



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

FORMULACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA NALECC

Autores: Carrizo Crisorio, Raúl Esteban
Soria, Luciana Soledad

Director: Abbás, Virginia

2018

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El siguiente trabajo de seminario trata sobre el análisis y la formulación estratégica aplicada a la empresa de rastreo satelital NALECC, en el cual se abordarán estructuralmente los siguientes temas:

Capítulo I: Presentación de la empresa: se explica detalladamente la historia del proyecto, el mercado meta, los tipos de servicios que comercializa, misión, visión, valores y problemática de la organización.

Capítulo II: Marco teórico: la organización, visión organizacional, su construcción y características, misión, construcción de misión, los participantes de la organización, objetivo organizacional y estrategia organizacional.

Capítulo III: Marco teórico: liderazgo e inteligencia emocional, marco, estilos de liderazgo y competencia de los líderes.

Capítulo IV: Herramientas de análisis estratégico: en esta parte del trabajo nos adentramos en el estudio del macro y el micro entorno de la empresa en cuestión, para ello se utilizan herramientas de análisis estratégicos fundamentales como las 5 fuerzas de Porter, análisis VRIO, análisis FODA y el octógono, tanto en su marco teórico y su aplicación.

Capítulo V: Desarrollo de los objetivos estratégicos, en base al análisis realizado en capítulos anteriores. Se determinaron los objetivos funcionales: comerciales, legales y administrativos. Posteriormente se mencionan las actividades por cada objetivo y se delimitan área responsable. Como conclusión al capítulo se desarrollan en profundidad las actividades de mayor relevancia para la compañía estableciendo plazos y cuantificación de las mismas.

PRÓLOGO

Sin estrategia, cualquier visión es solo una ilusión

Este trabajo de seminario se realizó con el propósito de aplicar conceptos de análisis y formulación estratégica en *NALECC*, una empresa tucumana de rastreo satelital, con mucho potencial pero con escaso rumbo.

Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

1. Definir la identidad del proyecto, formulando la misión, la visión y los objetivos generales que son fundamentales para cualquier empresa.
2. Estudiar la organización de manera interna y externa, mediante herramientas de análisis estratégico que sirvan de base para formular objetivos específicos.
3. Proponer acciones que impulsen a la empresa a alcanzar los objetivos deseados involucrando todas las áreas, designando responsables y cuantificando cada proceso. Las mismas actúan como un todo y deben estar alineadas al propósito de la organización.
4. Plantear la implementación de una nueva estructura organizativa que represente una evolución respecto a la actual en la búsqueda propuesta.

5. Desarrollar teóricamente los estilos de liderazgo para poder determinar el tipo de liderazgo que lleva en actual dueño y director de la empresa, lo que nos permitirá llevar a cabo los adecuados planes de acciones para que sus hijos y futuros directores de la empresa puedan adquirir el conocimiento de su padre, y aplicarlos de una mejor manera en la empresa.

Para el desarrollo del seminario, se realizó una profunda investigación dentro de la organización bajo estudio durante los últimos 12 meses.

Agradecemos a la empresa por permitirnos participar directamente en el proceso, confiando en nuestro criterio y colaborando ante cada necesidad de información.

Además, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra Directora de Tesis, Lic. Virginia Abbas, por su gran aporte y constante colaboración para poder realizar este trabajo.

CAPITULO I

PRESENTACION DE LA EMPRESA

Sumario: 1.-Reseña Histórica; 2.-Mercado meta; 3.-Tipo de servicios 4.-Mision; 5.-Visión; 6-Valores; 7.-Problemática.

1. Reseña Histórica

NALECC es una empresa familiar, pionera en el rubro en el norte argentina, fundada en el año 2007, por una pareja con una amplia experiencia en la actividad de seguridad digital, ya sea, monitoreo de alarma para hogares y negocios, hasta servicio de rastreo satelital, este último el más recientes de todos.

En un principio la empresa surgió por el mero sueño de sus fundadores, aquel sueño de crecer y dejar un legado a sus hijos.

La empresa se encuentra ubicada en San Miguel de Tucumán y presta servicios a varios clientes ubicados en el noroeste argentino y la ciudad de córdoba.

El fuerte crecimiento del sector automotriz en el país, ayudó a impulsar el crecimiento de la empresa en sus inicios, brindando servicio de recupero satelital en el transporte de carga a varias provincias del país, con una alta efectividad en el servicio.

Así NALECC en el norte argentino se fue haciendo de una gran reputación en el mercado y llegando a competir con empresas líderes del país.

Así fueron pasando los años, mientras el entorno se encontraba en constantes cambios, con un rápido crecimiento y azotados por crisis económicas que sufría el país, NALECC se fue adaptando al entorno vertiginoso que se le presentaba. En medio de ese cambio constante y falta de organización interna a medida que la empresa crecía, se dio lugar a un fuerte crecimiento de su competencia. Se encontraron entonces con decisiones no planificadas, por ejemplo, recorte de personal, el cierre de la oficina que tenían.

Actualmente la empresa realiza sus operaciones desde la casa de su dueño, donde montó una pequeña oficina. A pesar de todos los cambios y las crisis por las que la empresa tuvo que atravesar, aun hoy en día es una empresa rentable, es por ello que decimos que NALECC es una empresa con potencial pero con escaso rumbo.

En este trabajo se intentará definir acciones que guíen a la empresa hacia la profesionalización, definiendo planes de acción para la concreción de cada objetivo estratégico.



2. Mercado meta

El mercado al cual apunta NALECC es a todo el parque automotriz del noroeste argentino, ya que los dispositivos que utiliza para brindar sus servicios pueden ser instalados en una moto hasta en una cosechadora

Entre la distinción de clientes que tiene la empresa, podemos nombrar:

- Empresas que se dedican al transporte de carga
- Organismos públicos (municipalidades, policía)
- Vehículos Particulares

3. Tipo de servicios

- Rastreo satelital para particulares
- Rastreo satelital para empresas

4. Misión

NALECC es una organización dedicada a resguardar objetos y a potenciar el negocio de sus clientes, ayudándolos a que tengan un control sobre sus bienes y la protección que los mismos merecen, en todo el noroeste argentino las 24 hrs los 365 días del año.

5. Visión

NALECC será una organización ejemplar que se enfoque a las personas, buscando satisfacer sus necesidades a través de procesos eficientes, desarrollando su actividad en el noroeste argentino y teniendo como principales clientes a los transportistas de cargas.

6. Valores

- Respeto
- Lealtad
- Unidad y compañerismo

- Tendencia a la mejora continua

7. Problemática

Aspectos Generales:

NALECC es una organización que no cuenta con una estructura definida, que avanza a medida que se van tomando decisiones diarias no premeditadas, si bien muchas de ellas son acertadas, aquellas que no, golpean fuertemente a la organización. Comandada por su dueño y fundador, con la ayuda de sus hijos y actualmente con un empleado, es una organización que tiene un fuerte potencial para ser redituable, ya que a pesar de todas las circunstancias desde sus inicios, es un negocio que sigue siendo rentable con una baja participación en el mercado. Lo primordial es crear herramientas para la gestión diaria de la organización y generar una estructura sólida desde la base para construir sobre ella a medida que pasa el tiempo y la organización crece.

NALECC es una pequeña empresa familiar, que se encuentra en crisis por la falta de organización, el clima laboral no es el más saludable de todos, ya que se vive un ambiente tenso y lleno de incertidumbre, para lo cual, se buscará presentar herramientas que mejor se adapten para la gestión diaria de la organización.

Aspectos Específicos:

UNIDAD DE MANDO: este problema surge ya que todas las actividades que realizar la organización se encuentran centralizadas en una única persona, su actual dueño y fundador. En el cual esa persona es la encargada de realizar la parte administrativa, comercial, gestión de cobranzas y cobranzas propiamente dicha. Debido a la sobrecarga de tareas en una misma persona, nos encontramos con otro problema, la imposibilidad

de planificación por parte del gerente/dueño de la organización, tema que trataremos más adelante.

Falta de planificación: debido a la sobrecarga de tareas operativas diarias que realiza el dueño, no se realiza una planificación del rumbo que debería tomar la organización, ya que el gerente/dueño se encuentra sumergido en las tareas operativas a diario, acotando su visión proyectiva a largo plazo, tomando decisiones que afectan el curso de la organización en el corto plazo.

Abuso de poder: como suele suceder en algunas empresas familiares, el abuso de poder suele ser normal a diario en estas organizaciones, la falta de una planificación adecuada para prevenir situaciones anormales en las organizaciones, muchas veces se necesita de los empleados para cubrir horas extras o para que realicen tareas que no corresponden a su cargo, como por ejemplo, viajes con poco tiempo de planificación, o tareas eléctricas en la casa del dueño por parte de los electricistas que trabajan en la instalaciones de los gps. Estos tipos de abusos, como tareas que no corresponden al cargo, jornadas extensas laborales, no respetar horarios de almuerzo, entre otras, se viven a diario en la organización. Consideramos este ítem como un problema muy importante, ya que esta reorganización busca fundamentalmente poner como prioridad al cliente y a sus empleados, encontrar un equilibrio en donde ambos se sientan satisfechos.

Falta de procesos definidos: no existen procesos que marquen el curso para determinadas situaciones.

Falta de espacio físico visible para la atención del cliente: debido al recorte de costos, actualmente NALECC no cuenta con una oficina en donde

el cliente tenga acceso, ya que la organización, toda la parte administrativa se realiza desde el escritorio del dueño, que se encuentra en el mismo hogar.

Falta de control: no se lleva un control de las unidades que se encuentra reportando correctamente. En un caso ideal, se debería saber cuántas unidades están reportando correctamente y cuantos no, para poder tomar acciones correctivas antes de los reclamos de los clientes. Este tipo de reportes podrían ser extraídos casi a diario del sistema, lo cual no se está aprovechando al máximo la capacidad que dicho sistema brinda.

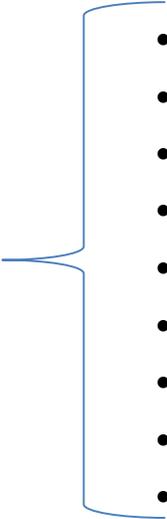
Falta de control de los valores: la persona encargada de administrar los valores no tiene un control correspondiente. Teniendo total acceso y administración de los mismos, y los demás miembros de la organización no tienen conocimiento de la manipulación de dichos valores, y si existe un conocimiento, es prácticamente nulo.

Desconocimiento de la rentabilidad: no se conoce la rentabilidad del negocio, no se tiene detallado los costos ni los ingresos reales. Simplemente se lleva unas meras anotaciones de los ingresos y de los costos, desconociendo por completo los márgenes de ganancia.

Falta de estructura y organigrama: inexistencia de una estructura formal, con cargos y que delimiten las funciones. El dueño hace todo, todos los días y en todos los aspectos interviene. No existen tareas íntegramente delegadas, salvo aquellas que por desconocimientos técnicos no interviene, por ejemplo, la programación de los gps, manejar el sistema en su integridad, y tareas técnicas.

UNIDAD DE MANDO

**PROBLEMATICAS
ESPECIFICAS**

- 
- FALTA DE PLANIFICACIÓN
 - ABUSO DE PODER
 - FALTA DE PROCESOS DEFINIDOS
 - FALTA DE ESPACIO FÍSICO VISIBLE PARA LA ATENCIÓN DEL CLIENTE
 - FALTA DE CONTROL
 - FALTA DE CONTROL DE LOS VALORES
 - DESCONOCIMIENTO DE LA RENTABILIDAD
 - FALTA DE ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Sumario: 1.-La organización; 2.-Estrategia.

1. La Organización

1. Definición de Organización

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es inminentemente social e interactivo; no vive solo sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar.¹

Nos surge así la necesidad de definir qué es una organización. Entre las diferentes definiciones, encontramos que:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es

(1) CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, trad. por Sacristán Mascaró Pilar y Rosa Hano María del Carmen, 8ª Edición, Mc Graw Hill (2007), Pág. 6.

esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que

1. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
2. A fin de alcanzar un objetivo común.

Desde un punto de vista amplio, las organizaciones son unidades sociales(o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de los objetivos específicos. Esto significa que se construyen de una manera planeada y organizada para el logro de los objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constante cambios.

Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores.

Las organizaciones se enfrentan siempre a la innovación, pero que para el mismo necesitamos tomar como base el modelo conceptual de Valero y Lucas (2002), en el cual definen a la organización como un conjunto formado por cinco elementos: estructura, desarrollo de los recursos humanos, sistema de dirección, estilo de liderazgo y la cultura organizacional vigente. Este modelo conceptual es denominado Rueda Organizacional. Esta rueda es el vehículo que permite el traslado de la situación actual a una situación futura elegida. Hecho íntimamente vinculado con la acción y el concepto de dirigir una organización y el hecho de innovar en la misma².

(2) SORIA, Julio Marcelo, Innovando la Organización: Aplicación al sector Turístico Hotelero, 1º Edición, Osmar Buyatti, Librería Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (Argentina, Junio 2013) pag 33.

2. Visión de la Organización

Visión: Es la expresión de una de las voluntades definidas por el empresario o reducido equipo de personas que dirigen la compañía. Ponen en manifiesto el propósito a alcanzar por la empresa en un horizonte temporal determinado. Es lo que le da sentido a la organización.³

La visión surge de la imaginación de quienes comenzaron e iniciaron la organización, podemos decir que es el sueño de estas personas, es decir, hace referencia al por qué fue creada la organización.

Responde a la pregunta de ¿hacia dónde vamos? , es decir tiene en cuenta el futuro y como quiere ser vista la organización por sus grupos de interés en ese futuro. La visión representa un destino inspirado en la pasión. Su definición busca exteriorizar el por qué estamos juntos⁴.

Nos resulta importante aclarar y destacar que la definición de Visión debe ser realista para que tenga credibilidad ante los empleados de la Organización y su ambiente externo. Además, la declaración de visión debe ser acompañada por las acciones de quienes dirigen la organización, ya que de lo contrario habría una inconsistencia entre lo que se dice y lo que hace, generando así, pérdida de la credibilidad de dicha visión y la poca o nula adaptación de la misma por parte de los empleados.

Construcción de la visión:

Dada la importancia de una buena y realista declaración de Visión, enunciaremos a continuación las pautas para formular una visión, entre ellas:

(3)SORIA, Julio y ABBÁS Virginia, Yo visiono, tu visionas, el visiona. Teoría de la Organización, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, 2016.

(4) MARTINEZ FERRER, Guillermo, Definiendo el Negocio. Colección Master en Negocios. Materia biz libro vi Estrategia, ed. iEco, Bs. As., 2009

- Debe ser breve(preferentemente menos de diez palabras), fácil de captar y recordar
- Debe inspirar planteos y retos para su logro.
- Debe ser creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Debe servir como punto de consenso de todos los directivos.
- Debe expresar la esencia de lo que se espera que llegue a ser la compañía.
- Debe dejar espacio para la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.⁵

Una de las pautas anteriormente enunciada, será desarrollada y explicada a lo largo del desarrollo del presente trabajo. (Debe ser creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión)

Podemos agregar también, ciertas preguntas que sirven de guía para definir la visión, a saber:

- ¿Qué es lo que se ve como clave para el futuro de la empresa?
- ¿Cuál es la imagen que se desea para la empresa en el futuro?
- ¿Cuál será el aporte que deberá hacer en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- ¿Cuáles son (o deberían ser) las variables competitivas críticas de la empresa?
- ¿Cuáles son (o deberían ser) nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, mercados, la productividad, la tecnología, la calidad, los empleados, etc.?
- ¿Cuál vemos como la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?⁶

(5) Ibídem.

(6) Ibídem.

Si bien es importante la definición concreta de visión, tomando en cuenta las pautas y las preguntas bases para su elaboración, creemos que de igual manera es importante el hecho de transmitirla, ya que no basta con tenerla escrita en un papel en la oficina de los directivos, sino hay que comunicarla para que sea conocida por todos los integrantes de la organización. De esta manera comienza el proceso de instalarla en la mente de los integrantes/participantes, transmitirla para que puedan adoptarla y actuar conforme a ella.

Características de la Visión

Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.⁷

Misión de la Organización:

Misión: Enunciado que busca describir lo que la organización es, cuáles son sus principios, cuál es el negocio en que se encuentra y cómo es la forma en que espera relacionarse con sus clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.⁸

La misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, es decir lo que la empresa hace. La misión se relaciona con el negocio de la Organización⁹

Cabe aclarar que la misión hace referencia a la satisfacción de una necesidad y no a la actividad a la que se dedica la empresa, y esto se debe

(7) Consultas a base de información, en internet, www.empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html, (Enero 2016).

(8) MARTINEZ FERRER, Guillermo, Op. Cit.

(9) CHIAVENATO, Idalberto Op. Cit., pag.17.

a que muchas organizaciones pueden tener la misma actividad, pero eso no implica que tengan la misma misión. Esto es así, ya que el concepto de misión busca abarcar y hacer referencia al negocio de una organización, a las competencias esenciales de la misma y a sus valores. La declaración debe reflejar las prioridades estratégicas y el posicionamiento competitivo que la compañía pretende mantener en el tiempo. Sintetizando, debe comunicar por qué una organización es especial y diferente.¹⁰ Concluimos que la misión va más allá de la venta de un servicio o producto o la producción de una mercancía.

Construcción de la misión:

Al momento de elaborar una misión, debemos responder a ciertas preguntas básicas, las mismas son:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra organización?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?

Componentes de la declaración de una misión :

- Clientes: ¿Quiénes son ellos?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la compañía?
- Ubicación: ¿Dónde compete la compañía?
- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por la supervivencia: ¿Cuáles son los objetivos económicos de la compañía?

(10) MARTINEZ FERRER, Guillermo, Op. Cit.

- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
- Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañía?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y qué imagen desea?
- Preocupación de los empleados: ¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?¹¹

3. Los participantes de las organizaciones

Ya dimos diferentes conceptos de organización, pero no hablamos nada de quienes participan en ella. Sabemos ya, que una organización está conformada por dos o más personas o que son agrupaciones humanas, pero estas al igual que las personas, no se encuentran solas.

Podemos decir que las organizaciones tienen socios, que interactúan entre sí para lograr objetivos. Los socios causan un efecto sobre los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones. En este sentido los socios de una organización son:

- Accionistas, propietarios o inversionistas.
- Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
- Gerentes y empleados.
- Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etcétera).
- Gobierno.
- Comunidad y sociedad.

Estos socios reciben, también, el nombre de Grupos de Interés, los cuales son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados de la empresa. Es el público que tiene algún interés en la

(11) F. R. David, How companies define their mission, Long Range Planning, vol 22, número 1, 1989, pp. 90-97.

empresa, o sea, personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio.

Tantos la organización como sus socios están implicados en una mutua y constante adaptación. A pesar de que continuamente se busca el equilibrio entre los socios y la organización, éste nunca se ha alcanzado completamente en virtud de los cambios en las necesidades, los objetivos y las relaciones mutuas de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste.

Una vez más nos encontramos sentando las bases del cambio y de la innovación en las organizaciones que buscan pasar de una situación actual a una situación futura mejor.¹²

4. Objetivos organizacionales

Toda organización necesita tener una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar.¹³ Las organizaciones tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así vistos, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones, a saber:

- Alcanzar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- Los objetivos sirven de estándares, con base en ellos los participantes y los públicos externos pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y rendimiento.

(12) CHIAVENATO, Idalberto Op. Cit., pag.17.

(13) Ibidem, pág 19

- Los objetivos sirven de unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar utilización productiva a todos los factores de la producción
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales.

Así, las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios.

Estos objetivos no son estáticos, sino dinámicos y están en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), y hace que los objetivos sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios de ambiente y de la organización interna de sus miembros.

Podemos notar así que existe una retroalimentación entre la organización, sus participantes, sus ambientes (interno y externo) y el logro de los objetivos. Demostrando así que los objetivos siempre van a ser dinámicos, dado que un objetivo es un estado que se busca, y no estado que se tiene. Es decir, que cuando un objetivo se logra, el mismo deja de ser un objetivo deseado y se convierte en una situación real. Por ello es que constantemente los objetivos son replanteados y redefinidos.

Una vez más se deja a relucir que lo único constante es el cambio.

2. Estrategia

1. Estrategia:

Estrategia: es la respuesta de la empresa a su reto estratégico. Implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos o metas.¹⁴ El concepto que se propone de estrategia se centra en la consideración como Patrón de comportamiento de la organización en un periodo de tiempo determinado.

Debemos distinguir entre planificación y estrategia. El plan supone una declaración o formulación de intenciones, mientras que la estrategia es la conducta que realmente se ha seguido. Se diferencian así tres tipos de estrategias (Minzberg y Waters, 1985):

- Estrategia deliberada: comportamiento realizado conforme a un plan
- Estrategia Emergente: comportamiento realizado sin planes formalizados previos.
- Estrategia lograda: estrategia realmente realizada. Suele ser una combinación de las dos primeras o el resultado de una de las dos.

(14) BUENO CAMPOS, Eduardo, ORTEGA MORCILLO, Patricio, SALMADOR SANCHEZ, Maria Paz, Dirección estratégica, Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Piramide, pág. 30.

Elementos que componen la estrategia:

1. Campo de actividad: Conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la empresa.

2. Vector de crecimiento: posibles combinaciones producto-mercado p unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

3. Ventajas competitivas: características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercado individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. En definitiva, características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos o posiciona favorablemente a la empresa para poder obtener márgenes superiores.

4. Sinergia: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de los recursos de la estrategia. Es decir, $2+2>4$

Niveles de la estrategia empresarial

Hofer y Schendel (1.78) señalan cuatro niveles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de concretar la definición de estrategia: institucional o de empresa, corporativo, de negocio y funcional. Estos cuatro niveles suelen agruparse en tres: Estrategias corporativas o de empresa, Estrategias de negocios o divisionales y Estrategias funcionales (Bueno, 1.996)

El nivel de la estrategia corporativa o de empresa está vinculado al entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial.

El planteamiento inicial recoge que actividades se van a desarrollar y como pueden combinarse éstas.

El nivel de la estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

El nivel relacionado a la estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Cada uno de estos niveles está vinculado a la organización jerárquica de la empresa de manera que la responsabilidad de cada uno de ellos recae en distintas personas dentro de la organización. Sin embargo, cada uno de los niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. Se perfilan entonces como fundamentales, tanto la comunicación como el intercambio de información entre los distintos sectores que conforman la empresa. Por lo tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionarán así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.¹⁵

Gestión del conocimiento

Estamos acostumbrados a analizar la dirección estratégica desde la teoría del posicionamiento estratégico , esto es, más bien un enfoque de demanda con el Prof. Michael Porter (1985) como principal exponente, quien introdujo al mundo de la estrategia el concepto de análisis sectorial y de competencia ampliada como factores claves para formular una estrategia competitiva exitosa.

(15) MORCILLO, Patricio, origen, evolución y concepto de estrategia, dirección estratégica, Nuevas perspectivas teóricas, pág 39.

Sin embargo a fines de los noventa y principios de este nuevo siglo XXI explota en la comunidad científica algo que siempre estuvo allí, me refiero a la importancia de las capacidades y habilidades de las personas a la hora de dirigir una empresa, pero toma una relevancia crucial , a tal punto , que desplaza el enfoque de demanda del Prof. Porter y establece el nuevo enfoque de Dirección Estratégica, llamado el enfoque de Oferta, cambiando de raíz la forma de mirar o entender el marco estratégico para lograr ser o mantenerse competitivo en un mercado determinado. Es aquí donde cobra importancia capital la teoría de los recursos y capacidades, más precisamente el concepto de capacidades dinámicas, dando a entender que la génesis, la base o la fuente primaria de crear o dar valor a una estrategia primaria, reside no tanto en la estrategia de demanda , o sea desde el ángulo producto/mercado(estrategia de nicho o *micromarketing*), sino al revés, llegando a considerarse que una buena oferta (basad en la innovación, creatividad, habilidad), luego tomara forma bajo el concepto de competencia esencial distintiva creará o generará su propia demanda.

La sociedad del conocimiento ha dado lugar a la economía del conocimiento y esta se apoya en la generación y retribución del conocimiento como significativo de su papel creador de valor. Como dice Peter Druker (2001), el recurso productivo básico en esta época es el conocimiento y el talento, y la clase social dominante será la que lo posee, esto es, los trabajadores del conocimiento. Como afirma Montaigne, que mientras la inteligencia es como una cabeza bien hecha, puede inferirse que si a esta cabeza bien hecha además le agregamos talento, imaginación o creatividad, es decir, la llenamos, entonces estamos en condiciones de traducir estas competencias distintivas en valor futuro de mercado, por ende en rentabilidad sostenida para nuestra empresa y lo que es más importante, en factor diferenciación y de éxito frente a nuestros competidores.

Conocimiento vs. Talento en la gestión empresarial

Podemos decir que el talento estará formado por la suma de capacidades (conocimiento y competencias), compromiso y acción.

Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando dicho talento, principalmente de dos formas:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde a lo que la empresa necesita y puede gestionar, utilizando para ello las políticas de reclutamiento más adecuadas.
- Generando un entorno organizativo que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, formando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Esto significa que más que hablar de conocimiento en un sentido genérico o asociado a la creación de valor estratégico para una compañía, quizás si precisamos este concepto deberemos poner más énfasis en el llamado conocimiento tácito, ya que este es el verdadero disparador de la diferenciación o ventaja competitiva, ya que es un capital menos copiable y más relacionada a ese concepto denominado ambigüedad causal, esto es, aquello que nos permite liderar o ganar una batalla empresarial y que mantiene confundidos a nuestros competidores por desconocer exactamente lo que da origen(conocimiento tácito) a nuestra ventaja competitiva.

Sin embargo el verdadero reto estratégico de la gestión empresarial será pasar de conocimiento o talento individual a desarrollar capacidades organizacionales ya que serán estas, el vehículo que permitirá implementar con éxito una dirección estratégica basada en el conocimiento. Aquí es donde comienza a cobrar sentido el concepto acuñado como capital intelectual.

Nuevo paradigma en la gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo

Toda la literatura escrita hasta el momento sobre *Know Management* hace énfasis en que la gestión del conocimiento es la piedra angular que deben manejar aquellos líderes que detentan el poder en las organizaciones y tienen la responsabilidad de su dirección estratégica y de guiar el flujo del conocimiento dentro de la organización para convertir en realidad el aprendizaje organizativo.

Todos los recursos y capacidades que conforman el capital intelectual (capital humano, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional) no desarrollan su mayor valor como reto o impulso estratégico si no logramos pasar de conocimiento individual a conocimiento social, esto es ingresar esos recursos y transformarlos de tácito a explícito en la mayor ponderación posible a través de rutinas organizativas y formas de hacer en la organización, que permitan sedimentar el conocimiento que está en las personas pero que alcanzan su verdadera dimensión de valor cuando se internalizan en el denominado aprendizaje organizativo.

La conversión del conocimiento ocurre de cuatro formas:

- Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin dudar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica.
- Exteriorización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito. La expresión de conocimiento tácito en forma de metáforas conceptos, analogías o modelos.

- Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito. A través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimiento.

- Interiorización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito. El conocimiento explícito es incorporado en la base del conocimiento tácito de las personas, en forma de modelos mentales, lo que ocurre a través de la experiencia, generando como contenido el conocimiento operacional.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional.¹⁶

(16) SORIA, Julio Marcelo, Op. Cit.

CAPITULO III

LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL: MARCO

TEORICO

Sumario: 1.-Introducción; 2.-Competencias del líder emocionalmente inteligente; 3.- Estilos de liderazgo;

1. Introducción

La inteligencia emocional es la demostración de las buenas habilidades de liderazgo de líderes que están en control de sí mismos, automotivados, empáticos y cuentan con grandes habilidades sociales.

Los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional. Dado que la inteligencia emocional es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor.

La palabra liderazgo e inteligencia emocional, empezaron a tener gran repercusión en la última década en el ámbito de las organizaciones. La revista Harvard Business Review afirmó que se trata de una idea pionera que ha roto paradigmas y que era uno de los conceptos empresariales más influyentes de la década.

Sin duda alguna, aquellos líderes que lograron entender la importancia de este concepto encontraron resultados positivos en sus organizaciones, tales como aumento de productividad, personas motivadas y comprometidas, entre otras. La rentabilidad de la inteligencia emocional es una idea relativamente nueva en la empresa y puede que a algunos directivos les cueste aceptarla. En un estudio realizado entre doscientos cincuenta ejecutivos se comprobó que en su mayoría tenían la impresión de que el trabajo exigía la implicación de la cabeza, no del corazón. Muchos afirmaban que les daba miedo que sentir empatía o compasión por sus compañeros de trabajo les supusiera un conflicto con sus objetivos laborales. Incluso uno en concreto aseguro que la idea de prestar atención a los sentimientos de sus subordinados era absurda, ya que en su opinión provocaría que fuera imposible manejar a las personas. Otros argumentaron que si no marcaban distancia desde el punto de vista emocional no podrían tomar las decisiones difíciles que requería una empresa. Este estudio se realizó en los años setenta, en ese entonces el mundo empresarial era muy distinto.

Shoshona Zuboff, psicólogo de la facultad de empresariales de Harvard cito alguna vez: en este siglo las empresas han sufrido una revolución radical que ha comportado también una transformación del panorama emocional. Hubo un largo periodo de dominio directivo de la jerarquía corporativa en el que se recompensaba al jefe manipulador que actuaba como si estuviera luchando en la selva, pero esa rígida jerarquía empezó a resquebrajarse en los años ochenta debido a la presión de la globalización por un lado y de la informática por el otro. El luchador de la selva simboliza el pasado de la empresa; el especialista en relaciones interpersonales es su futuro.

Algunos motivos de cambio son evidentes, imagínese un directivo que sea incapaz de contener ataques de ira o carezca de sensibilidad ante las emociones que provoca en quienes la rodean. Todos los efectos perjudiciales del atropellamiento mental se reflejan también en el entorno laboral.

Desde la perspectiva positiva, pensemos en las ventajas laborales de un buen dominio de las competencias emocionales básicas; es decir, estar en sintonía con los sentimientos de las personas con las que tratamos, ser capaz de manejar las diferencias de opinión para que no vayan a más y tener la capacidad de entrar en estados de flujo en la actividad laboral. El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común.¹⁷

2. Competencias del líder emocionalmente inteligente

Es muy habitual en el mundo empresarial escuchar historias de personas muy inteligentes y muy preparadas que tras recibir un ascenso, fracasaron en un nuevo cargo que exigía liderazgo. Y también ha oído, de personas con una buena capacidad intelectual y una buena formación técnica, que tras ser ascendido, termino triunfando. Dichas anécdotas termina respaldando las teorías que ser un líder, es más un arte que una ciencia.

No se trata de que el coeficiente intelectual y la formación técnica sean irrelevantes. Tienen su importancia, pero sobre todo como capacidades umbral; es decir, como requisitos iniciales para acceder a un puesto ejecutivo.

(17) GOLEMAN, Daniel, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, Editorial B, trad. por Carlos Mayor, Editorial B, Pág.53

La autoconciencia

Es el primer componente de la inteligencia emocional, implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo. Las personas con una gran autoconciencia de sí mismas, no es ni demasiado crítica, ni demasiado optimista, sino sincera consigo misma. Esto tiene un gran impacto en el ámbito laboral, ya que una persona que sabe que cada vez que tiene que correr para entregar un trabajo le sale mal, se organiza con anterioridad para terminar con antelación lo que tiene que hacer.

Una persona autoconsciente sabe hacia dónde se dirige y por qué; se mostrara firme al tomar decisiones y se alejara de aquellas que conduzcan a caminos que lo lleven a conflictos interiores; por ejemplo, aceptar un trabajo únicamente por la parte económica, sin tener en cuenta el ambiente laboral. Las personas autoconscientes están al tanto de sus limitaciones y sus puntos fuertes, se siente cómoda hablando de ellos y con frecuencia demuestra afán de recibir críticas constructivas. También se puede reconocer a las personas autoconscientes por la confianza que se tienen en sí mismos, saben cuándo pedir ayuda; y los riesgos que corren en el trabajo están calculados.

La autogestión

Los impulsos biológicos determinan nuestras emociones. No podemos prescindir de ellos, pero podemos hacer mucho para gestionarlos. La autorregulación, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la presión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos. La gente que entabla ese tipo de conversación tiene momentos de mal humor e impulsos emocionales como todo el mundo, pero encuentra formas de controlarlos y canalizarlo de forma útil.

Es importante la autorregulación ya que, las personas que controlan sus sentimientos y sus impulsos pueden crear un entorno de confianza e imparcialidad en el que la política y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad es elevada. La gente con talento acude en masa a ese tipo de empresas y no siente tentaciones de marcharse. Además, la autorregulación tiene un efecto goteo, nadie quiere parecer un exaltado cuando el jefe es famoso por la tranquilidad con la que aborda los problemas. En segundo lugar, la autorregulación es importante por motivos de competitividad, todo el mundo sabe que actualmente en el mundo empresarial imperan la ambigüedad y el cambio; las personas que dominan sus emociones pueden avanzar con los cambios. Cuando se anuncia un nuevo cambio dentro de la organización, no se asusta, ni emite juicios precipitados, busca información y escucha a los ejecutivos encargados de explicarlos.¹⁸

Es importante la autorregulación, ya que la mayoría de los errores que se comenten en las organizaciones son por una conducta impulsiva.

Los indicadores de la autorregulación son: tendencia a reflexionar y a meditar, comodidad ante la ambigüedad y el cambio, y también integridad, es decir, capacidad de reprimir deseos impulsivos. Al igual que la autoconciencia, con frecuencia la autorregulación no tiene el reconocimiento que se merece. En ocasiones se considera que la gente capaz de dominar sus emociones es fría, que sus respuestas meditadas denotan falta de pasión. En cambio, se ve a las personas de temperamento fogoso como líderes clásicos y sus arrebatos parecen expresiones de carisma y poder. No obstante, cuando esa gente llega a mandar, esa impulsividad le juega en contra.

(18) Ibidem, Pág.74

La empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce con mayor facilidad. En el mundo empresarial pocas veces vemos que se elogie, y mucho menos que se recompense, a alguien por su empatía.

Un líder con empatía, busca considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Hoy en día, es importante como componente de liderazgo la empatía, ya que se busca el incremento en la utilización de los equipos, el rápido avance de la globalización y la necesidad creciente de conservar a los buenos trabajadores.

La capacidad social

Los dos primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de autogestión. Los dos últimos, la empatía y la capacidad social, tienen que ver con la facultad de gestionar las relaciones con las personas.

La capacidad social, no es tan sencilla como parece, se trata de una cuestión de simpatía con un objetivo determinado: hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos. Las personas que poseen este elemento, suelen tener un amplio círculo de conocidos y facilidad para encontrar puntos en común con gente de todo tipo. Son personas que tienen preparada una red cuando llega el momento de actuar. La capacidad social, es la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. También la motivación influye en la capacidad social, recordemos que la gente motivada a obtener resultados suele ser optimista, incluso ante los reveses o los fracasos. Y la actitud positiva ante la vida se refleja en las conversaciones y demás encuentros sociales. Ese tipo de personas goza de popularidad y con razón.

La gente que la posee en el entorno laboral, se la identifica porque es hábil en la gestión de equipos, gracias a la empatía, y también por sus dotes de persuasión. Sin embargo, la gente que posee esta capacidad, puede parecer que está en la oficina sin trabajar, de cháchara con los compañeros por los pasillos o bromeando con personas que ni siquiera tienen vinculación con su verdadero trabajo. Lo que sucede en realidad, es que la gente que tiene capacidad social no le parece lógico limitar arbitrariamente el ámbito de sus relaciones y establece vínculos en una red amplia porque sabe que en esta época de movilidad puede ser que un día necesite la ayuda de alguien a quien este empezando a conocer hoy.

3. Estilos de liderazgo

El estilo autoritario

El primer pensamiento que se nos viene a la mente, al referirnos a un estilo autoritario, nos imaginamos automáticamente en la mayoría de los casos a un jefe demasiado inflexible, controlador, irritable, entre otras cosas; pero, cuando hablamos de este estilo de liderazgo, no todo es tan malo como parece. Es importante entender, que este tipo de estilo es necesario en algunas ocasiones, pudiendo ser muy beneficioso para la organización si se aplica correctamente.

Este estilo de liderazgo suele ser uno de lo más efectivos, ya que tiene visión del futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles en claro cómo encaja su función en la visión general de la organización. Los subordinados de este tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia y por qué.

Además, el liderazgo autoritario potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario marca unos niveles de

calidad que giran en torno a esa visión. Cuando comunica sus reacciones ante el rendimiento (sean positivas o negativas), el único criterio es si ese rendimiento promueve la visión. Todo el mundo tiene claros los niveles que hay que alcanzar para conseguir el éxito y también las recompensas que comporta.¹⁹

Una correcta aplicación de este tipo de estilo, debería ser un cuanto flexible, dando lugar a sus subordinados la oportunidad de desempeñarse a gusto, sabiendo los objetivos previamente establecidos que tienen que alcanzar. Este tipo de jefe da la libertad para innovar, experimentar y correr riesgos calculados. Este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo cuando la organización necesita un fuerte golpe de timón. El líder autoritario marca un nuevo rumbo y vincula a sus subordinados a una nueva visión a largo plazo.

El estilo *coach*

Este estilo de liderazgo, saca lo mejor de cada uno de sus subordinados, motivándolos a dar lo máximo posible para lograr los objetivos de la organización. Este tipo de líder, está dispuesto a soportar el fracaso momentáneo si fomenta el aprendizaje a largo plazo.

De los distintos estilos de liderazgo, el estilo coach es el que menos se aplica. Esto se podría explicar por los cambios que se producen constantemente en el mundo laboral, en donde los jefes no se toman el tiempo necesario para formar a los trabajadores y desarrollarlos; hoy vivimos en un mundo en donde las exigencias son tales que las organizaciones los prefieren si ya se encuentran desarrollados. Considerando los beneficios que podría traer aplicar este tipo de estilo, los líderes que no recurren a este

(19) *Ibidem*, Pág 82.

estilo desperdician un gran instrumento: la influencia sobre el clima laboral, el cual tienen un impacto positivo en los resultados.

Hay que reconocer que existe una paradoja en el efecto positivo del *coaching* en el rendimiento empresarial, dado que esta práctica se centra principalmente en el desarrollo persona, no en tareas laborales inmediatas. A pesar de ello, el *coaching* mejora los resultados. El motivo es que requiere un dialogo constante, y el dialogo tiene la capacidad de fomentar todos los impulsores de un buen clima. El dialogo continuado del *coaching* garantiza que los individuos sepan qué se espera de ellos y cómo encaja su trabajo en una visión o una estrategia general. Para expresar en otras palabras, este tipo de estilo nos dice creo en ti, invierto en ti y espero que des lo mejor de ti.

Este tipo de estilo saca el máximo provecho cuando quien recibe los consejos se muestra receptivo. Por ejemplo, tiene resultados especialmente buenos cuando los subordinados ya son conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar su rendimiento. En conclusión, funciona mejor con quienes desean recibir ayuda.

El estilo conciliador

Si el líder autoritario pide ven conmigo, el conciliador dice la gente ante todo. Este estilo se centra en la gente, los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder conciliador busca que las personas estén contentas y que exista armonía entre ellos. Su forma de gestionar consiste en crear fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad.

Este estilo tiene claramente un efecto positivo en la comunicación, al existir un fuerte vínculo, se agiliza el cambio de ideas, comentarios, entre otros. Se fomenta la flexibilidad; la confianza, impulsando a la innovación, tomando riesgos.

En cuanto a la sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho el líder conciliador hace muchos comentarios positivos, que tienen una fuerza especial en el entorno laboral, dado que no son lo más habitual.

Además de atender a las emociones de sus subordinados, un líder conciliador también puede tratar las suyas propias en voz alta. Este estilo de liderazgo puede utilizarse en cualquier ocasión, pero los líderes deben recurrir a él en especial cuando pretendan crear armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza si se ha roto.

El estilo democrático

Como su palabra lo indica, existe democracia dentro de la organización. Esta se ve reflejada al permitir que los trabajadores den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y a su forma de proceder, el líder demócrata fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los demás descubre que hacer para mantener alta la moral. Por último, y dado que tienen voz en la definición de los objetivos y de los parámetros para evaluar el éxito, quienes se encuentran en un sistema democrático tienen a ser muy realistas sobre lo que puede conseguirse y lo que no.

No obstante, este estilo tiene sus inconvenientes, por lo que su efecto sobre el clima no es tan grande como algunos otros. Una de sus consecuencias más exasperantes es que pueden sucederse reuniones interminables en las que se repiten las mismas ideas, no se consigue un consenso y el único resultado visible es programar más reuniones. En algunos casos, los subordinados acaban confundidos y sin dirección. Incluso, puede generar conflictos.

Este estilo es ideal cuando el líder no tiene muy claro que rumbo tomar y necesita opiniones y aportaciones de empleados competentes.

El estilo ejemplarizante

El líder establece unos niveles de rendimientos altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean. Enseguida identifica a quienes rinden poco y les exige más. Si no se ponen a la altura necesaria, los sustituye por alguien que si sea capaz de ello.

A simple vista parece que un planteamiento así debería mejorar los resultados, pero no es cierto. En realidad, el estilo ejemplarizante destruye el clima laboral. Muchos trabajadores se sienten abrumados por las exigencias de alto rendimiento del líder y se desmoralizan. Puede que tenga claras las pautas de trabajo, pero no las comunica con claridad; espera que la gente sepa que hacer. Aquellos subordinados que logran el ritmo del líder, dejan en evidencia a aquellos que no, generando conflictos internos de resentimientos contra los demás compañeros.

Este estilo funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y requieren poca orientación o coordinación; así, puede resultar útil para líderes de profesionales muy preparados y muy motivados.

El estilo coercitivo

Es difícil comprender por qué de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz en la mayoría de situaciones. Pensemos en sus consecuencias para el clima laboral. La flexibilidad es lo que más se resiente. La toma de decisiones del líder, completamente vertical, mata las nuevas ideas de raíz. Del mismo modo, el sentido de la responsabilidad se debilita

mucho: al no poder actuar por iniciativa propia, los trabajadores no se implican y se sienten poco responsables de su rendimiento.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. Casi todos los trabajadores con un alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero: persiguen la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo merma ese orgullo. Por último, desmotiva a sus subordinados, al desaparecer ese factor de claridad y compromiso, reduce la vinculación de los trabajadores con su labor.

Dado las repercusiones del estilo coercitivo, podría concluirse que no debe aplicarse jamás. Sin embargo, en algunas ocasiones dan sus frutos. En ocasiones en donde se necesita un cambio rotundo para cambiar hábitos empresariales fallidos y para provocar una conmoción que haga que la gente cambie de forma de trabajar. Siempre es adecuado ante una autentica emergencia.

CAPITULO IV

HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS ESTRATEGICO

Sumario: 1.- Matriz FODA; 2.-FODA aplicado; 3.- Modelo las cinco fuerzas de Porter; 4.- Análisis Vrio.

1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicado a cualquier situación, individuo, producto, empresa entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular de lo que se esté estudiando.

Las variables analizadas en la matriz son particulares de ese momento, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Luego de analizarlas se deberá tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en un futuro.

Las fortalezas y debilidades se refieren a aspectos internos, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden a aspectos externos.

Fortalezas: factores críticos positivos con los que se cuenta. En el caso de una empresa podrían ser capacidades especiales que le permitan sacar una ventaja sobre sus competidores.

Oportunidades: aspectos positivos que podemos aprovechar y que no son nuestras fortalezas, como por ejemplo nichos nuevos en el cual podamos explotar.

Debilidades: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir, ya que la colocan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.

Amenazas: aspectos negativos externos que nos podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

El análisis FODA es una herramienta que nos permite conformar un cuadro con la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera tener un diagnóstico preciso de la situación, pudiendo tomar decisiones acorde a ellos para alcanzar los nuestros objetivos y políticas formuladas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿En qué eres bueno? ¿Tienes algo que te diferencie?	¿Qué puedes mejorar? ¿Tienes menos ventajas que otros?

Oportunidades	AMENAZAS
¿Qué oportunidades tienes a tu alcance?	¿Qué te podría distraer?
¿De qué tendencias te puedes beneficiar?	¿Qué hace tu competencia?

La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular.

Solo con este tipo de análisis y la evaluación integral del FODA estaremos en condiciones de responder interrogantes como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?
- ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenaza deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategia debemos adoptar?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a efecto de resolver las más variadas situaciones. Para realizar una toma de decisiones sobre algún tema en particular es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que sin problema no puede existir una solución.

Una vez que se terminó de realizar el análisis FODA deben prepararse las estrategias de acción correspondientes.

Este análisis no es una matriz estática, debe actualizarse constantemente y trabajar sobre ella, como un proceso continuo de mejora.



2. FODA aplicado

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">● Experiencia● Adaptabilidad	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Estructura● Cara visible● Servicio● Desorganización administrativa
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Adoptar nuevas tecnologías● Base de clientes● Capital humano fuertemente motivado● Cambio de dirección● Contactos● Alianzas con empresas de colectivos	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">● Fuerte competencia● Nuevos convenios

La organización cuenta con profesionales altamente motivados para trabajar dentro de la organización, ya que los hijos de los fundadores podrían ocupar puestos vitales para el funcionamiento de la misma. Además, cuentan con la amplia experiencia de su padre en el rubro, con más de 20 años en el mercado, conociendo así todos los competidores que intervienen. Solucionando así una de las debilidades que es la desorganización administrativa, la falta de contratos actualizados para los clientes, y la gestión de deudores morosos gracias al cuerpo de abogados que posee la familia.

En cuanto a la desorganización administrativa, para combatir dicha debilidad, se reorganizará la información con la que cuenta la organización, creando hojas de cálculos que permitan llevar un correcto estado de cada uno de los clientes, diferentes novedades; creando una planilla que se plasmen los datos de nuevos clientes (formulario alta de cliente/unidad); reportes semanales con los estados actuales de los móviles de cada cliente, a fin de mejorar el servicio y anticiparse a posibles reclamos, solucionando los problemas de reportes antes de que el mismo cliente lo note.

En el transcurso de la vida de la organización, se considera que su capacidad de adaptación es una fortaleza, ya que pudo sobrevivir a las distintas situaciones imprevistas, a pesar de las malas decisiones que terminaron afectando indirectamente a la organización a largo plazo, el negocio sigue siendo rentable y, una reorganización de sus bienes podría traer grandes mejoras para la organización.

Como ya hemos mencionado, la empresa ya es conocida en el mercado de los transportistas, cuenta con una base de clientes considerable, la cual le permite a la organización gestionar el cambio. Tiene un ingreso necesario para realizar la reestructuración necesaria para mejorar la calidad del servicio, y afrontar el gasto para poner una oficina donde se maneje la parte administrativa y operaciones, que son fundamentales para crear un vínculo de confianza con el cliente.

Con respecto a las oportunidades, la empresa cuenta con ciertos contactos que aún no fueron explotados, debido a su falta de estructura, es difícil cerrar negociaciones que le resulten atractivas con grandes empresas. Pero actualmente, cuenta con una cartera de contactos que con trabajo y dedicación, podrían hacer crecer mucho a NALECC.

Otra oportunidad, son las alianzas que se podrían concretar con empresas de ómnibus, como el Corcel SRL o el Provincial, ya que cuenta con contactos directos a los dueños de dichas empresas. Con esperanza de que si se arma un buen plan de negocio, ambas organizaciones podrían sacar rédito de las negociaciones.

Las nuevas tecnologías y la tercerización de servicios puede ser una oportunidad que NALECC aún no ha explotado, por ejemplo, la metodología de cobro, la cual podría realizarse a través de un rapipago, a través de *interbanking* y a través de la ventanilla de los bancos con cheques corrientes.

Un cambio de dirección, puede provocar ciertos miedos, pero en realidad puede ser una gran oportunidad para darle un nuevo impulso a la organización, ya que siempre estos tipos de cambios son radicales, si se administra de la manera correcta pueden resultar muy fructíferos.

La falta de estructura empresarial, la consideramos una debilidad, ya que muchos competidores cuentan con una estructura sólida de trabajo en la cual se apoyan a diario para brindar sus servicios. Esta se considera una de las debilidades más importantes, ya que es vital para el tipo de servicio contar con cierta estructura para poder dar respuesta a todas las circunstancias que se presenten. Si bien NALECC cuenta con una estructura mínima, se podría trabajar en ella para fortalecerla y sacar el máximo provecho de ella antes de expandirse. Solo necesita un poco de organización y marcar un rumbo claro.

Otra debilidad, es la falta de una cara visible, entendiéndose como cara visible un lugar físico en el cual los clientes se puedan acercar a conocer la organización, realicen cualquier consulta o puedan gestionar cualquier inquietud. Esto la mayoría de los competidores de la organización,

cuentan con instalaciones. Si bien para el negocio no es primordial para el funcionamiento, la consideramos necesaria para construir un vínculo de confianza sustentable. Con respecto al servicio, se vio afectado debido a la falta de estructura, por lo tanto, también lo consideramos una debilidad, ya que se conoce que competidores directos de la empresa, tienen la estructura necesaria para poder brindar un servicio de calidad y cumplir con las exigencias del cliente. Si bien, los clientes que tienen rastreo satelital, la mayoría, no representan un gran nivel de exigencia, es necesario brindar un servicio que cumpla un estándar de calidad.

Dentro de las amenazas, la nueva competencia que entra fuertemente motivada, es una amenaza para NALECC, ya que el ingreso de más participantes, volvería más feroz el mercado, con políticas sumamente agresivas y en la situación actual de la organización, se podría encontrar vulnerable. Por ejemplo unas de las políticas que aplican los competidores más feroces, son promociones de verano en donde se bonifica un 20% del abono durante 6 meses e instalación totalmente bonificada; sin dudas, este tipo de promociones afecta fuertemente a NALECC que no cuenta con una estructura de costos necesarias para competir con ofertas similares.

Dicho todo esto, es importante trabajar sobre las fortalezas, ya que a través de ellas, la empresa podrá potenciarse, crear una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones, y minimizar las debilidades. Una vez potenciadas las fortalezas, será muchas más factible aprovechar las oportunidades externas, encarar grandes proyectos y crecer, permitiéndose así, cubrirse de las amenazas del mercado.

El octógono

Es una herramienta que permite realizar un análisis más profundo y con mayor alcance. Como puede apreciarse en los gráficos donde se

presenta el octógono, además de los tres niveles se establecen también tres columnas que contienen correlativamente la información que corresponde a los consumidores, a los directivos y a los trabajadores. Con ello tendremos nueve casilleros, más los dos que corresponden al entorno externo y al entorno interno. En total son once espacios en los que hay que vaciar la información del caso. Como el espacio es reducido, se hace preciso resumir los datos que se desea incluir en cada celda. Este ejercicio estimular la capacidad de pensar con orden y concreción.

El primer nivel

El primer nivel del octógono, corresponde al modelo mecanicista y en él se analizan los datos que el caso contiene sobre su accionar frente al entorno externo.

El entorno externo se le dedica el casillero que encabeza el octógono. En ese lugar se incluyen los datos de cierta relevancia que el caso proporciona sobre aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa de manera significativa, como por ejemplo, el comportamiento de la competencia, cambios en el mercado, regulaciones oficiales, etc.

Denominamos a este plan estratégico o formal, porque trata de explicar cómo opera la empresa desde un punto de vista simple o inmediato. El primer nivel es el que más se estudia en los programas de formación empresarial. Muchos casos, por no decir la mayoría, están escritos para analizar solo lo que ocurre en este nivel estratégico y, por lo tanto, abundan en datos significativos respecto de las características del entorno, del mercado, de la competencia, de los productos y servicios que proporciona, de sus sustitutos, etc.

En este primer nivel también se incluyen, bajo el título de estructura formal, datos sobre las personas que componen la organización, pero

consideradas solo como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer sus necesidades.

Por último, pertenece a este plano el sistema de control, donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la estrategia definida. El primero y más evidente sistema de control que funciona a este nivel está relacionado con el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos basadas en resultados.

El primer nivel recoge la información que proporciona el caso, y el segundo nivel recoge como realmente actúan las personas al cumplir el sistema formal.

En el primer nivel no solo suele incluir lo que está descrito en el caso, sino también como operan los sistemas. Así, si la estrategia está mal definida o no existe, o no se cumple, u ocurre algo similar con los sistemas de control o con la estructura formal, lo ubica en el primer nivel.

El segundo nivel

Lo llaman modelo psicosociológico. Hay que tener en cuenta que cada nivel o modelo incluye al anterior.

Se incluye en este segundo nivel un apartado al que denominamos competencia diferencial o saber distintivo. Todo este segundo nivel tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los participantes. Básicamente se trata de saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial. Aquí se dan los aprendizajes (concretamente los operativos).

Otro apartado a considerar está constituido por los estilos directivos, donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los

ejecutivos de la empresa en términos de las dos competencias-síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.

Por último se sitúa el casillero de estructura real, donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, ilusión, etc).

También en este segundo nivel tiene que haber una lógica, y su falta será un problema tal como lo hemos definido.

El tercer nivel

El tercer nivel del octógono presenta el modelo completo o modelo antropológico, que interpela al lector del caso haciéndole tomar conciencia de la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. Como ya se ha señalado, este nivel también incluye los dos anteriores. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los partícipes de la organización. También forman parte de este nivel las misiones interna y externa, así como los valores.

Llamamos misión externa, a las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea atender. Está claro que en este apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan solo la realidad, de lo que de hecho ocurre y que sea expresamente buscado por los directivos de la organización.

La misión interna al mismo propósito de la empresa, pero ahora referido al personal interno.

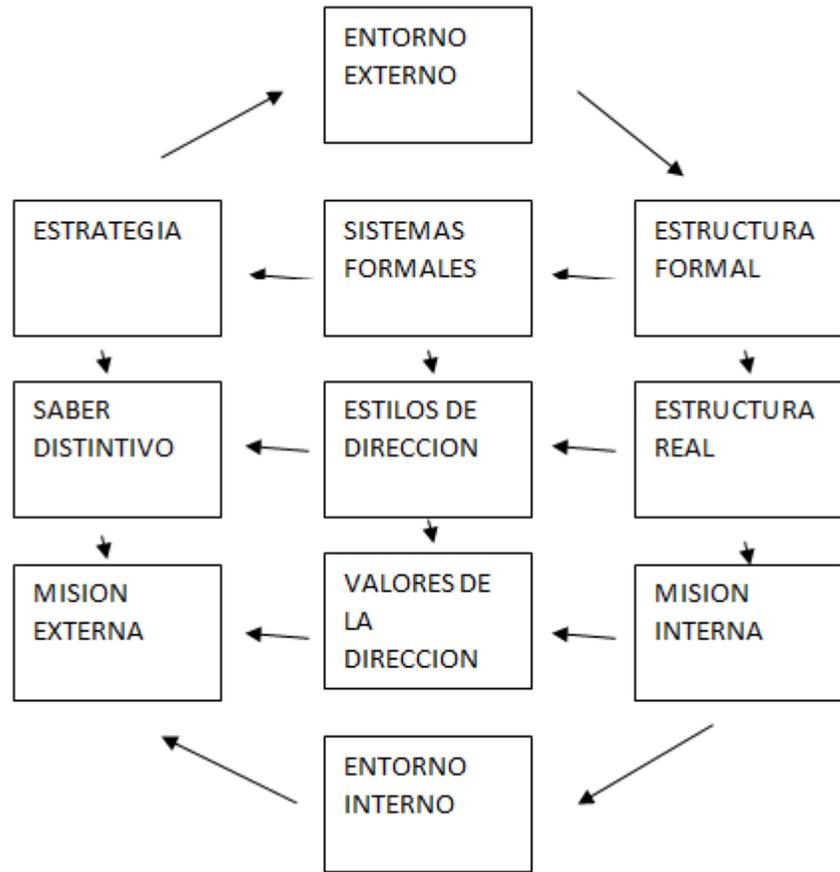
Suele ocurrir, en muchos de los casos, que lo único que esta explícitamente manifiesto es la misión externa de la empresa, y esto de

manera formal e incluso escrita, pero nada se dice de la misión interna ni de los valores. La misión interna, hay que deducirla de los hechos narrados en el caso y, si no hay forma de hacerlo, quiere decir que el caso está mal escrito, es incompleto o pobre y no sirve para ilustrar cómo actúan las personas en la organización.

En otras ocasiones, lo que encontramos al tratar de escribir el tercer nivel es un conjunto de contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, y ello constituye el problema.

Por último, el entorno interno, son aspectos comunes que tienen las personas del caso y que la empresa no maneja directamente. Por ejemplo, si hay o no sindicato, como se ven afectadas las familias, si hay consultores implicados, etc.

Conclusión, esta herramienta no evita ni suple el hecho de pensar: solo hace preguntas que no se pueden responder sin un mínimo de procesamiento mental.

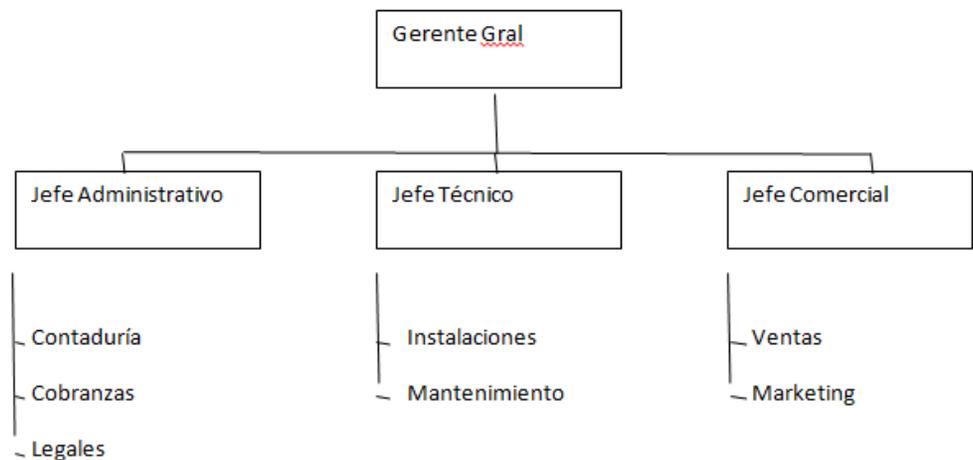


Con respecto a NALECC, iremos analizando cada uno de los casilleros, nivel por nivel como recomienda la bibliografía usada en el caso.

Para el primer casillero, tenemos el entorno externo, se relaciona todo aquello sobre lo cual la empresa no tiene influencia, todo el entorno de la organización, como ser el mismo mercado donde compite NALECC, el cual se considera que es feroz, ya que existen muchos competidores locales y las grandes empresas, que tienen presencia en todo el territorio nacional. Estas últimas, tienen convenios nacionales con grandes compañías de seguro, la cual afecta negativamente a nuestra organización y a todas aquellas a nivel local, ya que muchos transportistas al momento de comprar una unidad 0km,

el seguro impone las condiciones de rastreo satelital, imponiendo la condición, de que deben utilizar el servicio de su compañía aliada, perdiendo así las compañías locales, aquel clientes que al renovar su flota, se ve obligado a abandonar el servicio de las compañías locales. En este casillero también se encuentran los clientes, quienes se acercan a la empresa para cubrir necesidades particulares, por lo general, tienen la necesidad de sentir el control sobre sus unidades, saber en dónde estuvieron, que recorrido hicieron, cuantas horas estuvieron en marcha, entre otra información que pueden obtener a través del servicio.

En el segundo casillero encontramos a la estructura formal, si bien la organización no cuenta con un organigrama formalmente constituido, se pueden detectar varios puestos dentro de la organización que hacen al funcionamiento cotidiano. A continuación se presenta un breve organigrama con la estructura formal de la organización.



En cuanto al sistema formal, la empresa cuenta con un servidor en cual tiene la información de cada cliente en cuanto al rastreo, permite obtener reportes diarios sobre el estado de los equipos, kilómetros recorridos por cada unidad, cantidad de litros de combustibles consumidos en determinado lapso de tiempo, entre otra información. En lo que se refiere a la parte

administrativa, los integrantes de la empresa solo utilizan algunas planillas para el seguimiento de los clientes, pero esto no se encuentra explotado al 100% porque hasta el momento es de poca ayuda y operatividad. Refiriéndonos a lo que es el control tanto administrativo como de la operatividad de la empresa en cuanto al rastreo, esto ocurre de manera deficiente ya que no se lleva a cabo un control diario de las unidades que funcionan correctamente, desaprovechando el potencial del sistema.

El tercer casillero corresponde a la estrategia, la cual la organización no cuenta con una definida, sigue el mero cauce de sus acciones sin un rumbo alguno.

Estructura real: La empresa, está formada, casi en su totalidad por la familia carrizo, en base a lo recabado y analizado, pudimos notar que los miembros de esta familia en cuanto a lo laboral, no trabajan en equipo, cada uno busca mantener su postura y además abunda la incertidumbre en cuanto al futuro de la empresa. Esta carencia de trabajo en equipo surge debido a la falta de comunicación y la inexistencia de delegación.

Ya que uno de los integrantes, Raúl H posee todo el espíritu y el entusiasmo para dar un nuevo rumbo a la empresa y aplicar sus conocimientos de administración, pero encuentra muchas veces resistencia de parte de la familia, debido a se sienten cómodos en su zona de confort actual.

También notamos que al carecer de estrategia y planificación conlleva la falta de motivación/desinterés por las personas en las tareas diarias, produciendo esto muchas veces una imposición de tareas a cumplir, por parte del responsable de la organización. Como resultado de la inexistencia de un plan de trabajo, los integrantes no llevan las tareas administrativas necesarias para realizar un control.

Con respecto al sistema de capacitación, los miembros de la empresa aprenden las tareas cotidianas de manera improvisada día a día.

Estilos de dirección:

La toma de decisiones del dueño de la empresa es completamente vertical, mata las nuevas ideas de raíz. Del mismo modo, el sentido de la responsabilidad se debilita mucho: al no poder actuar por iniciativa propia, los trabajadores no se implican y se sienten poco responsables de su rendimiento. El señor Carrizo impone las tareas pero al mismo tiempo estas no son comunicadas/expresadas de manera clara y explícitamente, provocando una situación de malestar en el resto de los integrantes de la familia. En base a estoy a los tipos de liderazgos desarrollados anteriormente, creemos que el estilo que más se adecua a la realidad de NALECC es el de tipo autoritario, pero al punto de ser inflexible en ocasiones. Consideramos que para que este tipo de liderazgo sea positivo y tenga resultado en la empresa necesita de una mayor flexibilidad.

Saber distintivo:

Al vivir en un mundo de constante cambio, NALECC ha dejado demostrado por su historia, que su capacidad de adaptación a los nuevos escenarios es un punto que la distingue sobre las demás, ya que al tener una estructura casi por completo tercerizada, le permite adaptarse rápidamente.

Otro punto distintivo, es la experiencia comercial con la que cuenta su actual dueño, con más de 30 años en el rubro, lo que le permite tener un amplio conocimiento del mercado.

Misión Externa

No nos olvidemos que la empresa bajo estudio presta dos tipos de servicio, por un lado el rastreo de las unidades y por el otro el monitoreo de

alarma. Es por ello que se considera que las necesidades reales que desea satisfacer NALECC son las de ser soporte a las empresas con las que trabaja y al mismo tiempo brindarles seguridad, tanto en el espacio físico que tienen cada uno de los clientes como así también en las unidades de transporte que posee cada uno de ellos. Entre los clientes que forman parte de la cartera de la empresa se encuentra la municipalidad de Tafí Viejo que utiliza los servicios de NALECC para rastrear y controlar a los vehículos que presta servicio en el municipio, gracias a este servicio los responsables de este municipio pueden saber ubicación exacta de los vehículos y las distintas acciones que se realizan sobre dichos vehículos, como por ejemplo, detectar la apertura y cierre de la tapa de combustible. Este ejemplo busca ilustrar el tipo de necesidades que buscan satisfacer los clientes y el tipo de servicio que presta actualmente la empresa.

Valores de la dirección:

Si bien el análisis que se realiza dentro de este nivel del octógono es superficial, podemos considerar, en base a lo trabajado y recabado, que las personas dentro de NALECC son consideradas un medio para cumplir con su objetivo de vender y cubrir las necesidades básicas de los clientes. Esto es sin duda una parte débil de la empresa, ya que no busca el crecimiento profesional y personal de sus integrantes, sino que se los ve meramente como un medio, una herramienta para subsistir, sin tener en cuenta las necesidades reales de sus integrantes, sin considerar que el crecimiento de las personas que forman parte de ella beneficiará a la empresa en el largo plazo ya que estos se sentirán motivados, tendrán sentimiento de pertenencia a la empresa y por lo tanto trabajan de una manera más satisfactoria y beneficiosa para la empresa y para ellos.

Podemos notar con mayor claridad lo expresado anteriormente en el hecho de que la empresa no avisa con anticipación de los viajes a los

empleados, no respeta en ocasiones el horario laboral haciendo que los operarios trabajen incluso durante la hora del almuerzo, lo cual hace más extensa y agotadora su jornada laboral.

Es por ello que consideramos que la empresa solo busca cumplir con sus clientes de una manera reactiva, dejando de lado y limitando a sus trabajadores.

Misión Interna:

La empresa no ofrece un sistema de premios o de recompensa a los empleados, cada uno de los miembros de NALECC cumple con sus tareas diarias, limitando su accionar (motivación extrínseca). Al mismo tiempo no ofrece ningún tipo de crecimiento profesional a dichos miembros (motivación intrínseca).

Entorno interno:

Al no tener delimitadas las tareas, entre los miembros de la empresa surgen roces y muchas veces provoca que el clima laboral de la empresa no sea el más ameno. Nalecc carece de una estructura formal, por lo tanto todo tipo de relación y comunicación es informal e implícito, en ocasiones. Hay ocasiones en las que los problemas no se prever, ya que no se identifica al área y/o persona que se debería hacer cargo, por lo que los problemas explotan y afectan a toda la organización, generando así medidas reactivas, que no siempre son las mejores en cuanto al costo/beneficio.

3. Modelo las cinco fuerzas de Porter

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar la evaluación de la industria a la que pertenece (estrategia para el liderazgo competitivo, Arnaldo C. HAX; MAJLUF.)

Cabe destacar que una industria puede definirse como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. De esta manera los límites de la industria se encuentran determinados desde el punto de vista de un cliente.

Uno de los modelos que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: La intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, los costos y requerimientos de inversión, que son factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.

La intensidad de la rivalidad de los competidores, está en el centro de las fuerzas que determinan al atractivo de la industria, aquí podemos nombrar como factores determinantes al crecimiento de la industria, el porcentaje del costo fijo respecto del valor agregado total del negocio, el grado de diferenciación del producto y la concentración y equilibrio entre los competidores. Si la industria está creciendo en forma dinámica, existen oportunidades para todos los participantes y la resultante produce una fuente de prosperidad ilimitada. En cuanto a los costos fijos, cuando la empresa enfrenta costos fijos el punto de equilibrio aumenta, por lo que hay que ofrecer condiciones más favorables al cliente para incrementar la demanda. Y como tercer lugar la diferenciación del producto constituye un factor fundamental en la determinación de la rivalidad competitiva.

Amenaza de nuevos integrantes:

En muchas ocasiones, el tema estratégico más crítico para una empresa dada no reside en comprender el conjunto existente de competidores y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino en orientar la atención hacia posibles e inevitables nuevos participantes.

Esto nos conduce a uno de los conceptos más importantes de la estrategia: el concepto de barreras de entradas y su relación con la rentabilidad de la industria. Estas barreras son el resultado de una amplia variedad de nuevos factores. Estos incluyen economías de escala, la diferenciación del producto y la intensidad de los requerimientos de capital. Las barreras de entradas también son el resultado de algunos factores que ya se encontraban presentes como determinantes de la rivalidad: la identidad de la marca y los costos del cambio.

Amenaza de nuevos sustitutos:

Son aquellas empresas que ofrecen sustitutos, que pueden o bien reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para ofrecer la satisfacer la demanda. Su mera presencia establece un techo de rentabilidad de la industria, cada vez que hay un umbral de precios después del cual se produce una masiva transferencia de demanda.

Poder de negociación de los proveedores y compradores

Poder de los proveedores:

- Número de proveedores importantes
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores

- Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás
- Contribución de los proveedores a la calidad de servicio de los productos de la industria

- Costo total de la industria contribuido por los proveedores
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores

Poder de Negociación de los compradores

- Número de compradores importantes
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria
- Costo de cambio de los compradores
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante
- Contribución de la industria a la calidad o servicio de los productos de los compradores.

- Costo totales de los compradores contribuidos por la industria
- Rentabilidad de los compradores.



Cruz de porter Nalecc

Al utilizar las fuerzas de porter para realizar un análisis externo estamos buscando encontrar cual es la estrategia más óptima para desenvolvemos en el mercado.

El primer punto para analizar, es la amenaza de entrada a nuevos competidores, para el caso de NALECC, encontramos que la barrera más importante para ingresar a este mercado, es el requerimiento del capital, ya que se necesita de una gran inversión inicial para poder ingresar al mercado. Ya que desde el momento cero, para poder operar, se necesitan inversiones en equipos gps, que representa la mayor parte de la inversión y un elevado costo.

En cuanto a los proveedores, el poder de negociación varía de acuerdo al volumen de operaciones que se realice, por lo general, el precio

de los proveedores ya se encuentra preestablecido, pero se pueden negociar bonificaciones por volumen o por frecuencia de compra. Si bien, existen muchos proveedores en el mercado, solo algunos cuentan con determinadas certificaciones de calidad, brindando una garantía a la hora de elegir los proveedores, ya que muy pocos en caso de falla del equipo ofrecen cambio directo sin costo alguno. Para que se tenga una idea, cada equipo gps cuesta alrededor de tres mil quinientos pesos argentinos a un proveedor sin certificación.

Con respecto a los compradores/clientes, el poder de negociación es casi nulo, ya que el precio de los cánones está preestablecido. Podría existir una pequeña diferenciación de precio solo a través de algún contrato con cláusulas particulares o promociones agresivas que largan los competidores para penetrar en el mercado. Al no existir aún un producto que sea similar, el cliente que desea atender determinada necesidad se ve obligado a recurrir solamente a este servicio. Existen varios servicios de localización, pero ninguno con el mismo fin. Recordemos que el servicio de rastreo satelital, además de ser una herramienta de control para los clientes sobre su flota, sirve de prevención para localizar la flota en caso de robo del vehículo y el mismo aparato transmisor debe estar oculto en la carrocería del vehículo.

De acuerdo a las características del servicio, es muy difícil encontrar productos que sean sustitutos; si bien existen muchos software de geolocalización y se podría crear alguna alternativa con el uso de dispositivos móviles como los *smartphone*, ninguno brindaría hasta el momento un servicio similar al del rastreo satelital permanente. Por lo tanto, es una ventaja que se debería aprovechar para sacar el máximo beneficio antes de la aparición de productos sustitutos.

Y por último, con respecto a la rivalidad entre los competidores, es la fuerza más poderosa que afecta a la empresa, ya que aquí los competidores ofrecen el mismo servicio. Existe una gran cantidad de jugadores que intervienen, entre ellos se encuentran Pointer, Galileo, Warrior Argentina SA, STOPSAT SRL, Local Sat, Lojack, Albiero a nivel local, protección 24 y muchas otras más. Al existir una gran cantidad de competidores, el crecimiento del mercado es lento, la política de precios es totalmente agresiva, por lo tanto, los clientes tienen un gran abanico a la hora de elegir. La manera de diferenciarse sobre las demás, es a través del servicio, que sea efectivo y que genere confianza con el cliente. Un servicio de calidad, es aquel en el cual se soluciona todas las inquietudes al cliente en tiempo y forma, se le presenta la información que precisa y en caso de emergencia, se encuentre el vehículo sin mayores inconvenientes, quedando efectiva el recupero y generando confianza y prestigio en el mercado. Además de lo anteriormente mencionado, para que le sea de utilidad al cliente y para donde tiende el mercado, es que lo ayude a disminuir sus costos de operación, ya que a través del servicio, puede controlar los km recorrido de sus vehículos, la cantidad de combustible consumida, la cantidad de hrs funcionando, nivel de combustible, apertura/cierre de tapa de combustible, fijar rutas, entre muchas otras más funcionalidades.

4. Análisis Vrio ²⁰

El VRIO es un sistema de análisis que debería formar parte de la estrategia de todas las empresas, ya que permite a cualquier negocio conocer de qué puntos de ventaja competitiva dispone dentro del mercado en que opera.

Mediante el VRIO se establece un proceso que empieza con la definición de una visión estratégica de la compañía y continúa analizando sus

(20) Consultas a base de información, en internet, <https://www.cerem.es/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio>

objetivos internos y externos, las elecciones estratégicas y su implementación.

Con esta definición, el VRIO podría considerarse un proceso de análisis interno de una firma, pero realmente va mucho más allá: se trata de un completo marco de evaluación de todos los recursos y capacidades de una empresa, más allá de la fase de la estrategia de negocio en que se encuentre. En otras palabras, a través del VRIO se puede conocer con exactitud el potencial competitivo de una empresa.

Las bases del VRIO

Este sistema de análisis se basa en 4 cuestiones fundamentales de una empresa: el valor, la rareza singularidad, la imitabilidad y la organización.

Por valor se entiende la capacidad de una firma de explotar una oportunidad de negocio y neutralizar la competencia.

Rareza: Analizar la singularidad de un negocio permite conocer en manos de cuánta gente está el control de los recursos y capacidades de la firma.

Hablar de imitabilidad implica saber si una firma es capaz de ofrecer algo tan difícil de imitar que representaría un coste demasiado importante para otra empresa intentar copiarlo.

Finalmente, conocer la organización de una empresa a través del VRIO implica el análisis de si está suficientemente capacitada para captar valor y explotar sus habilidades.

Nota: cabe destacar que una de las cuestiones fundamentales del VRIO Singularidad puede ser conocido también como Rareza.

¿Por qué hacer un análisis VRIO?

El análisis VRIO se centra en el análisis de recursos de una empresa. Es decir, en todos aquellos elementos que representan un activo importante para ella y algunas de sus capacidades más importantes frente a la competencia. Con estos recursos, las empresas pueden crear valor y, como objetivo final, los beneficios que buscan.

Vrio aplicado

Para realizar este análisis, es importante partir de los supuestos de la teoría de los recursos y capacidades, ya que dicho análisis se centra en la creación de valor. Para empezar, planteamos dos hipótesis, primero, heterogeneidad de las empresas, no existen dos empresas iguales, y segundo, imperfecta movilidad de los recursos y capacidades, es decir, no todas las empresas pueden generar o acceder a los distintos recursos y las mismas capacidades.

Habiendo planteado estas dos hipótesis, podremos analizar a la organización desde el punto de vista de los elementos intangibles, ya que son ellos los que generan valor a nivel estratégico para la organización, ya que un recurso por sí solo no genera valor, sino la gestión sobre ellos.

Recurso	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Implicación Estratégica
Recursos Humanos	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Gestión de ventas	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Distribución	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Tecnología	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Experiencia	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Imagen corporativa	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal

Primero, identificamos qué valor posee Nalecc, para ello, podemos citar su conocimiento, situado en sus propios integrantes, ya que cuenta con un persona con una amplia experiencia en el rubro y que conoce el mercado, su actual dueño, que a través de los años sembró un listado de contactos, clientes y potenciales clientes, que si es adecuadamente gestionada, podrían generar valor para la organización. Además, la empresa tiene un capital humano con una diversidad de conocimientos amplia, partiendo desde las bases de derecho legal, hasta conocimientos contables y de administración, ya que los miembros de la Familia Carrizo y actuales dueños de la empresa son Abogados, y estudiantes de las Carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público Nacional.

Luego de este análisis, destacamos como ventaja competitiva perdurable a la experiencia de la organización en el mercado, ya que NALECC se destaca por sobre las demás a nivel local. Además destacamos algunas potenciales ventajas competitivas sobre las cuales la empresa deberá volcar en la organización, explotándolas y convirtiéndolas en perdurables.

CAPITULO V

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Sumario: 1.- Objetivo estratégico; 2.-FODA aplicado; 3.- Breve descripción de los puestos

1. Objetivo estratégico:

Consolidar a Nalecc en el nivel local, como una empresa de prestigio en el nivel local, para ello debemos brindar a nuestros clientes una atención superior, desde todos los puntos y perspectivas, para así poder incrementar su participación e inserción en el mercado., profesionalizando a la misma, a través de las distintas acciones que se detallan a continuación.

Si bien el hecho de decir atención superior parece fácil o muy abarcativo, resume o es el punto en común de los objetivos funcionales. Debido a que para poder brindar una mejor atención a los clientes todo debe comenzar desde las bases, es decir desde interior de la empresa, por lo que Nalecc debe comenzar a mejorar desde la raíz, primeramente desde tener un plan de trabajo, ya sea semestral u anual, y así poder ponderar sus resultados, lo que permitirá tener además acciones correctivas para mejorar entre periodos, además de mejorar la empresa como un todo, también se permitirá evaluar a cada sector entre periodos.

Mientras la empresa se va ajustando y actuando de una manera más proactiva, va a tener una mejor organización y planificación.

Una vez atacado el interior de la empresa, o una vez analizada y mejorada desde su interior, la empresa estará lista para atender a una mejor manera a sus clientes, como así también a aquellos potenciales clientes que requieran información. Es decir podrá incrementar y mejorar sus ventas.

Poder brindar una atención superior también, implica mejorar la experiencia de compra de los clientes, es decir que la atención desde que el cliente llega pidiendo presupuestos hasta el servicio postventa una vez cerrado el trato. Al ser una empresa de Servicios, Nalecc siempre estará en contacto con sus clientes en el que prácticamente no existirá servicio postventa, ya que todo el servicio es mientras la acción ocurre, ya que hay una amplia participación del cliente en el proceso del servicio.

Vale destacar que esta atención superior no es ambiciosa respecto de los competidores del mercado, es decir, antes de buscar ser superiores en a los competidores de todo el mercado local, primero debe ser superior en la atención que brinda a sus clientes actuales, una vez que la empresa pueda atender a sus clientes de una manera eficaz, podrá recién comenzar a destacarse respecto a los clientes del

2. Planes de acción

Estrategias funcionales

Objetivos Comerciales

1) Lograr aumentar el nivel de ventas y por consiguiente la participación en el mercado. Aumentando 5 móviles en promedio por mes en cartera durante 12 meses.

2) Crear un abanico de servicios para que el cliente elija el que mejor se adapte según su necesidad. Por lo menos 4 opciones de servicio.

3) Ser una empresa reconocida a nivel local. Actualmente la empresa a perdido el prestigio que consiguió años atrás, quedando en el olvido de muchos.

Objetivos de Administración

1) Lograr un plan óptimo de trabajo que permita mejorar la productividad de tareas administrativas.

Objetivos legales

1) Actualizar los contratos de comodato.

2) Gestionar adecuadamente la cartera de clientes morosos.

Actividades y Áreas responsables

Son las actividades o acciones sugeridas con los cuales se puede lograr los objetivos funcionales anteriormente mencionados.

Planes de acción Comerciales

1) Objetivo: aumentar el nivel de ventas y por consiguiente la participación de mercado, es necesario:

a) Determinar los costos del servicio, para fijar un precio acorde a la organización. Una vez determinado los costos, se sabe el precio mínimo que se podría cobrar por el servicio, esto servirá como base para fijar estrategias agresivas, penetrando en el mercado con promociones que atraigan a los consumidores y que resulten sustentables con el paso del tiempo.

Dicho costo del servicio se compone de varios items que se pueden asignar de manera directa (costos directos) y otros, que se deberán prorratear (costos indirectos).

Como costos directos tenemos:

- El costo del gps que ronda cerca de los \$2500 (amortización a 12 meses).
- Movistar o Claro \$40 en promedio por cada línea de datos.
- Mano de obra directa de instalación \$150 por hora.

Costos indirectos:

- Mano de obra indirecta \$80 (costo de atención 24 hrs por unidad)
- Costos administrativos \$30 por unidad.
- Costos indirectos para la instalación personalizada \$300
- Costos de marketing \$20 por unidad

Total de costos por unidad al primer mes \$900, luego por mes \$380. Definidos los costos del servicio, se pueden definir diferentes estrategias para penetrar en el mercado y que resulten atractivas para el cliente.

b) Determinar una correcta campaña de marketing para ayudar a incrementar las ventas. A través de una correcta campaña publicitaria se realizarán publicidades callejeras y redes sociales, se logrará revivir la imagen de la empresa, difundiendo a nivel local y apuntando a nuevos clientes que se encuentren familiarizados con los nuevos medios de comunicación, ya que muchas empresas de transporte están en un proceso de cambio generacional. Para lograr todos estos objetivos, el departamento de ventas, deberá recopilar información de contacto de los clientes actuales, también aquellos clientes que pasaron por la organización y los potenciales clientes, ofreciendo los nuevos servicios con propuestas tentadoras para que adquieran el servicio, ofreciendo el servicio de manera personalizada a través de teléfono, email, redes sociales y de manera presencial.

c) Incrementar los canales de ventas, aumentando la opción de contratar el servicio telefónicamente y a través de internet, desarrollando el *e-commerce*, respondiendo inquietudes a través de email, redes sociales (Creando perfiles en *facebook, twitter, instagram*) y teléfono. El encargado de las ventas a través de internet, será Carrizo Crisorio Raúl con asesoramiento de la empresa Marketing Digital, quien creará perfiles en las distintas redes sociales, promocionando el servicio y respondiendo inquietudes a los actuales y potenciales clientes. La empresa contratada estará a cargo del diseño y la distribución de contenido a través de los distintos canales de comunicación digital, dicho costo asciende a unos \$5000 mensuales.

d) Negociaciones presenciales o *know how*, consiste en presenciar las negociaciones que tiene el dueño con los clientes potenciales, para adquirir el conocimiento y la experiencia. Creemos que es un buen método para formar futuros vendedores, para así, desprender de esta tarea al dueño y pueda encargarse de asuntos gerenciales.

2) Objetivo: crear un abanico amplio de servicios para que el cliente elija aquel que se adapte a sus necesidades:

a) Se analizara correctamente el potencial de los servicios. Los distintos opciones de servicios que se pueden brindar son:

i) Plan cobre o Plan Básico: consta únicamente del rastreo satelital, permitiendo al usuario obtener la ubicación en tiempo real de su vehículo y obtener un informe de posiciones históricas hasta 3 meses, más un botón de pánico. Además, puede consultar dicha información a través de su *smartphone*, ordenador web y por una llamada telefónica a las operadoras.

ii) Plan Plata o Plan Control: incluyendo al plan básico, se agrega la posibilidad de cortar el paso de combustible, deteniendo el vehículo en

caso de robo o previa autorización del contratante del servicio, siempre considerando los límites de velocidad acordados para proceder a la orden. Este tipo de servicio tiene la opción el usuario de determinar si lleva uno o dos chip, dependiendo de la necesidad del usuario.

iii) Plan Oro o Plan Control Total: incluyendo el plan control, le permite al usuario obtener información sobre la apertura/cierre de la tapa de combustible, el nivel de tanque de combustible, cantidad de hrs en marcha, litros consumidos, y muchas otras cosas más. Este servicio el equipo gps lleva dos chips.

iv) Plan Platino o Plan Plus: incluye al anterior, a este plan, se le agrega micrófonos ocultos y parlantes dentro de la cabina del vehículo, para que el dueño del vehículo se pueda comunicar con el chofer que va manejando sin necesidad de utilizar el teléfono celular.

3) Objetivo: Ser una empresa reconocida a nivel local.

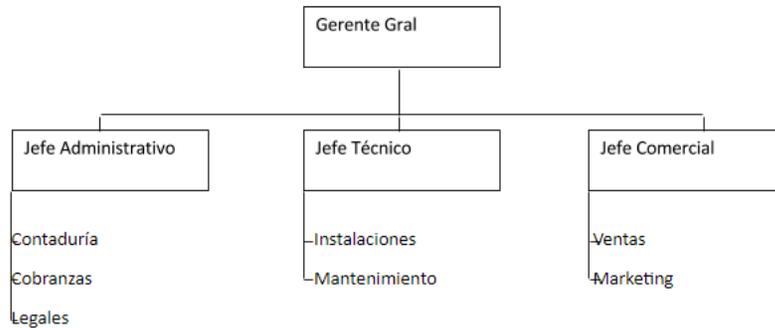
a) Solicitar presupuestos a consultoras de marketing para asesoramiento comercial.

b) Realizar análisis costo-beneficio entre contratar un profesional en marketing o tercerizar el servicio.

Planes de acción Administración

• Objetivo: Profesionalizar el área administrativa:

a) Determinar de manera clara los puestos y una breve descripción de cada uno. Si bien la organización no cuenta con un organigrama formalmente constituido, se pueden detectar varios puestos vitales para el funcionamiento de la organización. A continuación se presenta un organigrama con la estructura formal de la organización, estableciendo los puestos de trabajo y su línea de mando.



3. Breve descripción de los puestos

Departamento Administración:

Contaduría: La persona que se encargue de esta función deberá realizar un análisis y una determinación de costos actuales para cada uno de los servicios que brinda la empresa, además de proponer nuevos costos en base a un análisis de mercado. Lo que se busca con ello es que la empresa pueda disminuir sus costos y/o optimizarlos, para determinar nuevos precios de ventas, para poder lograr una propuesta agresiva en el mercado.

Cobranzas: La persona encargada de este puesto, tendrá como función

- La actualización de la cartera de clientes, la misma consta de:
- Actualizar dirección legal y comercial de los clientes
- Actualizar números de contacto.
- Detallar la marca y el modelo de los vehículos en el que se encuentran los dispositivos
- Tipo de plan contratado, tiempo que lleva utilizando el mismo.
- Gestión de las cuentas corrientes, esta función se basa en
- conciliación de cuentas
- aplicación de pagos
- recaudación de perfiles impositivos
- Control de cuentas corrientes

- Emisión y envío de facturas
- Archivo de la documentación necesaria
- Llamadas telefónicas a los clientes.

Legales:

- Gestión de los deudores morosos., redacción y envío de cartas documentos.
- Archivo de contratos.
- Seguimiento de conflictos legales.
- Mantener un listado actualizado mes a mes de los saldos de los clientes, para poder gestionar una cartera lo más sana posible, refiriéndonos con ello al recupero de los clientes morosos, a la rápida determinación de potenciales morosos. Esto nos permitirá analizar el comportamiento y el perfil de cada cliente.

Jefe administrativo

- Coordinar las áreas bajo su mando
- Controlar a los subordinados
- Actuar como líder
- Mantener el orden
- Transmitir certeza en momentos de incertidumbre
- Elevar informes al gerente general
- Gestionar las inquietudes del grupo
- Control de costos del departamento
- Coordinación con las demás áreas

Departamento técnica

Instalaciones:

- Instalación de los dispositivos

- Recabar datos de los móviles instalados (modelo, marca, patente, tipo de servicio)

- Diluir pequeñas dudas al cliente sobre los dispositivos
- Verificar el correcto funcionamiento de los dispositivos

Mantenimiento:

- Controlar stock de equipos
- Verificar el correcto funcionamiento de los dispositivos instalados

- Verificar funcionamiento de los dispositivos en stock
- Llevar un listado de los equipos instalados en cada cliente
- Actualizar la base de datos de los clientes y de los equipos.
- Emitir reportes de funcionamiento de los equipos

Jefe Técnico:

- Coordinar instalaciones con el cliente
- Coordinar el grupo de trabajo
- Actuar como líder
- Mantener el orden
- Elevar informes al gerente general
- Diluir inquietudes del cliente
- Explicar el funcionamiento del sistema a los clientes
- Coordinar *service*
- Gestionar compras con los proveedores
- Control de costos del departamento
- Coordinación con las demás áreas

Departamento comercial

Ventas:

- Lleva actualizada una base de datos clasificada por clientes activos,
- Lleva una lista de clientes pasados, esto le permitirá poder contactarse con ellos y poder ofrecer sus servicios actuales, además de indagar por qué dejaron de usar los servicios de NALECC. Esto es una gran oportunidad de mejora.
- Recabar datos del mercado, para encontrar clientes potenciales.
- Concretar las ventas.
- Visitar y contactar con los clientes cerca de la fecha de vencimiento del contrato, para determinar la posibilidad de renovación.
- Gestionar convenios con grandes clientes.

Marketing:

- Realizar estudios de mercado.
- Control de costos de la campaña publicitaria
- Mantener actualizada las redes sociales y la página web
- Gestionar consultas de los clientes a través de las redes sociales y email
- Coordinar con el proveedor web para futuras modificaciones, ya que actualmente no cuenta con una web institucional

Jefe comercial:

- Control de costos del departamento
- Elevar informes al gerente general
- Actuar como un líder
- Coordinar el equipo de ventas con el equipo de marketing

- Controlar a los subordinados
- Actuar como líder
- Mantener el orden
- Transmitir certeza en momentos de incertidumbre
- Gestionar las inquietudes del grupo
- Coordinación con las demás áreas

Gerente General:

- Ordenar y manipular.
- Coordinar las áreas.
- Designar todas las posiciones de la estructura.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos credenciales.
- Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos y entregar las proposiciones de dichas metas para la aprobación de los jefes de cada área.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.
- Controlar informes de todas las áreas.
- Gestionar eficaz y eficientemente los recursos de la organización.

b) Se elaborará un plan de trabajo para coordinar a cada una de las partes afectadas. Dicho plan se elaborará en base a los objetivos prefijados para cada año, realizando reuniones semanales en donde se coordine el grupo de trabajo y el sprint de esa semana, detallando las acciones que deberá seguir cada individuo para optimizar esfuerzos. Estos objetivos deberán estar en coordinación y consensuados por cada miembro de la organización. Una vez definidos los objetivos, se deberán diseñar planes de acción, para lograr dichos objetivos, fijando a través de reuniones semanales las acciones a seguir para lograr los objetivos. Estas reuniones se llevarán a

cabo el último o el primer día hábil de la semana, según conveniencia de la semana de trabajo, en un desayuno informal dentro de la organización, en donde cada miembro expondrá ante sus compañeros sus objetivos semanales y cómo planea alcanzarlos, esto sirve para obtener una visión diferente de cada puesto de trabajo y sus necesidades; además para coordinar las tareas con el resto de los compañeros, realizando tareas unificadas y no dispersas. Sirve también para la comunicación del grupo; además para la integración de los miembros y la creación de un ambiente de confianza y apoyo.

c) Crear listas que permitan la administración de la información, creando *sheets*, ya que este brinda todas las ventajas que representa trabajar en una nube, en donde se plasme la cobranza, las cuentas corrientes de cada cliente. Esto permitirá una mejor manipulación de datos, más eficaz y ordenada. Se adjunta una imagen del archivo en nube compartido con los miembros correspondientes para la gestión de facturación.

Tipo Factura	CUIT	Cliente									
			Enero			Febrero			Marzo		
			Cantidad	Precio unitario	Total (s/IVA)	Cantidad	Precio unitario	Total (s/IVA)	Cantidad	Precio unitario	Total (s/IVA)
A	30697153949	AGRICOLA GARCIA	4	\$480,00	\$1.920,00	4	\$500,00	\$2.000,00	4	\$500,00	\$2.000,00
		Observacion: 2 inst. en noviembre			\$0,00			\$0,00			\$0,00
A	30709675784	AGRICOLA TRANSERVISIA	6	\$480,00	\$2.880,00	6	\$500,00	\$3.000,00	6	\$500,00	\$3.000,00
		Observacion: inst en Octubre			\$0,00			\$0,00			\$0,00

En donde se puede apreciar, que la información se ordena y se trabaja de manera mucho más clara y no simplemente en una hoja de papel escrita a mano. En la primera columna se determina si al cliente le corresponde factura A, B, C u otro caso. En la segunda se determina el N° de CUIT. En la tercera columna, se detalla el nombre del cliente. En las columnas posteriores, el mes, la cantidad de vehículos que se facturó, el precio unitario y el total. Esto sirve para crear una trazabilidad de precios.

Además, en cada celda se pueden agregar comentarios con respecto a las modificaciones que hubo en el cliente, por ejemplo, si se instaló alguna unidad nueva, si se dio de baja algún móvil, si adeuda algún mes, entre otra información que se puede ir agregando. Si bien es una planilla básica, no tiene ningún costo la implementación de la misma y tiene todas las ventajas que representa trabajar en una nube, como por ejemplo, trabajar desde cualquier parte con acceso a internet.

d) Capacitación del sistema a través de videollamadas con los desarrolladores del software. Natalia Carrizo Crisorio, quien es la encargada actualmente de la parte de programación de los dispositivos, realizará capacitaciones por videollamada vía *Hangouts* para reforzar sus conocimientos. Dicha capacitación no tiene costo, ya que está incluida en la cuota mensual que se paga al proveedor del sistema. Si bien, la Natalia ya realizó capacitaciones en el manejo del sistema con anterioridad, estas nuevas interacciones servirán para reforzar los conocimientos previamente adquiridos.

Planes de acción Legales

1. Objetivo: Actualizar los contratos de comodato.

a. Para actualizar los contratos de comodatos, se consultará a un especialista en contratos, que elabore el contrato acorde a las exigencias por NALECC. Creemos que es la opción más adecuada, ya que será realizado por un abogado con amplia experiencia y un profesional en la materia. Dicho costo en el estudio del Dr. Ricciutti ronda cerca de los \$15.000, que se podrá abonar en 3 partes mensuales.

2. Objetivo: Gestionar adecuadamente la cartera de clientes morosos.

a. En cuanto a la gestión de los deudores morosos, se enviará carta documento a aquellos clientes que adeuden más de doce meses el abono. Dicho costo de redacción es nulo, ya que será redactado por las hijas del Sr. Carrizo, ya que ambas son abogadas y tienen el poder otorgado sobre la organización para poder enviar dichas cartas. El único costo en el que se incurriría es lo el mero envío de las mismas, que ronda los \$400 cada una.

b. En cuanto a los clientes que se declaren incobrables, se coordinará el retiro de los equipos, y se iniciará las demandas pertinentes en cada caso. Las demandas estarán a cargo de Natalia Carrizo Crisorio y Florencia Carrizo Crisorio, hasta la resolución de cada conflicto. El costo son los correspondientes a cada demanda.

Cuadro resumen

Área	Objetivo	Plan de Acción	Responsabilidad	Indicador
Administración	Profesionalizar el área administrativa	Determinar los puestos	Raúl Carrizo y Raúl Carrizo Crisorio	-Porcentaje de cumplimiento de tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo
				-Porcentaje de cumplimiento de número de reuniones de cada comité
				-Costo de la estructura sobre Beneficio neto de la empresa
				-Porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados en la estrategia de recursos humanos
		Elaborar un plan de trabajo	Encargado de cada área	Efectividad para concretar los objetivos
		Listas para administrar la información	Encargado de cada área	-Mejora en la calidad de la información -Grado de cumplimientos de objetivos
		Capacitación del sistema	Natalia Carrizo Crisorio	-Cantidad de reportes emitidos por el sistema -Cantidad de service preventivos por mes -Números de días de capacitación anuales - Porcentaje de empleados que reciben capacitación - Porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas

Área	Objetivo	Plan de Acción	Responsabilidad	Indicador
Legales	Actualizar contratos	Contratar un profesional	Dr. Ricciutti	-Cantidad de contratos incumplidos
	Gestionar clientes morosos	Cartas documentos	Natalia y Florencia Carrizo Crisorio	-Cantidad de cartas documentos enviadas por mes
				-Monto de cobranza a deudores morosos
				-Porcentaje de deudores morosos
		Acciones legales correspondientes	Natalia y Florencia Carrizo Crisorio	-Cantidad de demandas legales iniciadas por mes
			-Cantidad de demandas finalizadas por mes	

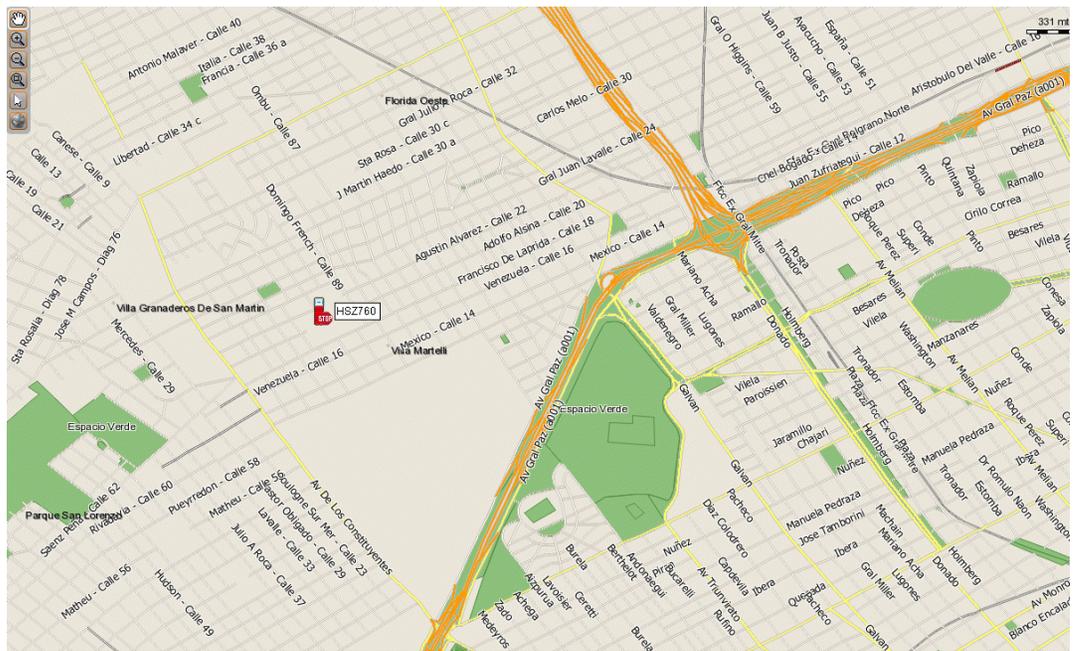
Área	Objetivo	Plan de Acción	Responsabilidad	Indicador
Comercial	Aumentar nivel de ventas	Determinar los costos	Raúl Carrizo Crisorio	-Mediciones mensuales de los mismos
				-Utilidad marginal
				-Utilidad neta
		Campana de marketing	Marketing Digital	-Cantidad de móviles nuevos por mes
				-Cantidad de consultas
				-Ratio de negociaciones concretadas
				-Nivel de ventas
		Incrementar canales de venta	Raúl Carrizo Crisorio	-Cantidad de canales de ventas creados después de la restructuración
				-Nivel de satisfacción del cliente
		Know how	Remigio Raúl Carrizo	-Cantidad de vendedores formados por año
-Incremento porcentual de las ventas				
Abanico amplio de servicios	Analizar la capacidad del servicio	Raúl Carrizo	-Cantidad de servicios creados después de la restructuración	
			-Nivel de satisfacción del cliente	
Ser reconocido a nivel local	Presupuestos	Natalia Carrizo Crisorio	Cantidad de presupuestos	
	Análisis costo-beneficio	Raúl Carrizo Crisorio	Análisis de costo-beneficio	

CONCLUSION

Nalecc repite lo que ocurre en muchas empresas familiares, el abuso de poder y la falta de integración o convivencia entre las ideas de una generación y otra (padre vs. Hijos). Nuestro objetivo con el presente trabajo fue desarrollar los planes de acción que permitirían profesionalizar la empresa y encaminar una estrategia , de esta manera la empresa podría incrementar su potencial ya quea Nalecc es una organización que hoy crece sin rumbo, y aun así es rentable, pero no sabemos cuanto más podrá sostener este tipo de crecimiento. El desarrollo e implementación de una estrategia le va a permitir a sus dueños, estar preparados para el futuro y sostener a la empresa a lo largo del tiempo.

ANEXO 1

Imágenes extraídas desde el sistema de la empresa (ubicación y seguimientos de los vehículos)



ANEXO 2

CUESTIONARIO VISIÓN-MISIÓN

Visión

- La visión debe responder a la pregunta de:

¿Qué quiere ser la empresa?

- Es el sueño de la empresa, la aspiración máxima a la cual desea llegar (¿Cómo se ve la empresa en 5/10 años?)
- Debe proyectar la empresa hacia el futuro
- Debe ser conocida por todos
- Debe tener alcance geográfico

Misión

- La Misión debe contestar a la siguiente pregunta:

¿Cuál es nuestro negocio?

- Sobre la base de estas tres sub preguntas: ¿a quién?, ¿qué? y ¿cómo?
- Es una declaración de la razón de ser.

ANEXO 3

CUESTIONARIO HERRAMIENTAS

FODA

Fortalezas

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros? ó ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
2. ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
3. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
4. ¿Qué ventajas tiene la empresa?
5. ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
6. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? Ó ¿Qué valora de un buen servicio realizado? ¿La empresa lo logra?
7. ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Oportunidades

1. ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?
2. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
3. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?
4. ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir positivamente en el éxito de la alternativa?
5. ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

Debilidades

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?
2. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
3. ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
4. ¿Qué se puede mejorar?
5. ¿Qué se debería evitar?

Amenazas

1. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
2. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

3. ¿Existen nuevas tecnologías que amenacen el futuro de tus servicios?
4. ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
5. ¿Qué están haciendo los competidores?
6. ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
7. ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector?
2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
3. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Poder de compra

1. ¿Qué tan estructurados son los compradores?
2. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
3. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

Amenaza de productos sustitutos

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?
2. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

Poder de Venta

1. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?
2. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios?
¿Cuántos son y cuáles son?
3. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

Rivalidad competitiva

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?
3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Especial

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, trad. por Sacristán Mascaro Pilar y Rosa Hano María del Carmen, 8ª Edición, Mc Graw Hill (2007), Pág. 6.

SORIA, Julio Marcelo, Innovando la Organización: Aplicación al sector Turístico Hotelero, 1º Edición, Osmar Buyatti, Librería Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (Argentina, Junio 2013) pag 33.

SORIA, Julio y ABBÁS Virginia, Yo visiono, tu visionas, el visiona. Teoría de la Organización, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, 2016.

MARTINEZ FERRER, Guillermo, Definiendo el Negocio. Colección Master en Negocios. Materia biz libro vi Estrategia, ed. iEco, Bs. As., 2009

F. R. David, How companies define their mission, Long Range Planning, vol 22, número 1, 1989, pp. 90-97.

BUENO CAMPOS, Eduardo, ORTEGA MORCILLO, Patricio, SALMADOR SANCHEZ, Maria Paz, Dirección estratégica, Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Piramide, pág. 30.

MORCILLO, Patricio, origen, evolución y concepto de estrategia, dirección estratégica, Nuevas perspectivas teóricas, pág 39.

GOLEMAN, Daniel, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, Editorial B, trad. por Carlos Mayor, Editorial B, Pág.53

Otras publicaciones

Consultas a base de información, en internet, www.empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html, (Enero 2016).

Consultas a base de información, en internet, <https://www.cerem.es/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio>.

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO.....	
RESUMEN	
PRÓLOGO.....	- 1 -
CAPITULO I.....	3
PRESENTACION DE LA EMPRESA	3
1. Reseña Histórica.....	3
2. Mercado meta.....	- 5 -
3. Tipo de servicios	- 5 -
4. Misión.....	- 5 -
5. Visión	- 5 -
6. Valores.....	- 5 -
7. Problemática.....	- 6 -
CAPITULO II.....	10
MARCO TEORICO	10
1. La Organización	10
2. Estrategia	- 20 -
CAPITULO III.....	27
LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL: MARCO TEORICO	27
1. Introducción.....	27

2. Competencias del líder emocionalmente inteligente.....	- 29 -
3. Estilos de liderazgo.....	- 33 -
CAPITULO IV	39
HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS ESTRATEGICO	39
1. Matriz FODA	39
2. FODA aplicado	- 43 -
3. Modelo las cinco fuerzas de Porter	- 56 -
4. Análisis Vrio	- 62 -
CAPITULO V	67
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	67
1. Objetivo estratégico:.....	67
2. Planes de acción.....	- 68 -
3. Breve descripción de los puestos.....	- 73 -
CONCLUSION.....	82
ANEXO	83
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	90
ÍNDICE.....	92