas ventajas al ser comparada con las herramientas de decisión unidimensionales en la medida en que hace posible considerar un número amplio de datos, relaciones, criterios y propósitos, los cuales se presentan dentro de un problema de decisión dado en el mundo real que se estudia según un modelo multidimensional (Uribe, 2001).

Alianzas estratégicas

Vínculos externos a los que las empresas destinan recursos para cumplimentar un objetivo específico. En la alianza, los socios aportan una habilidad o recurso en particular, los cuales son normalmente complementarios y, uniendo experiencias, esperan obtener beneficios del aporte del socio. (Cateora , 1995)

El proceso de planeamiento estratégico se concreta con la formulación de un plan estratégico: un documento donde se reflejan los objetivos a mediano y largo plazo para lograr las metas propuestas. La planificación estratégica es un proceso continuo que necesita de constante retroalimentación sobre el funcionamiento de las estrategias. Debe facilitar la utilización de sinergias, desde la imaginación, la adaptación y la responsabilidad; que deben estar alineadas con los objetivos y metas organizacionales, donde los profesionales y colaboradores encuentren posibilidades de crecimiento.

Diagnostico Organizacional

En primer lugar y haciendo referencia tanto al macro como micro entorno, podemos determinar que el mercado al cual pertenece la empresa está inmerso en un entorno cambiante, dinámico y actualmente inestable, pero a pesar de ello; las tendencias sociales y de consumo permitirían que pueda desarrollarse.

Como pudimos dilucidar anteriormente, la organización posee una cartera estable de clientes, excelentes vínculos con proveedores, trayectoria y reconocimiento en el mercado y trabaja bajo certificación de normas de calidad; siendo estos el punta pie inicial para poder captar nuevos mercados.

A su vez, las opciones de financiación y facilitación de trámites ofrecidas por el Estado a las empresas que busquen incursionar en el mercado exterior, son otro punto estimulante.

Aprovechando las ventajas con las que cuenta, y las oportunidades que genera pensar en exportar; la empresa puede proyectarse en el largo plazo en el mercado internacional. Ampliar la facturación, expandirse y crecer. Diversificar el riesgo ingresando a un mercado con diferentes ciclos económicos, permite un mejor aprovechamiento de los recursos, y de la capacidad instalada. Se disminuye el impacto negativo de las fluctuaciones en la demanda interna y si en el mercado interno los precios tienden a bajar, eventualmente las condiciones podrían ser más favorables en el Mercado Internacional.

Según los análisis antes realizados; Chile debe ser el país al cual apuntar: cuenta con una apertura comercial destacada. Con una estabilidad política y económica diferente a la de la región, aparece como un mercado muy atractivo, adecuado en escala y accesible para quienes comienzan a incursionar en la exportación.

Su Banco Central elevó el pronóstico de crecimiento del PBI para este año, mientras que el FMI también aumentó la proyección para el año próximo, por lo que las perspectivas para el futuro son muy favorables.

Es un mercado muy interesante por la cercanía y las facilidades que tiene para importar: les resulta natural el proceso, su aduana tiene una excelente reputación de agilidad, sencillez y transparencia, y la logística, es eficiente y con costos competitivos.

Man – Ser SRL cuenta con 3 grandes líneas de productos de los cuales, se seleccionaría para exportar: extractores de viruta. Es un artefacto diseñado para transportar y recoger viruta generada por maquinas como fresadoras, taladros industriales, tornos y centros de mecanizados.

Esta selección se basa principalmente en que es el producto en el que mas experiencia tiene la empresa, su tamaño trasladable, cuenta con diseños estándares y también especiales.

. El fin que se persigue, es realizar un plan estratégico para exportar al país vecino, buscando captar una mayor participación de mercado a través de optimización de procesos existentes, mejora de imagen corporativa, aprender de nuevos mercados y aprovechar mayores oportunidades de negocio en el acceso a los beneficios derivados de los Acuerdos Comerciales suscritos por Chile con nuestro país.

Finalmente, y por medio de todo lo expuesto líneas arriba, y con el fin de poder presentar una propuesta profesional, es importante saber, que todo lo citado anteriormente se lo debe o intentará lograr surcando las diferentes amenazas que posee la organización.

Propuesta de Aplicación

A continuación; se llevará a cabo la formulación de un objetivo general y tres específicos, con el fin de determinar acciones o tácticas a seguir que satisfagan el fin de dicho reporte de caso. Sin embargo, previo a ello, es necesario determinar los lineamientos estratégicos que posee la empresa para confirmar que se relacionan al plan de acción que la autora pretende determinar o en caso contrario cual sería la desventaja que presentan y limitarían la propuesta.

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos”. La misión que propone la empresa no es clara, se denota una precaria llegada a sus clientes, por no contar con medios ágiles y acordes a los tiempos actuales, por ejemplo, la digitalización.

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

Se proponen a continuación planes y herramientas que inviten a la empresa a solucionar sus falencias pudiendo lograr su visión y misión tanto en el territorio nacional como internacional.

Objetivo general:

Incrementar la participación de mercado en un 15% en relación al año 2018 a través del diseño de una planificación estratégica para la empresa MANSER SRL.

Realizando una ponderación de circunstancias, ventajas y riesgos se podría lograr el porcentaje mencionado ya que analizando el Estado de Resultado proporcionado por la empresa los ingresos crecieron aproximadamente en un 17,68% del año 2017 al 2018. Por lo que se observa que el objetivo planteado es posible y alcanzable para el año 2023.

Objetivos específicos:

- Incrementar la capacidad de producción en un 10% mediante la optimización del área de producción y el desarrollo del área logística, para los próximos 24 meses.
- Aumentar las ventas en un 10% a través del desarrollo de acciones de publicidad y promoción, actualizándolas y ajustándolas al proyecto futuro a partir del año 2021.
- Acrecentar en un 80% la competitividad del personal, por medio de planes de capacitación e incentivos para fines del año 2021

Alcance

Se aborda el tema referido a la implementación de un plan estratégico para incursionar en el mercado internacional para la empresa MANSER S.R.L. Con dicha implementación se pretende generar profesionalismo en los procesos internos de la organización, para su posterior ejecución en la gestión diaria, repercutiendo en el crecimiento mediante la optimización en relación a la manera de desarrollarse con miras a expandirse al mercado internacional, alcanzando de esta forma, el objetivo general y los específicos.

El Plan Estratégico diseñado tendrá un horizonte temporal que comprenderá desde el primer semestre del 2020 hasta el final del periodo 2023.

En primera instancia, será implementado en el mercado actual, en la provincia de Córdoba, pero se plantea la posibilidad de expandirse al país vecino Chile.

Desarrollo de Plan de Acción:

• *Programa 1: Reorganización del proceso productivo: reestructuración del layout*

Alcanzar la eliminación de los cuellos de botella, ordenando las áreas de trabajo de la manera más económica para la empresa, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria para los empleados.

Es la mejora más importante que se puede hacer en una fábrica mediante el cambio físico de la planta, y se refiere a la óptima disposición de las máquinas, los equipos y los departamentos de servicio, para lograr la mayor coordinación y eficiencia posible.

✓ Actividades: A partir de la incorporación de un profesional: Ingeniero Industrial / Logística; se busca hacer mínimo el circuito de movimientos de insumos materiales, maximizar la utilización de los espacios, que los insumos materiales fluyan continuamente sin que se produzcan entrecruzamientos o recorridos innecesarios y aumentar la eficiencia del sector agilizando la manutención de materiales y flexibilización de los procesos.

✓ Plazo: 6 meses (análisis, resolución e implementación)

✓ Indicadores:

-Índice de productividad 1 = Ventas / Recursos utilizados

-Índice de productividad 2 = (Tiempo real/T disponible) x (Un producidas/ Un planificadas)

-Productividad maquinaria = Producción / Horas maquina

✓ Responsable: Gerente del área logística - Gerente General

Tabla 3, recursos programa 1

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Maquinaria existente Elementos de seguridad e iluminación Productos de limpieza	\$368.000 (honorarios para todo el periodo) \$54.000 demás elementos	Operarios Ingeniero Industrial / Logística Servicio de limpieza/mantenimiento

Fuente: Elaboración propia (2019)

- *Programa 2: Creación y desarrollo del área de Logística*

Se trata de un área imprescindible para determinar la cadena de suministros y acciones orientadas a conseguir mejora de la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del segmento de clientes en el mercado.

Se logrará que los productos, dentro de un marco de productividad y calidad, se encuentren en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas al menor costo posible.

✓ Actividades: Planificar, organizar, dirigir y controlar el flujo eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información desde el punto de origen al punto de consumo. Analizar correctamente cada una de las distintas áreas relacionadas con compras, almacenes, producción y distribución física de los productos, a fin de lograr una gestión eficaz de todo el conjunto. Integrar y relacionar estructuras orgánicas, medios, procedimientos y métodos, con la misión de hacer interactuar, ordenadamente, a recursos humanos y logísticos, para que con efectividad se alcancen los fines establecidos. Componer la íntegra planificación de las siguientes funciones como parte del sistema:

-Compras: gestionar el proceso de compra y provisión de materias primas necesarias.

-Producción: establecer y desarrollar los métodos, planes y tareas para obtener el producto de acuerdo al nivel de calidad preestablecido, de la forma más económica y en los plazos y cantidades fijadas, coordinando la asignación de los recursos.

-Distribución física: se centra en las tareas alusivas a la planificación, realización y control del flujo físico de los productos

- ✓ Plazo: 48 meses

- ✓ Indicadores:

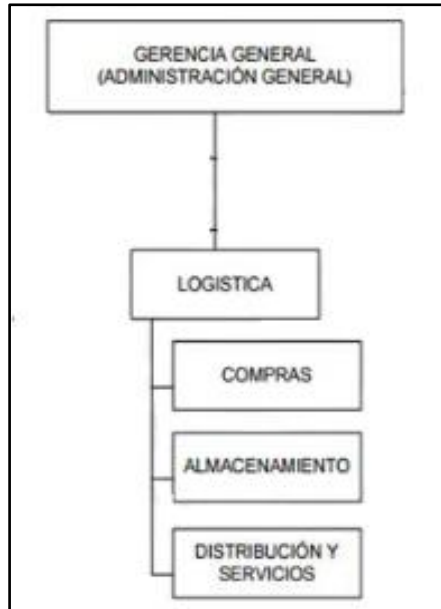
-De desempeño = ciclo total del pedido / ciclo total logístico

-Pedidos entregados = N° de pedidos entregados en x periodo / N° total de pedidos solicitados en x periodo

-Volúmenes de compra = Valor de las compras x 100 / Total de las ventas

- ✓ Responsables: Gerente del área logística - Gerente General

Ilustración 3, distribución física



Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4, recursos programa 2

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Maquinaria existente	1.794.390	Operarios Ingeniero Industrial / Logística

Fuente: Elaboración propia (2019)

Programa 3: Incorporación de Software de gestión

La incorporación de esta herramienta permitirá asegurar el buen funcionamiento del negocio, y obtener información necesaria en cualquier momento, de modo que sea una guía imprescindible a la hora de tomar decisiones importantes.

✓ **Actividades:** Se incorporará como programa administrativo, un software de fácil uso que brinda las herramientas necesarias para el control de stocks, despachos de productos, confección de facturas, notas de crédito y débito, remitos, presupuestos a clientes, registro de compras a proveedores, cobranzas, emisión de pagos, análisis de cuentas a cobrar y pagar, comprobantes a vencer, caja y bancos, cheques, liquidación emisión de libros de IVA y obtención de estadísticas.

✓ **Plazo:** 6 meses: implementación, parametrización y ajustes

✓ **Indicadores:**

-Eficacia tiempo de despacho= N° total de despachos a tiempo / N° total de despachos realizados

-De servicio al cliente= N° de clientes satisfechos / N° de clientes evaluados

-Cumplimiento del presupuesto= valor del presupuesto ejecutado / Valor total presupuestado

✓ **Responsable:** Gerencia de Administración

Tabla 5, recursos programa 3

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Computadoras		
Internet	400.000 (Software)	
Teléfonos		Todo el personal de la empresa
Recursos Técnicos	169.500 (hardware + licencia)	Ingeniero en Sistemas
Red wi-fi		
Hardware: incorporación de servidor		

Fuente: Elaboración propia (2019)

- *Programa 4: Participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales*

La participación en ferias puede ser muy productiva; ya que en ellas los compradores están espontáneamente, interesados y profesionalmente activos. Constituyen una forma de promocionar los productos y servicios de la empresa, encontrar posibles socios comerciales y crear imagen de marca. Es la herramienta óptima para las pymes que buscan ampliar su horizonte, y no cuentan con experiencia o los medios necesarios para hacerlo de manera aislada.

✓ **Actividades:** Una óptima preparación puede representar la diferencia entre el fracaso y el éxito en la feria: por lo que se deben definir de forma clara los objetivos de la participación, facultar un coordinador interno, definir quiénes de los colaboradores estarán presentes y elaborar el cronograma de las actividades que debe incluir: alquiler del espacio ferial, proyecto e instalación completa del stand, servicios de “catering” si se van a incluir, regalos para los visitantes, documentación, catálogos, folletos, trípticos, preparación de eventuales videos, elaboración de muestras específicas para llevar, costos para viaje y estancia de los funcionarios de la empresa.

✓ **Plazos:** Según cada evento - Promedio entre 2 y 3 días en jornadas de 6 hrs

✓ **Indicadores:**

-De participación = Participantes esperados vs Asistencia real

-De contacto = Clientes efectivamente contactados / Clientes esperados

-Gastos = gastos estimados vs gastos reales

✓ **Responsable:** Gerencia de Administración

Tabla 6, recursos programa 4

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Stand físico	Stand 3 x 3mts: \$49.000 Alquiler stand: \$30.000 Folletería por evento: \$2000	Coordinador
Catálogos y folletería	Promotor: \$1950 jornada de 6hrs Viáticos: \$1800 por día Movilidad y alojamiento: \$20.000 por evento	Promotor / Vendedor

Fuente: Elaboración propia (2019)

- *Programa 5: Posicionamiento de página web y redes sociales*

La empresa cuenta con una página web, que muchas veces se encuentra sin conexión, caída o con problemas de mantenimiento, perdiendo el vínculo con los clientes actuales o futuros que pretendan contactarse. No existe en ella, ninguna ventana o link destinados a la consulta de productos, características, precios y muchos menos la posibilidad de compra de los mismos. Estas falencias, en un mundo globalizado donde todas las consultas son en su mayoría por internet, resultan perjudiciales, afectando su competitividad en el medio.

- ✓ **Actividades:** La propuesta profesional será contratar a una empresa dedicada a Social Media Marketing, quien tendrá a su cargo planificar, monitorear y medir lo que expresan los consumidores; a través del rediseño de canales de venta online con el fin de implementar estrategias de mercadotecnia orientadas no solo a su público actual, sino con miras a las empresas del país vecino.

Se realizará un reposicionamiento en Google: en búsquedas, presencia en portales específicos, anuncios y campañas de publicidad. En paralelo: un plan de presencia en redes sociales.

- ✓ **Plazo:** Mensual

- ✓ **Indicadores:**

- Captación = usuarios efectivamente contactados / Total de visitas en la página

- Branding = Numero de nuevos prospectos / Total de publicaciones

- Notoriedad = Veces que han sido compartidas / Cantidad total de noticias publicadas

- ✓ **Responsables:** Gerencia de Administración - Empresa contratada

Tabla 7, recursos programa 5

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Computadoras Teléfonos Recursos Técnicos Red wi-fi	Plan mensual: \$18750 Inversión en publicidad: \$7000	Área de administración Community Manager

Fuente: Elaboración propia (2019)

- *Programa 6: Programa de capacitación integral*

La conversión de una empresa nacional a internacional se realiza mediante un proceso gradual, en que el grado de compromiso de la empresa y sus integrantes deben crecer conforme se incrementa el conocimiento de los procesos, los mercados y la exportación.

Las capacitaciones contentan un tema muy importante que no se debe dejar de lado; entre sus principales beneficios se encuentran: crear mejor imagen de la empresa, mejorar la relación jefe-subordinado, incrementar la productividad y la calidad en el trabajo, mejorar los procesos, las actitudes, el clima laboral y la motivación

✓ **Actividades:** Considerando que en Man-Ser, actualmente, no existen planes que cubran este punto, se busca realizar una serie de capacitaciones y jornadas intensivas respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas y mejorar la calidad de los recursos humanos. Se busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades: lograr la realización individual de cada empleado, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

Se realizarían seminarios, cursos y talleres brindados por profesionales y expertos en temas como Higiene y Seguridad, mantenimiento de maquinaria e instalaciones, desarrollo de procesos productivos, control de calidad, normas de trabajo y trabajo en equipo e Internalización.

- ✓ **Plazos:** Según capacitación –Promedio: 16hrs distribuidas en jornadas de 4 hrs semanales
- ✓ **Responsable:** Gerencia de Recursos Humanos - Consultora externa

Tabla 8, recursos programa 6

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Mobiliarios y Equipos Documentos técnicos y educativos Programas informáticos Catering / Cofee breack	Valor hora de capacitación técnica/comportamiento \$4000 Catering: \$1500 por día	Todo el personal de la empresa Profesionales y expositores externos

Fuente: Elaboración propia (2019)

- *Programa 7: programa de incentivos*

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad. A través de estos se pretende mantener a los mejores y atraer otros con talento, incrementando la productividad de los miembros de la organización.

✓ Actividades: Se definirá un incentivo salarial (de traslación directa y clara en términos económicos): pago de un bono anual por alcanzar el objetivo general determinado en este plan. Y uno de tipo no salarial (no tienen una traducción económica directa, pero inciden en el bienestar): día libre por cumpleaños o evento especial, elección y mención de empleado por mes con actitud destacada.

✓ Plazo: Mensual

✓ Indicadores

-Gastos = importe de incentivos / Gastos de personal

-Promedio mensual de ausentismo=Hrs hombre ausentes / Hrs hombre totales

-Índice de satisfacción laboral

✓ Responsable: Gerencia de Recursos Humanos

Tabla 9, recursos programa 7

Recursos		
Materiales	Financieros	Humanos
Medios gráficos de reconocimiento	Valor Bono: \$12000 Valor día no trabajado: \$1242	Todo el personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2019)

Diagrama de Gantt por actividades según cada programa

Tabla 10: Diagrama de Gantt

Programas		Año: 2020											
	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reestructuración de Layout												
2	Creación del área Logística												
3	Incorporación software de gestión												
4	Participación en ferias												
5	Posicionamiento página web y redes												
6	Capacitaciones												
7	Incentivos												
Programas		Año: 2021											
	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reestructuración de Layout												
2	Creación del área Logística												
3	Incorporación software de gestión												
4	Participación en ferias												
5	Posicionamiento página web y redes												
6	Capacitaciones												
7	Incentivos												
Programas		Año: 2022											
	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reestructuración de Layout												
2	Creación del área Logística												
3	Incorporación software de gestión												
4	Participación en ferias												
5	Posicionamiento página web y redes												
6	Capacitaciones												
7	Incentivos												
Programas		Año: 2023											
	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reestructuración de Layout												
2	Creación del área Logística												
3	Incorporación software de gestión												
4	Participación en ferias												
5	Posicionamiento página web y redes												
6	Capacitaciones												
7	Incentivos												

Fuente: Elaboración propia (2019)

Presupuesto

Tabla 11, Presupuesto Final

Programa	Costos por Item	Periodos	Costo total por Item	Costo total por programa
Reestructuración de Layout	*Honorarios mensuales Ingeniero \$46000	6	\$276.000	\$330000
	*Elementos varios: iluminación, limpieza, seguridad, etc \$54.000	1	\$54.000	
Creación área logística	*Honorarios mensuales Ingeniero \$46000	39	\$368.000	\$1.794.000
Incorporación Software de gestión	*Software \$400.000	1	\$400.000	\$569.500
	*Hardware \$168.000		\$168.000	
	*Licencia \$1500		\$1.500	
Participación en ferias	*Stand físico \$49.000	1	\$49.000	\$343.000
	*Alquiler espacio por evento \$30.000	5	\$150000	
	*Folleteria \$1300	5	\$6500	
	*Promotor/Vendedor \$1950 por día de participación	10	\$19500	
	*Viáticos por día \$1800	10	\$18.000	
	*Movilidad \$20.000	5	\$100.000	
Posicionamiento de página web y redes	*Costo mensual de contratación \$18750	48	\$900.000	\$1.236.000
	*Publicidad en plataformas \$7000	48	\$336.000	
Capacitaciones	*Valor hora capacitación comportamental \$4000	64	\$256.000	\$696.000
	*Valor hora capacitación técnica \$5500	5	\$440.000	
Incentivos	*Bono anual \$12.000	31	\$372.000	\$410.502
	* Día libre \$1242	31	38.502	
TOTALES				\$5.378.000

Fuente: Elaboración propia (2019)

Análisis ROI

- Resultado final 2018 = \$13.118.036,61
- Ingresos estimados 2020 = \$13.118.036,61 * 10% = \$14.429.840,27
- Inversión estimada: \$5.378.000
- ROI anual = ((Ingresos – Inversión) / Inversión) * 100
= ((14.429.840,27 – 5.378.000) / 5.378.000) * 100 = 168,31%

A través del análisis del indicador de Rendimiento sobre la Inversión (ROI o RSI), se ha obtenido como resultado que por cada peso invertido la empresa obtendrá un rendimiento de \$1.68 en el proyecto referido a la planificación estratégica para optimización de procesos con miras a incursionar en el mercado Internacional Chileno de la Empresa Man-Ser SRL.

Considerando que arroja un resultado positivo, podemos inferir que el proyecto referido a la planificación estratégica para optimización de procesos con miras a incursionar en el mercado Internacional Chileno de la Empresa Man-Ser SR es rentable.

Conclusiones Finales y Recomendaciones

En base a los estudios, análisis e investigaciones realizadas, se puede afirmar que la empresa Man-Ser SRL, está en condiciones de afrontar los objetivos planteados en el presente trabajo.

El plan estratégico presentado, se ha centrado en los puntos críticos para alcanzar el objetivo definido con éxito. Mediante su aplicación se lograra minimizar los riesgos del nuevo proyecto, optimizar el uso de los recursos y establecer prioridades de negocio en base a las directrices generales de la compañía.

Sin dudas, en el camino, se deberán surcar dificultades y estar alertas a nuevas oportunidades que ofrezca el plano externo desde los aspectos político, económico, social y tecnológico.

Como bien se sabe, la empresa, es una organización con reconocida presencia en el rubro a nivel nacional, lo cual será la base para promover y alcanzar una identidad corporativa prestigiosa en el mercado internacional.

Para ello, en los próximos 4 años, la empresa deberá iniciar, sostener y concluir cada uno de los programas de acción propuestos. Dicho accionar; será el que lleve a la empresa a marcar la diferencia de posicionamiento pretendida.

Dentro de las acciones planteadas para lograr el cumplimiento de los objetivos, se plantea la necesidad de reorganizar el proceso productivo con el fin de reducir costos, disminuir tiempos, y una mejora en la productividad. A su vez, se plantea la necesidad de incorporar un software de gestión para mejorar justamente la dirección y organización de la empresa.

Por otro lado, se hace eje en los recursos humanos de la empresa generando planes de incentivo y capacitación para el personal con el fin de mejorar la motivación y sentido de pertenencia.

Y por último, se desarrollaron estrategias de venta, publicidad y promoción para lograr incrementar la participación en el mercado de la empresa.

A modo de recomendaciones:

- ✓ Se sugiere no desestimar ninguno de los planes de acción propuesto, e iniciar y llevar a cabo cada uno de ellos dentro de los tiempos establecidos.

- ✓ Involucrar a todo el personal de la empresa, comprometiéndolos a participar; trasladándoles la importancia de sus aportes a la concreción del proyecto.
- ✓ Reconocer la importancia de la incorporación de los planes referidos al manejo de Recursos Humanos
- ✓ Revisar los indicadores de cada plan con la frecuencia que se crea conveniente.

La empresa deberá a futuro realizar el control y seguimiento para confirmar si la implementación es eficiente y acorde a los objetivos buscados y así poder acompañar las variaciones que se puedan presentar.

Cabe destacar que sobre esta base, la empresa puede generar nuevas acciones que considere que pueden potenciar las ya diseñadas.

Bibliografía

- Argentina, U. I. (2019). *Actualidad Industrial* .
- Banco Mundial. (2019). de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>
- Cateora , P. (1995). *Marketing Internacional*. España: Edición Irwin. Octava edición.
- Chiavenato. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- clarin.com. (02 de 09 de 2019). *Dante Sica, el representante del Gobierno en el Día de la Industria: “Las medidas tuvieron efectos colaterales”*. Obtenido de clarin.com/politica: • https://www.clarin.com/politica/dante-sica-representante-gobierno-dia-industria-medidas-efectos-colaterales-_0_Dbeh_FauI.html
- Corral, Q. S., & Quintero, M. E. (18 de 06 de 2019). *La metodología multicriterial y los metodos de valoración de impactos ambientales* . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n36/n36a14.pdf>: <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n36/n36a14.pdf>
- Economista, E. (5 de Enero de 2019). *eleconomista.com*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de *eleconomista.com*: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-09-el-2018-cerraria-con-la-inflacion-anual-mas-elevada-desde-1991/>
- es.weforum.org. (17 de octubre de 2019). Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2019/10/2020-en-america-latina-que-economias-tendran-un-buen-ano/>
- Marro, A. (2014). *Exportacion de maquinarias agricolas autopropulsables a Sudafrica*. Rosario: Universidad abierta Interamericana.
- ONU. (2019). *Perspectivas del medio ambiente mundial* .
- politicargentina.com. (09 de 2019). *Por el daño que le causó Macri, la industria tardará 10 años en recuperarse*. Obtenido de politicargentina.com.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.
- Pymes, F. O. (2013). *Informe Especial: Las PyME industriales, el comercio exterior y las importaciones*. Buenos Aires.
- Sainz de Vicuña, A. (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Santander Trade. (2019), de

<https://es.portal.santandertrade.com/analizarmercados/chile/presentacion-general>

Thompson, & Strickland. (2012). *The seven questions*. Author.

Trademap. (2019). de <https://www.trademap.org>

Uribe, T. A. (2001). *La evaluación multicriterio y su aporte en la construcción de una función de valor económico total para los bosques en piedras blancas (Tesis de Maestría en Bosques y conservación ambiental)*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Xe Corporation. (2019). de

<https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=PEN&To=ARS>