

“CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CORDOBA IUA”

Universidad de la Defensa Nacional



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera: Licenciatura en Administración



Proyecto de Grado: “Plan comunicacional de ZAFARI S.R.L”

Alumnos: Barbero, Mauricio Elián

Pizarro, María Florencia

Córdoba, Diciembre 2018



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: "PLAN COMUNICACIONAL DE ZAFARI S.R.L"

Integrantes: BARBERO, Mauricio Elián - PIZARRO, María Florencia. Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG: Ricci, María Beatriz

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: ETCHEGOYEN, Javier;

Vocal 1: MALAMAN Rossana;

Vocal 2 y Tutor: Ricci, María Beatriz

Resolución del Tribunal Evaluador

El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

INDICE

DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTOS.....	8
GLOSARIO.....	9
LISTADO DE SÍMBOLOS Y CONVENCIONES.....	11
RESUMEN.....	12
PALABRAS CLAVE.....	12
OBJETIVOS.....	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	15
ALCANCE.....	15
LIMITACIONES.....	15
INTRODUCCION.....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
1. CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DE ZAFARI S.R.L.....	31
1.1. Introducción.....	31
1.2. Breve reseña histórica.....	31
1.3. Misión.....	33
1.4. Visión.....	33
1.5. Políticas de la empresa.....	33
1.6. Valores.....	34
1.7. Organigrama.....	35
1.8. Toma de decisiones.....	36
1.9. Clasificación general de la organización.....	37
1.10. Mercado.....	37
1.11. Ambiente interno.....	37
1.12. Ética empresarial.....	38
1.13. Cultura organizacional.....	40



1.15.	Identidad	40
1.16.	Logística.....	41
1.16.1.	Relevamiento de métodos, procesos y tecnología	41
1.16.2.	Diagrama de flujo	42
1.16.3.	Logística interior.....	42
1.16.4.	Logística exterior	43
1.16.5.	Distribución	43
1.16.6.	Cadena de pagos	44
1.17.	Control	45
1.17.1.	Sistema de Control	45
1.17.2.	Lógica del control.....	45
1.17.3.	Componentes del sistema de control	46
1.17.4.	Características del sistema de control	46
1.17.5.	Objetivos de control	47
1.17.6.	Función de control aplicada a los niveles de decisión	48
1.17.7.	Técnicas de control.....	48
1.17.8.	Evaluación de la comunicación externa	49
1.18.	Conclusión	49
2.	CAPÍTULO N° 2: “ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL”	51
2.1.	Introducción.....	51
2.2.	Análisis	51
2.3.	Ciclo de vida de la empresa.....	51
2.4.	FODA	53
2.5.	Cadena de valor	54
2.6.	ANÁLISIS PESTEL.....	58
2.7.	Fuerzas de Porter	59
2.8.	Estrategias Genéricas de Porter	61
2.9.	Liderazgo en costos	61
2.10.	Diferenciación	61
2.11.	Concentración o enfoque de especialista.....	62

2.12	Matriz BCG	62
2.13.	Objetivos del marketing	65
2.14.	Estrategia	66
2.15.	Estrategia de diferenciación competitiva.....	66
2.16.	Calidad de servicio	67
2.17.	Productividad.....	68
2.18.	Diagnóstico.....	68
2.19.	Importancia de establecer objetivos	69
2.20.	Comunicación.....	69
2.21.	Estrategias de comunicación	69
2.22.	Herramientas de comunicación - medios de comunicación	71
2.23.	Relación entre niveles superiores y empleados	73
2.24.	Trabajo en Equipo	74
2.25.	Diagnóstico de control.....	75
2.26.	Diagrama causa efecto.....	76
2.27.	Conclusión	77
3.	Capítulo 3: “PLAN DE COMUNICACIÓN COMO PROPUESTA DE MEJORA”... 79	
3.1.	Introducción.....	79
3.2.	Importancia de la propuesta.....	79
3.3.	Propuesta de un plan de comunicación.....	79
3.4.	Objetivos del plan comunicacional.....	80
3.5.	Estrategia de la comunicación	81
3.6.	Estrategias aplicables.....	81
3.7.	Políticas	84
3.8.	Política de comunicaciones	84
3.9.	Política de comunicaciones en ZAFARI.....	85
3.10.	Táctica	86
3.11.	Control de gestión.....	87
3.12.	Importancia de los indicadores	87
3.13.	Clasificación de los indicadores	87

3.14. Indicadores de Gestión para Satisfacción al cliente	96
3.15. Indicadores de Imagen.....	96
3.16. Indicadores claves sobre los empleados	96
3.18. Mecanismos de control de mercado	98
3.19. Conclusión	101
4. Conclusión General	102
5. Bibliografía.....	104

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestras familias y amigos, que fueron el motivo esencial de la superación de los obstáculos que nos han surgido a ambos en todo este tiempo.

En especial dedicamos este trabajo a nuestros padres, ya que gracias a ellos hemos logrado cumplir con felicidad una meta más, gracias por brindarnos su apoyo incondicional, por mantenerse firmes junto a nosotros en los tiempos difíciles a lo largo de la carrera y nuestras vidas, ustedes saben que fueron, son y serán siempre la fuente de inspiración, orgullo y razón de soñar y querer ser mejores cada día.

Mauricio y Florencia

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios, por protegernos durante todo el camino, darnos fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda nuestra vida y por brindarnos la suficiente sabiduría para culminar nuestra carrera universitaria.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros padres y hermanos, por hacer de nosotros personas de bien, ya que por su paciencia y cariño hemos llegado hasta donde nos encontramos hoy.

A Yanina Barbero que fue quien se comprometió a brindarnos todo tipo de información y su disponibilidad de tiempo, para lograr este trabajo de investigación, permitiéndonos accesibilidad a la empresa, para comprender mejor el desarrollo de la misma y sus procesos, en cuestión.

También a nuestra tutora María Beatriz Ricci, a quien recordaremos siempre, sin ella no podríamos haber alcanzado este gran sueño. Quien desde un primer momento aceptó agradablemente representarnos y guiarnos en este proceso de desarrollo y aprendizaje, logrando sacar en cada encuentro-reunión más provecho de nuestra sabiduría, enfocándonos y haciéndonos sentir en todo momento que nosotros ya somos profesionales.

A todos nuestros amigos y compañeros de la universidad, gracias por formar parte de nuestra vida y por hacernos destacar algo bueno de cada experiencia. A la universidad de la defensa nacional que se convirtió para nosotros en una casa más, en especial a la secretaría de desarrollo profesional que nos brindó todo el material necesario, respuestas en tiempo y forma, y compromiso para el avance del mismo. Gracias a todos ustedes por haber formado parte de nuestras familias, siendo una de las mejores cosas que nos ha sucedido, ya que gracias a ellos, aprendimos a superar las capacidades propias de cada uno y llevarlas a otro nivel. Sin todos ustedes nada hubiese sido igual.

Finalmente a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente con sus valiosos aportes, que hicieron posible la realización de este proyecto y por la gran calidad humana que nos han demostrado con su amistad.

Mauricio y Florencia

GLOSARIO

ABASTECIMIENTO: es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa, aplicándose muy especialmente cuando ese sujeto económico es una ciudad. Cuando es un ejército se le suele aplicar el nombre de intendencia.

APROVISIONAMIENTO: es la acción de encontrar, adquirir o comprar bienes, servicios u obras de una fuente externa, a menudo mediante una subasta o una licitación. el proceso se usa para asegurar que el comprador recibe los bienes, servicios u obras al mejor precio posible, cuando se comparan aspectos como calidad, cantidad, plazo, y ubicación. las empresas y los organismos públicos a menudo definen los procesos de aprovisionamiento para promover la competencia justa y abierta, a la vez que minimizan los riesgos, como el fraude y la connivencia.

FODA: El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA O DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: nos basamos en la teoría del autor Michael Porter donde la define como: “la estrategia corporativa se refiere a ser diferente, a seleccionar un conjunto de actividades distintas a las que otras empresas han seleccionado para ofrecer un valor único”.

ÉTICA: serie de normas morales que tienen la función de regular las relaciones o las conductas de los hombres en un contexto o ámbito determinado.

ÉTICA EMPRESARIAL: es una rama dentro de la ética que se encarga especial y excluyente de las cuestiones de índole moral, que surgen o se plantean a instancias del mundo de los negocios y de las empresas.

INPUTS: este término hace referencia a la entrada de información, entre distintos dispositivos que faculten introducir los datos al ordenador y una vez que la información este en el sistema.

MARKETING: el marketing, mercadeo o mercadotecnia, es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

OUTPUTS: lo contrario a Inputs. Hace hincapié en la transformación por parte del usuario hasta que se decida materializar la salida de los datos del sistema conocido como outputs. Esto se logra a través de un formato digital como archivo de video o a través de un soporte material por ejemplo a través de la impresora.

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS: controla el periodo de vida de un documento dentro de la empresa, es decir, su creación, clasificación, publicación, exportación, quien y cuando lo usa o elimina durante el período de vida que tiene el documento dentro de la empresa.

STAKEHOLDERS: es una palabra en inglés que, en el ámbito empresarial, significa “interesado” o “parte interesada”, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

LISTADO DE SÍMBOLOS Y CONVENCIONES

A.G.E.C: ASOCIACIÓN GREMIAL DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE CÓRDOBA

G.L.P: LICENCIA PÚBLICA GENERAL

G.N.C: GAS NATURAL COMPRIMIDO.

R.S.E: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

S.A: SOCIEDAD ANÓNIMA.

S.M.A.T.A: SINDICATO DE MECÁNICOS Y AFINES DEL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE LA REPÚBLICA ARGENTINA.

S.P.P.P: SISTEMA PRESUPUESTARIO DE PROGRAMACIÓN Y PLANEACIÓN.

S.R.L: SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

U.E.N: UNIDADES DE ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

RESUMEN

El presente proyecto de grado comprende el relevamiento, análisis, diagnóstico y generación de propuestas de mejoras para Zafari S.R.L mediante la utilización de distintas herramientas administrativas. Buscando brindar soluciones eficaces, con el fin de hacer frente a los problemas actuales, pasados y futuros, que demuestra la realidad de la organización.

Debido a que la organización se desenvuelve en un contexto de permanentes vicisitudes, necesita mejorar la comunicación entre los distintos departamentos que la conforman, entre sus miembros y con los distintos públicos a que responde. Problemática dada por la falta de herramientas de mejora que den solución a estos problemas, por lo que se propone el diseño de un plan de comunicación y de indicadores que brinden respuesta a una necesidad actual de control puesta en evidencia.

Las conclusiones demuestran la utilidad de reforzar el enfoque sistémico en cada proceso, enmarcando las mejoras bajo distintas estrategias que lograrían alcanzar la optimización deseada por Zafari.

PALABRAS CLAVE: CADENA DE VALOR, DIAGRAMA DE FLUJO, FODA, MATRIZ BCG, PLAN DE COMUNICACIÓN

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de comunicación que beneficie la imagen de la organización y mejore la relación entre sus miembros, abarcando las interacciones de la empresa con su mercado y sus distintos públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relevar aspectos estratégicos, políticos y tácticos de la empresa, su ambiente interno, entorno y relación con los mismos, a los fines de efectuar un posterior análisis y diagnóstico que brinden información acerca del posicionamiento, imagen y comunicación de Zafari con sus distintos públicos.
- Mejorar la imagen y posicionamiento de la empresa, mediante el diseño de un mensaje homogéneo, que refuerce la identidad organizacional y sea acorde a la filosofía adoptada, logrando una mayor fidelización.
- Determinar una propuesta que logre mayor coherencia entre los mensajes y el accionar de la organización, brindando apoyo comunicacional a todas sus actividades, y en su interacción con los distintos públicos, aplicando un proceso bidireccional de envío y búsqueda de datos.
- Contribuir a que la empresa alcance un flujo dinámico y fluido de la comunicación entre sus grupos internos y con su ambiente específico.

ALCANCE Y LIMITACIONES

ALCANCE

1. El presente trabajo explorará internamente la empresa Zafari S.R.L y la relación con su entorno más cercano, la Ciudad de Córdoba y el interior de la provincia, abarcando únicamente a las empresas dedicadas al rubro de GNC en la provincia de Córdoba y empresas automotrices.
2. La investigación y análisis realizado es para estudiantes avanzados de la carrera Licenciatura en Administración o egresados de la misma.

LIMITACIONES

1. Difícil acceso a información gerencial de la firma Zafari S.R.L
2. Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas dedicadas al rubro de instalación de equipos GNC.
3. El período de tiempo de recolección de la información comprende un año de duración a partir de octubre de 2017.

INTRODUCCIÓN

Mediante el trabajo de intervención que presentamos a continuación se pretende brindar mejoras a fines de lograr una comunicación eficaz para “ZAFARI SRL”. Lo anterior se aspira resolver mediante el diseño de un plan de comunicación, que contenga los objetivos, estrategias, políticas, tácticas, recursos y acciones de comunicación externas. De manera que sea conocido y puesto en marcha por todos los miembros generando un accionar sinérgico, que a su vez, establezca estrategias y tácticas para una mayor promoción y difusión, de manera que capte una mayor cuota de mercado ya que Córdoba cuenta con una amplia variedad de empresas que ofrecen este servicio.

MARCO TEÓRICO

Estructura del estudio, contenidos y cómo se abordarán

La estructura del proyecto abordará temáticas con un orden lógico que permita desarrollar el relevamiento, análisis, diagnóstico y la propuesta de solución al problema planteado en Zafari S.R.L. Desde esa perspectiva, se realiza en primer lugar el proceso de planificación del proyecto en donde se enmarcan los objetivos que busca, sus alcances, las contribuciones que genera, las fuentes de información a las que se acudirá, los principales colaboradores en términos de entrega de la información y la problemática. Posterior a ese proceso se comenzará a trabajar con el marco teórico que sustenta y vincula la teoría de diseño organizacional con la realidad organizacional de la empresa.

Se continuará con la descripción de las condiciones particulares de la organización en estudio dónde daremos a conocer los lineamientos corporativos de la organización, que darán luces de los puntos que son relevantes para la compañía en general. También se abordará la situación contextual de la empresa desde el cambio en la distribución de sus principales clientes hasta las medidas que se han tomado para revertir las consecuencias de ese cambio.

Además del nivel descriptivo de las consideraciones generales, se abordará una dimensión que interprete en términos sociales los efectos que ha provocado en los trabajadores todos los cambios que se han suscitado en la organización. Para lograr este objetivo, se considerarán temáticas revisadas en el curso de investigación acción posterior a retratar de forma general el estado de la organización, se procederá a realizar un análisis de los procesos y funciones del departamento comercial (foco de estudio), con la finalidad de identificar potenciales falencias y/o conflictos que evidencien veracidad en la hipótesis establecida.

Otro de los puntos a considerar en la investigación es el análisis de los desafíos del diseño organizacional en la empresa.

Se propondrá un diseño organizacional para el área comercial, considerada como la más determinante en el actual contexto de la empresa.

Analizar y comprender el porqué de las actividades fundamentales, con los elementos tangibles, el personal afectado, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad, especialmente, en el cálculo de los costos de los servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

Es por ello que la utilización adecuada de herramientas de marketing estratégico permitirá a la organización predeterminar y gestionar los procesos que conforman la oferta total del servicio prestado, atendiendo a las necesidades del cliente en busca del logro de los objetivos de toda organización: crear valor.

Además plantearemos las diferencias que presenta la nueva propuesta y la estructura actual y se realizarán sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos con la implementación de la nueva estructura del plan organizacional, por ende la reacción de la organización frente a ella.

Primera etapa “Análisis de la situación”: Como bien ya hemos descripto, la recopilación de la información en esta etapa, vía investigación, es fundamental. Relevaremos que cuando se lleva a cabo un análisis estratégico se analiza el exterior de la empresa buscando amenazas y oportunidades pero también es preciso estudiar el interior de la misma para identificar los recursos y capacidades con los que cuenta para diseñar su estrategia competitiva. Además, ésta empresa cuenta con diferentes recursos para alcanzar sus objetivos, ya sea por sus instalaciones, por las fuentes de financiación o personal más cualificado, lo cual esta forma de combinarlos podría hacerla única permitiendo que Zafari tengan más éxito que las de su competencia. Los recursos de las empresas de comunicación se clasifican en tres grandes grupos:

- Tangibles
- Intangibles
- Humanos

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar en la organización. Son los que aparecen recogidos en el balance de la empresa. Hay dos tipos: los físicos y los financieros. Los físicos están constituidos por los equipos informáticos, el mobiliario, las instalaciones de la empresa, etc. Los financieros responden al origen del dinero que precisa la empresa para iniciar su actividad y garantizar su funcionamiento: capital social, créditos, dinero en efectivo, etc. Estos son fundamentales para determinar la solvencia y capacidad de endeudamiento de la empresa de comunicación.

En cuanto a los recursos intangibles son claves dada la naturaleza intelectual y creativa de la oferta de la empresa. Los principales intangibles son la marca, la reputación, la cultura, la red de contactos y la tecnología empleada (patentes, programas informáticos o la forma de trabajar).

Además, los recursos humanos constituyen el principal gasto de la empresa, ya que es el trabajo intelectual de los diseñadores, quienes aportan valor diferenciador a la oferta de la empresa.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

El desafío de Zafari no basta con poseer recursos suficientes, para ello es muy importante combinarlos de forma adecuada. Es lo que se denomina capacidad: la combinación de recursos para llevar a cabo una determinada actividad. Es decir, la empresa si bien cuenta con todos estos recursos los cuales resultarían eficientes, ocurre lo contrario, lo que conlleva a no alcanzar en la totalidad sus objetivos.

Segunda etapa: “Diagnóstico de la situación”: presentando antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, mercado, competencia, distribución y macro entorno. Además se analizan las oportunidades y problemas, los cuales la gerencia procede a identificar las principales oportunidades/ riesgos, fuerzas/debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos.

Por lo tanto, el diagnóstico se aplica con la idea de generar retroalimentación para los administradores encargados del sistema operativo, y propiciar, la aplicación de medidas correctivas adecuadas, a través de la respuesta a determinadas cuestiones que afectan a la empresa externamente. Este constituye una metodología de aprendizaje de las conductas y lineamientos que permiten una administración adecuada, cuando son conscientes de sus capacidades y limitaciones.

Tercera etapa “Determinación de los objetivos de comunicación”: respecto al diagnóstico de la situación externa de la organización, contemplaremos según los objetivos del marketing ya establecidos, los efectos tanto internos como externos y la importancia de su implementación.

Efectos positivos de la comunicación: permite mejorar la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación eficaz en la empresa, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador.

Dentro de la comunicación en la empresa, haremos hincapié en la comunicación externa.

Su trascendencia se encuentra en la capacidad que la empresa tiene para proyectar y reforzar su imagen dentro de los diferentes grupos de interés de la organización (potenciales clientes, ciudadanía, administración pública), dando a conocer los proyectos o actividades a las personas a las que cuales en verdad quieren dirigirse, para conseguir, de alguna forma, la interacción de los mismos con la marca. Resulta una herramienta estratégica vital para que la empresa se posicione en el mercado, pero ya no se debe limitar al mensaje publicitario en sí, sino que se debe construir en base a una comunicación integral, basada tanto en la agilidad de respuesta ante opiniones y menciones positivas externas, como en la sensibilidad y empatía ante las diferentes crisis de marca que se puedan producir en casos concretos.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

Cada vez se hace más imprescindible elaborar un plan de comunicación externo, que tenga en cuenta, como aspectos fundamentales, la definición de la propia identidad corporativa, la imagen que dentro del mercado se percibe acerca de la empresa y la imagen ideal, aquélla que se querría transmitir.

La implantación de nuevos sistemas de comunicación interna y externa requerirán, de modo inevitable, actuaciones dirigidas a la renovación de la cultura empresarial: la mejora de la comunicación en la empresa requiere una implicación directa de todas las personas que desarrollan su actividad profesional en la misma. Estas se deberán canalizar y combinar formación presencial interna en los diferentes departamentos, con el desarrollo de procesos y actividades concretas, de manera que ayuden a impulsar y dinamizar este proceso.

Cuarta etapa “Elección de las estrategias”: según los diferentes niveles estratégicos:

1° estrategias corporativas:

Implica variables que tienen que ver principalmente con sus activos intangibles: satisfacción y expectativas del cliente y la confianza que los “stakeholders” tienen en una organización. Para estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y obtener resultados, es necesario diseñar una estrategia corporativa transversal a los objetivos de la empresa, que sea dinámica y flexible, porque el mercado lo es igualmente.

Para esto se requiere abordar los desafíos de las estrategias corporativas de nuestros clientes con una mirada holística y multidisciplinaria, estructurando planes de corto, mediano y largo plazo que tengan un impacto real en los resultados del negocio y mejoren la relación de la compañía con el entorno.

Además, define la estrategia corporativa según las prioridades y los objetivos de la alta dirección, considerando que las personas, los procesos y la tecnología estén efectivamente alineados con la misión, visión y los valores de la organización.

Para cumplir con las expectativas de los clientes, se requerirá: contar con un equipo de profesionales de primera línea y de comprobada experiencia en el mundo de la estrategia corporativa, quienes pueden confiar en que los mismos objetivos que ayudarían a concretar en la empresa, son los que no se exigen internamente.

2° estrategia de cartera (alternativas de producto-mercado):

La estrategia de cartera es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Para definir la estrategia de cartera, es importante contar con las siguientes herramientas:

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

- La matriz BCG (matrices del Boston Consulting Group).
- La matriz de posición competitiva.
- Método de posicionamiento estratégico.

De la aplicación de estas herramientas obtendremos las conclusiones necesarias para determinar una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, entrada en nuevos mercados, y diversificación.

3º estrategia de segmentación y posicionamiento (conjunto de clientes con características semejantes a los que la empresa se dirige en uno o varios mercados):

La estrategia de segmentación implica decidir sobre cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado el mercado va actuar la empresa. La segmentación puede ser de tres tipos:

- I. Diferenciada: cuando se dirige a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- II. Indiferenciada: cuando la empresa decide dirigirse, pese a haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.
- III. Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

La empresa debe tratar de identificar los segmentos en diferentes categorías, denominados: segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos.

Segmento estratégico: al que la empresa se va a dirigir o concentrar a sabiendas de que tenemos una ventaja con respecto a nuestros principales competidores en aquello que los consumidores valoran (generación de valor: calidad, precio, gama, imagen, servicio, etc.).

La estrategia de segmentación supone una toma de decisiones por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede derivar de un análisis de la situación o ser consecuencia de una investigación de mercado.

4º estrategias funcionales (constituyen el marketing mix):

Consiste en definir, en sentido global, cómo queremos que nos perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con qué atributos quiere la empresa que nos identifiquen en la mente del consumidor.

Tenemos muchas formas de plantear al posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la imagen de la empresa, las características de uso del producto, una situación de consumo o algún tipo de consumidor.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

A la hora de definir la estrategia de posicionamiento, es conveniente respetar un cierto número de reglas:

- Conocer el posicionamiento presente de nuestra marca así como de los principales consumidores.
- Decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más importantes y que nos permitan reivindicar el posicionamiento.
- Evaluar el interés de esa posición.
- Analizar los componentes del producto o de la marca que nos dirigen al posicionamiento en la mente del consumidor.
- Estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición.

Cuando hablamos de estrategia de posicionamiento como concepto, tenemos que tener en cuenta que estamos diseñando y coordinando tres claves estratégicas de marketing diferentes: el posicionamiento de la empresa, el del producto y el posicionamiento ante el cliente.

a) Posicionamiento de la empresa

El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad solamente. El marketing debe ser cualitativo y no se debe olvidar que muchas de las decisiones de los clientes tienen que ver con el servicio, la confianza, la imagen, etc.

b) Posicionamiento del producto

La posición en el mercado del producto debe ser significativa y para ello se debe centrarnos en factores intangibles del posicionamiento tales como el servicio, la calidad, el liderazgo, la imagen, etc. (debemos buscar lo intangible y ser buenos en ello). Deben dirigir sus productos a un público específico y ser excelentes en él. Esto los ayudará sin lugar a dudas a entender mejor a sus clientes, a tener menos competencia y a conocerla mejor.

c) Posicionamiento ante el cliente

Fijando la vista en el cliente, incidimos en la importancia de un valor clave en todo el proceso de posicionamiento: la credibilidad. Este concepto va asociado a otros de signo igualmente positivo como son la confianza, el prestigio, la fidelidad, etc.

Quinta etapa “Definición de los planes de acción”: el plan de acción debe ser diseñado de modo en que la empresa empleará los recursos y herramientas para alcanzar los objetivos establecidos. Un plan de acción no es más (ni menos) que una serie de actuaciones, que deberán de responder a las siguientes cuestiones para cada objetivo planteado:

- ¿Qué acciones se llevarán a cabo?;
- ¿Quién llevará a cabo esas acciones?;
- ¿Cuándo tendrán lugar, durante cuánto tiempo y en qué orden?;

- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo esas acciones?;

Una aclaración importante, para cada objetivo habrá que elaborar un plan de acción, y juntos conformarán la planificación operativa de la empresa. Respondiendo a los interrogantes anteriores:

Primero: enumerar las acciones a llevar a cabo.

Al momento de establecer los objetivos que querían alcanzar, debieron tener en cuenta aspectos básicos para la correcta formulación de objetivos en Zafari SRL:

1. En positivo: tiene que expresar qué es lo que la empresa realmente quiere, no lo que no quiere. La manera adecuada de formular este objetivo sería; por ejemplo: tener la empresa saneada económicamente.
2. Concreto: la empresa debe concretar exactamente qué es lo que quiere conseguir. De esta manera podrá ir evaluando en cada momento los progresos y qué es lo que aún queda por conseguir. Esta cuestión además nos permitirá poder evaluarlo a través de indicadores claros y en diversos momentos del proceso.
3. Auto responsabilizado: bajo nuestro punto de vista esta cuestión es la que más peso tiene a la hora de establecer mejor un objetivo. Un objetivo sólo podrá ser alcanzable por la empresa al 100% si depende exclusivamente de ella. Antes de plantear los objetivos hay que evaluar cuestiones como qué aspectos dependen de entidades ajenas, y qué puede hacer la empresa para que dependa de ella en mayor medida.
4. Ecológico: es importante analizar y plantearse previamente cómo la consecución de dicho objetivo va a influir en el ecosistema empresarial (en el personal, en las relaciones con clientes, entre otras). Y por si fuera necesario a tomar medidas preventivas o correctoras.
5. Temporalizado: la temporalización marca la diferencia entre un objetivo y un deseo o anhelo.
6. Realista y retador: para establecer el difícil equilibrio entre lo retador y lo cómodo, lo alcanzable y lo inalcanzable, o por el contrario, ya alcanzado, es necesario que la empresa sea honesta consigo misma.
7. Por escrito: si todo lo anterior es importante, mucho más lo es que todo lo planteado esté por escrito. Las palabras y los pensamientos se los lleva el viento, es decir; lo que no esté por escrito ni es, ni será un objetivo.

Segundo: ¿quién se hace responsable?

Cada acción tiene que tener una persona responsable. Esto significa que tiene la obligación de responder sobre algo, es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.

Sin una persona responsable, es probable que la acción no llegue a realizarse y por tanto que el objetivo no se cumpla.

En este punto creemos importante resaltar que el hecho, de que una persona sea la responsable no quiere decir que sea la encargada de hacerlo todo. Como sucede en Zafari, es decir, que la persona encargada de controlar que todo salga como se ha planificado, es la misma que reparte y delega tanto tareas como responsabilidades. Lo que conlleva a demostrar que nunca se ha tenido en cuenta la responsabilidad final de cumplir con lo planificado en los diferentes procesos de cada área.

Tercero. ¿Cuándo se hará y en qué orden?

El plan de acción ha de estar calendarizado, con fecha de inicio, y de final. Para ello será necesario conocer, entre otras cosas, los picos de trabajo y los momentos en los que necesitan recursos.

Resultaría importante saber qué actividades dependen de otras para su realización, para así poderlas ordenar y priorizar. Y, por supuesto, que las personas responsables se coordinen para que se pueda hacer lo propuesto en tiempo y forma.

Ante esta situación, pensamos que todas las actividades deberían plasmarse en un calendario general para que no se superpongan con otras, además para que todas las personas de la empresa puedan conocer en qué momento, se va a hacer cada acción, y así estar disponibles, con sus responsabilidades y tareas hechas.

Cuarto. ¿Qué se necesita?

Conocer los recursos necesarios se hace indispensable para poder llevar a cabo el plan de acción, estos son: económicos, humanos, materiales e inmateriales y temporales.

La persona responsable de cada una de las actividades deberá conocer qué necesitará, quien se lo tiene que proveer, cuánto costará y, por supuesto, cuando ha de estar disponible.

Esto hace imprescindible la coordinación para que todos los recursos estén en el momento necesario.

Sexta etapa “evaluación”: para ello es necesario planear correctamente y dar seguimiento frecuente a los objetivos trazados y las estrategias definidas. Para ello existen también principios de la evaluación de las estrategias y uno es la consistencia, la cual nos dice que la estrategia no deberá presentar metas, ni políticas inconsistentes entre sí. La inconsistencia en una estrategia no es tan solo un error en el planteamiento lógico; ésta consonancia dice que la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al ambiente externo, así como a los cambios relevantes en el que ocurren.

Un proceso para evaluar las estrategias sería:

- a) Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas y se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas, que constituyen las bases de las estrategias actuales (FODA);
- b) Medición del desempeño que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias;
- c) Implementación de acciones correctivas; lo que a través de ellas, conllevará a convertir a la empresa en una entidad más competitiva en el futuro y a optimizar la imagen corporativa, con el fin de que incida de manera positiva en el logro de los objetivos establecidos.

Como conclusión, el fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicados para analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias, permitiendo examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias y comparar los resultados logrados con los esperados, efectuando los cambios necesarios para el control de las operaciones, a lo que llamamos acciones correctivas.

Plan de comunicación

El plan de comunicación de una empresa es un documento u hoja de ruta donde se establece el cómo, el cuándo y la manera en que dicha empresa se va a relacionar con su público, con el fin de cumplir los objetivos que se proponga.

Traza las líneas de actuación adecuadas para que ésta transmita el mensaje adecuado a su público objetivo. Es fundamental para planificar todas las acciones comunicativas de una empresa, tanto internas como externas. Con esta planificación las empresas crean el que va a ser su discurso comunicativo general a través de toda su actividad. Lo podemos encontrar dentro del plan de negocio que se desarrolla para emprender y montar nuevos procesos.

Es por esto que, el plan de comunicación abarca todos los departamentos de la empresa para conseguir las metas propuestas.

Proceso de planificación de la comunicación:

- Definir objetivos de marketing.
- Objetivos de comunicación.
- Identificar el público objetivo.
- Estrategias de comunicación.
- Mezcla de comunicación.
- Distribución del presupuesto.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

- Control.

Una vez definidos los objetivos de marketing se deben fijar en concordancia con ellos, los objetivos de comunicación. Identificando y determinando luego, el público objetivo, pues a él se dirigirán las campañas de difusión. Para llegar a ese público, se deben diseñar estrategias de comunicación, lo que dará lugar a la evaluación y establecimiento de las herramientas comunicacionales, eligiendo los medios y confeccionando un plan de medios, constituyendo todo esto la mezcla de comunicación. Finalmente, se debe distribuir el presupuesto con el que cuenta la firma para las acciones de comunicación, lo que va a permitir destinar los recursos justos y necesarios para cada acción. También se deben diseñar las formas de control y su implementación, para comparar lo ejecutado con lo planificado, detectar posibles desvíos, corregirlos, y evaluar resultados.

El plan de comunicación, es un manual fundamental para toda organización, ya que en él, se manifiestan objetivos, estrategias, tácticas, planes de acción permitiendo proyectar una imagen pública y labrarse una reputación.

Plan de comunicación - Importancia

Fundamentalmente sirve como guía para plasmar las diferentes estrategias a seguir que buscan el fortalecimiento de la organización. En base a eso destacaremos algunas razones de su importancia:

- Cuando se está al frente de una organización la prioridad es tener un pensamiento estratégico en comunicación para poder plasmarlo en el Plan de Comunicación y de esta manera hacer que la información pueda circular tanto en el interior de la organización como en el exterior.
- Para que la organización pueda preservarse en el tiempo, el tener estrategias de corto y largo plazo van ayudar a que la imagen de la empresa sea cada vez más sólida y coherente con su identidad.
- Ayuda a identificar claramente los tipos de públicos que tiene la empresa, ya que por cada tipo debemos generar estrategias y mensajes que sean específicos para sus necesidades comunicacionales.
- El Plan de Comunicación es un trabajo que como mínimo debe ser realizado una vez al año para que se vuelva potencialmente efectivo.

- Resulta imprescindible ser creativos en las propuestas comunicacionales, ya que mientras más innovadoras sean, el público será más propenso a aceptarlas.
- Ayuda a dotar a éste de transparencia de cara al consumidor, lo que ayuda a obtener confianza de sus clientes incrementando así, el porcentaje de fidelización.
- Es de suma importancia para conocer qué contar sobre la marca o servicio, cuándo y cómo hacerlo. En definitiva, se trata de comunicar los mensajes correctos, a las personas adecuadas y en el momento ideal.

Dichas todas las razones de su importancia, se observa que una estrategia de comunicación adecuada y efectiva, plasmada en un plan de comunicación, permite captar una mayor cuota de mercado y mantener los clientes existentes. Ya que proporciona un mayor posicionamiento, fidelización, y fortalecimiento de la identidad organizacional y de la imagen. Logrando a su vez, que la misma actúe con coherencia, cohesión, y claridad en la comunicación externa, reforzando el accionar sinérgico con el máximo aprovechamiento de los recursos.

Estrategia

La estrategia puede ser definida como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Es la que permite regular el vínculo entre la empresa y su entorno, señalando el camino que la empresa debe seguir para alcanzar sus metas. Se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la misma. Esto se manifiesta mediante el planeamiento o un plan.

Bryson (1988), determinó que: “una estrategia será efectiva si es construida sobre las fortalezas, toma ventaja de las oportunidades e intenta minimizar debilidades y amenazas”. Por lo que debería contener los siguientes elementos esenciales, los cuales deben estar integrados:

- Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse.
- Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
- Las principales secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

Relación entre estructura y estrategia

La estrategia se implementa a través de la estructura.

La estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la coordinación de las mismas.

Su aceptación hoy está tan generalizada que se podría decir que se trata de un principio de “organización de empresa”.

Su finalidad es establecer un sistema de administración de documentos, que han de desarrollar los gerentes de la entidad, para trabajar en forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación. Además implica el control total de la información y su eficacia radica en que debe integrarse a todos los sistemas que usa la organización por lo que debe ser flexible y sencillo de usar.

La estructura o forma organizacional, va a permitir: agrupar y coordinar las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados, de acuerdo a la estrategia planteada.

Tipos de estrategias

Estrategias Externas	Estrategias Internas Generales	Estrategias Funcionales
<u>Competitivas:</u> - Liderazgo en costos - Diferenciación - Enfoque	<u>Calidad:</u> - Valor del producto - Servicio - Post-venta	<u>Comercial 4P's:</u> - Producto - Precio - Plaza - Promoción
<u>Estrategias Alternativas:</u> <u>Integración</u> - Vertical hacia Adelante - Vertical hacia Atrás - Horizontal	<u>Estrategias Alternativas:</u> <u>Benchmarking</u> - De competidores - Genérico - Interno	<u>Estrategias Alternativas:</u> <u>Recursos</u> - Disponibilidad - Calidad - Cantidad
<u>Intensivas</u> - Penetración de Mercado - Desarrollo de Mercado - Desarrollo de Productos	<u>Tamaño</u> - Reducir, - Aumentar - Mantener.	<u>Personas</u> - Satisfacción - Compromiso - Capacitación

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

<u>Diversificación:</u> -Concéntrica -Conglomerado -Horizontal <u>Defensiva</u> -Aventura Conjunta -Reducción -Desinversión -Liquidación	<u>Outsourcing</u> -Productos terminados -Productos en proceso -Complementario <u>Tecnologías de Información</u> -Sistemas de Información Integrados -Redes internas. -Redes externas	<u>Operaciones</u> -Métodos -Tecnología -Espacios -Normas <u>Dirección</u> -Cultura -Inversión -Fin Común
--	--	---

Figura n° 1: “Tipos de estrategias”

Fuente: Elaboración propia.

Por lo general, para la aplicación de las distintas estrategias mencionadas con anterioridad, se formulan en primer lugar, estrategias alternativas en base a los objetivos de la empresa, los factores o aspectos del entorno que podrían tener influencia en ésta y la capacidad y los recursos (humanos y financieros, físicos y tecnológicos) con los que cuenta la empresa. Y luego se seleccionan las estrategias a seguir que mejor permitan alcanzar dichos objetivos, teniendo en cuenta también las mismas variables, además de otros aspectos tales como sus políticas, valores y cultura.

CAPÍTULO N° 1

“DESCRIPCIÓN GENERAL DE ZAFARI SRL”



1. CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DE ZAFARI S.R.L

1.1. INTRODUCCIÓN

Dentro de este capítulo se presentará a la empresa ZAFARI S.R.L, de manera general, a los fines de efectuar un relevamiento y tener una visión panorámica de la misma, que dé lugar a un posterior análisis y diagnóstico.

1.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Desde hace más de 25 años Zafari S.R.L se dedica a la importación, exportación, producción y distribución de equipos de GNC, y GPL vehicular. Su experiencia y calificado departamento técnico los posicionan como líderes dentro del mercado del combustible alternativo en Sudamérica. Trabajan para ofrecer a sus clientes tecnología de última generación, así es como confían en ellos terminales automotrices como Fiat y Renault y clientes de toda la República Argentina y países vecinos. Son una empresa Argentina en continua expansión. En Córdoba y Buenos Aires han inaugurado recientemente amplias y modernas instalaciones para la conversión de vehículos GNC y para la distribución de equipos de GNC, ubicaciones estratégicas para la atención de zonas geográficas nacionales.

Posee la representación de marcas italianas para Sudamérica. El desarrollo de equipamiento de conversión de última generación tecnológica, con marca propia "Zafari S.R.L", fabricado con componentes italianos.

También efectúa el equipamiento con GNC de las unidades 0 km de Renault Argentina S.A, se realizaron alianzas con grandes firmas italianas para desarrollar y proveer a la terminal automotriz productos que se adaptaran a sus severas exigencias. Además se brindaron otras prestaciones como asesoramiento técnico, operativo y legal especializado, capacitación de todas las áreas de la terminal involucradas en el proyecto, calibración y control de calidad de las conversiones, habilitación ante el Enargas de los equipos, y creación de una red de talleres especializados para la asistencia post-venta en todo el país.

Lleva a cabo el montaje y explotación de una estación de servicios dual (combustibles líquidos y GNC), bajo bandera Petrobras. Habiendo recibido el

Reconocimiento de la citada petrolera como la estación urbana con mejor atención a los usuarios en el interior del país.

En 2005 certificaron por normas de sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000 emitido por el organismo de certificación DNV (Detnorske veritas), para el “ensamblaje y comercialización de equipos de GNC. Servicio de calibración de equipos GNC en terminales automotrices”.

Desde 2008 realizan el equipamiento e instalación con GNC de las unidades 0 km de Fiat auto S.A y red de concesionarias Fiat. Siendo el único proveedor homologado de equipamiento de GNC de Fiat auto Argentina para la conversión a GNC de las unidades 0 km y son los responsables de dichas conversiones, con exclusividad.

El primer modelo convertido a GNC fue el Fiat siena 1,4 Firerst ii GNC, resultado del trabajo de desarrollo conjunto de los departamentos de ingeniería de Zafari y Fiat, enriquecido con la colaboración de las áreas técnicas de las casas matrices europeas de los proveedores de la empresa. Se desarrolló así un vehículo con excelentes prestaciones y en combustible gaseoso, y que además garantiza la confiabilidad propia de un vehículo 0 km.

Posteriormente se realizaron desarrollos a GNC, de los modelos Fiat Fiorino y Fiat uno cargo con la motorización 1,3 Fire, la última versión del siena (FLP) y el gran siena 1.4. Actualmente se encuentran en etapa de desarrollo las conversiones de otros modelos y en etapa de ensayo, y próximo a ser lanzado a la venta, el modelo siena 1.4 equipado con un equipo de GNC a inyección (también conocido como presión positiva o 5ª generación). Como así también los nuevos modelos de Fiorino 1.4 evo y siena el 1.6 motor e.torq₁.

Durante estos años de trabajo junto a Fiat, han colaborado en la capacitación de los concesionarios de la red Fiat y provisto del software de programación e interfaces a los mismos, para la atención primaria de los vehículos en garantía.

Zafari seleccionó y capacitó una red de talleres de montaje de GNC habilitados que cubre prácticamente todo el país, para la atención post-venta.

Además, en trabajo conjunto con las áreas técnicas de la terminal automotriz, Zafari efectúa el desarrollo de nuevos modelos y actualización de los existentes, a los fines de adecuarlos a las nuevas normas euro iv y euro v vigentes en el país, y a las evoluciones de las motorizaciones.

IMOTOR E.TORQ ES UNA FAMILIA DE MOTORES PARA AUTOMÓVILES PRODUCIDOS DESDE 2011 POR FIAT GROUPAUTOMOBILES EN CAMPO LARGO, BRASIL.



1.3. MISIÓN

Brindar soluciones integrales en el rubro de prestación del servicio de instalación y venta al por mayor de equipamiento de GNC, con valor agregado para sus clientes. Además, proveer mano de obra, innovaciones y servicios confiables para acompañar a sus clientes en las estrategias de negocios, apoyándose en la innovación, en la mejora continua, y en precios competitivos.

1.4. VISIÓN

Ser una empresa líder en el rubro de prestación del servicio de instalación de equipamiento de GNC a concesionarias y particulares, y venta al por mayor de equipos a talleres de instalación más pequeños.

1.5. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- Promover el desarrollo de las competencias del personal, la capacitación y el entrenamiento.
- Aplicar medidas de motivación al personal, para crear sentido de pertenencia a la empresa.
- Establecer objetivos y metas de calidad, seguridad y medio ambiente, a fin de lograr la mejora continua de sus procesos.
- Responsabilidad social empresaria con el medio ambiente: reciclado de papel y cartón.
- Respetar las normas establecidas por la autoridad competente (Enargas) para el manejo de productos de GNC homologados.
- La correcta ejecución de las actividades. La empresa debe hacer saber a todo su personal que cualquier actividad concerniente a la empresa será ejecutada mediante procesos y gestiones objetivas, previamente marcadas por la misma.
- Código de vestimenta. Requiere que sus empleados vistan de una manera determinada durante sus horas de trabajo y siempre que representen a la empresa. Como por ejemplo: en el área administrativa, en cambio en el área operativa, los trabajadores pueden tener que vestirse con ropa de trabajo adecuada para favorecer el ambiente laboral, mientras que en labores que requieran la atención con el público suelen tener que usar un uniforme que promueva y promocióne la imagen de la empresa.

- Desempeñar otro trabajo. La empresa prohíbe a cualquiera de sus empleados que trabaje para la competencia, lo cual previamente los hacen firmar un acuerdo de no competencia que le impida hacer negocios o la divulgación de información confidencial.

1.6. VALORES

Zafari promueve valores corporativos:

- Preservar el medio ambiente.
- Resguardar la seguridad y salud de las personas que trabajan en la empresa;
- Promover el desarrollo de las competencias de todo su personal;
- Ofrecer servicios de alta calidad a los clientes, enfocándonos en la atención, interpretación y satisfacción de sus necesidades.
- Confianza: se refiere a la calidad de las relaciones que se establecen en el interior de una empresa. Corrobora que las dinámicas son fluidas y eficaces, lo cual hace que el nivel de confianza entre los trabajadores sea alto y las relaciones muy productivas. Esa misma confianza se transmitirá en el momento de tratar con los clientes.
- Transparencia y cultura abierta: aunque no toda la información corporativa puede ser pública, es necesario que los miembros de la compañía puedan acceder a los datos o estados de cuentas de interés colectivo. Los negocios deben ser abiertos para promover la participación de sus miembros en la toma de decisiones.
- Responsabilidad: ser responsable es adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. Esta responsabilidad es tanto interna como externa: hacia los propios trabajadores y hacia los clientes y el entorno en general. Además, supone el respeto de ciertas normas y leyes.
- Integridad: Zafari es íntegra cuando se presenta ante sí misma y ante los demás tal como es. No es más ni menos de lo que ya es. Y tiene claro que cada una de sus actuaciones debe estar regulada por la moral.
- Disponibilidad al cambio: la empresa deben estar dispuestas a adoptar cambios cuando sea necesario. Si son demasiado estáticas, generalmente dejan de ser productivas a medio o largo plazo. La disponibilidad al cambio se define como innovación, apertura, búsqueda de nuevos mercados y proyección.



- Transformación: capacidad que tiene la empresa de generar cambios en el entorno en el que operan. Esto tiene que ver con la responsabilidad social corporativa y con extender los beneficios de la actividad comercial a otros ámbitos.

1.7. ORGANIGRAMA

Cuenta con un plantel de 23 empleados en total, y un departamento de staff contable. Entre sus áreas se destacan la gerencia, departamento de comercialización, depósito, post-venta, taller, obleas, administración y staff contable.



FIGURA N°1: “ORGANIGRAMA DE ZAFARI S.R.L.”

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estructura Organizacional

Formalización: Zafari posee bastante especialización, pero presenta problemas en la división del trabajo ya que no todos los empleados conocen acabadamente sus actividades y alcance, produciéndose incluso, superposición de tareas, confusiones, cuellos de botella, tiempos ociosos. Pero hay, una amplia departamentalización. En cuanto a la delegación de autoridad, es escasa, ya que se concentra principalmente en la gerencia.

Al estar la autoridad y toma de decisiones concentradas en la gerencia, es una organización centralizada. La facultad de tomar decisiones no se delega de manera uniforme a los diferentes puestos conforme se desciende en la escala jerárquica. La departamentalización es por funciones reforzando la tendencia a la centralización.

En cuanto a la complejidad, se puede decir que es horizontal, hay muchos puestos ubicados a un mismo nivel, representando diferentes tipos de trabajo y conocimientos.

1.7. TOMA DE DECISIONES

La empresa posee una toma de decisiones centralizada en la gerencia. Predominan las decisiones programadas, es decir aquellas que son repetitivas y que resuelven problemas que se presentan con cierta regularidad. También se utilizan decisiones no programadas, pero en menor medida, resolviendo problemas que se dan esporádicamente.

Las empresas se construyen con base en toma de decisiones sólidas. Pero ante la realidad de ZAFARI, las malas decisiones obstaculizan el rendimiento y el progreso hacia las metas que se han propuesto o las tareas que se han asignado.

Efectos que se hacen presente en la organización por mala toma decisiones:

-Errores costosos: Éstos son causados por la mala toma de decisiones y ocupan tiempo y recursos valiosos para corregirlos. Las buenas decisiones ayudarían a la empresa a competir en su industria.

-El sesgo de la decisión es debido a la sobrecarga de información, presión de los plazos, opciones excesivas o la falta de juicio al momento de tomar decisiones acertadas.

-Sistemas fallidos: Cualquier decisión tomada para empujar el sistema más allá de sus límites probados aumenta la probabilidad de un accidente. La falta de habilidad en la toma de decisiones es influenciada por el mal estado de ánimo, fatiga, enfermedad, confusión y distracción por parte de los miembros de la empresa.

-Comunicación quebrada: La frustración, confusión, falta de dirección y la pérdida de respeto se hacen presentes causando el caos en el lugar de trabajo como resultado de la mala toma de decisiones. Los equipos tienen que ser capaces de confiar en la buena toma de decisiones de sus líderes, pero no esto no se logra. Los líderes deberían ser capaces de confiar en que los empleados pueden manejar sus tareas y responsabilidades. Pero la confianza se erosiona entre las personas afectadas por los resultados de una mala decisión, poniendo en peligro la productividad laboral y el éxito global de la empresa.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



1.8. CLASIFICACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

- Según sus fines: es una empresa con fines de lucro, su intención es obtener ganancias con la actividad principal.
- Según el tamaño: empresa mediana dispone de 23 empleados, de tipo familiar.
- Según la actividad: empresa industrial y comercial, ya que por una parte elabora los productos y servicios que ofrece al mercado, y por el otro los vende dentro de sus mismos establecimientos. Su actividad principal es la conversión de vehículos a GNC y distribución de equipos.
- Según la forma jurídica: está inscripta bajo la personería jurídica de S.R.L.
- Según la ubicación geográfica: es una empresa local. Se radica en la ciudad de Córdoba y su zona de influencia es el interior provincial y otras provincias tales como Salta, Catamarca, Tucumán, La Rioja, San Juan, Mendoza, Santa Fe y Buenos Aires.
- Según el origen del capital: es una empresa privada ya que el capital pertenece a inversionistas privados.

1.9. MERCADO

El mercado que tiene se circunscribe a Ciudad de Córdoba, el interior provincial y otras provincias tales como Salta, Catamarca, Tucumán, La Rioja, San Juan, Mendoza, Santa Fe y Buenos Aires.

1.10. AMBIENTE INTERNO

La Responsabilidad Social crea un “sentimiento de nosotros” en la empresa, donde los empleados se sienten identificados con la misma. Para que una política de RSE sea exitosa y efectiva será importante que los departamentos comiencen a cooperar más, ya que tiene efecto en todos los sectores de la organización.



1.11. ÉTICA EMPRESARIAL

Actualmente la empresa, se compone de personas que realizan una actividad que se materializa en un servicio. Éstos son sistemas complejos de agentes económicos y sociales que prestan servicios destinados a la venta y distribución de manera que intercambian información, y hacen transacciones de diversa índole y que finalmente involucran a esas dos grandes realidades de nuestra vida cotidiana: el trabajo y el mercado. La ética empresarial se refiere a la empresa en su conjunto y que la integración de valores (honestidad, respeto, justicia y otros) en sus propias políticas, prácticas y en la toma de decisión en todos los ámbitos de la empresa. Adicionalmente la ética empresarial implica comportarse de acuerdo con las leyes y las regulaciones internas. Además supone que sus principios son los mismos que la moral general. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados (calidad de ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles “dignidad y respeto”, el trabajador estará motivado para producir calidad.

También es importante destacar el código ético empresario que la empresa persigue:

1. Frente al estado

- Colaborar con el cumplimiento de los fines del estado a través del estricto cumplimiento de las obligaciones en materia laboral, tributaria, administrativa, comercial y contractual.
- En caso de contratación con las entidades estatales, respetar los principios de transparencia, responsabilidad y economía.
- Suministrar información veraz y oportuna.
- Actuar con ética en los procesos de contratación directa, y cumplir rigurosamente las obligaciones que de ellos deriven.

2. Frente a la comunidad en general

- Contribuir al desarrollo económico con justicia social.
- Garantizar la prestación de servicios de la mejor calidad.
- Garantizar a los consumidores información suficiente y adecuada que les permita hacer efectivos sus derechos, en especial el de la libertad de elección.
- Cumplir con las condiciones de calidad e idoneidad de servicios.

3. Frente a los empleados

- Respetar la dignidad humana y los derechos inalienables de los subordinados y colaboradores.
- Promover su desarrollo integral, capacitación y bienestar.
- Crear condiciones dignas de trabajo.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



- Divulgar los valores de la cultura ética, en el interior de la empresa.
4. Frente a la comunidad empresarial
- Obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales con los competidores.
 - Concertar mecanismos de vigilancia y seguimiento para garantizar la transparencia de los procesos de contratación pública y privada.
 - Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias sobre mediciones de presión de los equipos, entre otras.
5. Frente a los acreedores y proveedores
- Informar con veracidad sobre la situación económica y financiera de la empresa.
 - Cumplir cabalmente con las obligaciones legales y contractuales.
 - Promover la creación de una cultura ética entre los acreedores y proveedores.
6. Frente al medio ambiente
- Utilizar dentro de las posibilidades técnicas y de mercado, tecnologías que garanticen la conservación del ecosistema, y por tanto, abstenerme de utilizar indebidamente productos, procesos y tecnologías que de manera comprobada lesionen el medio ambiente.
 - Adoptar mecanismos empresariales para el desarrollo humano sostenible.

La Ética Empresarial como fuente de Ventajas Competitivas

El desarrollo de programas efectivos de ética, apunta a lograr los siguientes beneficios:

- Mejora del desempeño financiero: lo cual proporciona beneficios a corto y largo plazo.
- Beneficia las ventas, la imagen y la reputación: la imagen ética fortalece la capacidad de la empresa para atraer clientes, los mejores profesionales, inversiones de capital y permite obtener el beneficio de la duda en tiempos de crisis.
- Fortalece la lealtad y el compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Disminuye la vulnerabilidad hacia boicots y grupos de presión. La asimilación de la ética en sus valores puede ayudar a la empresa en momentos de crisis para no sufrir gran daño en su credibilidad y reputación.
- Evita acciones administrativas y judiciales. Una conducta anti-ética puede incrementar multas, acciones judiciales, etc.
- Evita pérdida de negocio: las relaciones comerciales con clientes o proveedores que no mantienen una conducta ética puede concluir en el cese del negocio.



- Reduce conflictos entre los miembros de la organización.
- Supone un componente esencial de la calidad total.

1.13. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional determina la forma en cómo funciona la empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

Características de la cultura organizacional: cada cultura organizacional está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras que ayudan a demostrar una imagen positiva de Zafari, revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales tenemos:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- El sistema de incentivo que tiene la empresa con sus empleados permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la misma.
- El ánimo que poseen los empleados al momento de innovar y mejorar la prestación de servicios hacen que asuman riesgos.

1.14. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En la empresa las percepciones que poseen los empleados en el contexto empresarial, hacen que este repercuta de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la organización. Lo cual se dan una serie de variables que influyen en el clima organizacional, éstas son: físicas, estructurales, sociales, personales, entre otros y, las mismas son percibidas por el individuo y definen su forma de intervenir en la organización.

1.15. IDENTIDAD

La identidad orienta las decisiones y acciones de la organización. La misma refleja y transmite a sus públicos los principios en los que se funda la empresa, sus valores creencias y su cultura misma. A través de ella, la empresa comunica a su público objetivo.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

Tiene protagonismo en todas las decisiones que tome la empresa, y se refiere a como la organización se identifica con su público objetivo e influye en la imagen que se formen de la misma.

Collins y Porras (1995) señalan que: “La Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización”. Es decir, lo que aporta es distinción frente a sus clientes y competidores, influyendo directamente en la imagen, e incidiendo en la comunicación externa, es decir en la relación de la empresa con sus distintos públicos.

1.16. LOGÍSTICA

1.16.1. RELEVAMIENTO DE MÉTODOS, PROCESOS Y TECNOLOGÍA

Han incorporado métodos y tecnologías innovadoras. Como mencionamos con anterioridad, generaron el desarrollo de equipamiento de conversión de última generación tecnológica, con marca propia "ZAFARI S.R.L", fabricado con componentes italianos.

Se realizaron alianzas con grandes firmas italianas para desarrollar y proveer a la Terminal Automotriz productos que se adaptaran a sus severas exigencias. Además se brindaron otras prestaciones como asesoramiento técnico, operativo y legal especializado, capacitación de todas las áreas de la Terminal involucradas en el proyecto, calibración y control de calidad de las conversiones, habilitación ante el ENARGAS de los equipos, y creación de una red de Talleres especializados para la Asistencia Post-venta en todo el país.

Llevan a cabo el montaje y explotación de una estación de Servicios Dual (combustibles líquidos y GNC), bajo bandera Petrobras. Habiendo recibido el reconocimiento de la citada petrolera como la estación urbana con mejor atención a los usuarios en el interior del país.

Poseen además, equipamiento propio contando con mulas, elevadores, auto elevadores, vehículos para reparto.

1.16.2. DIAGRAMA DE FLUJO

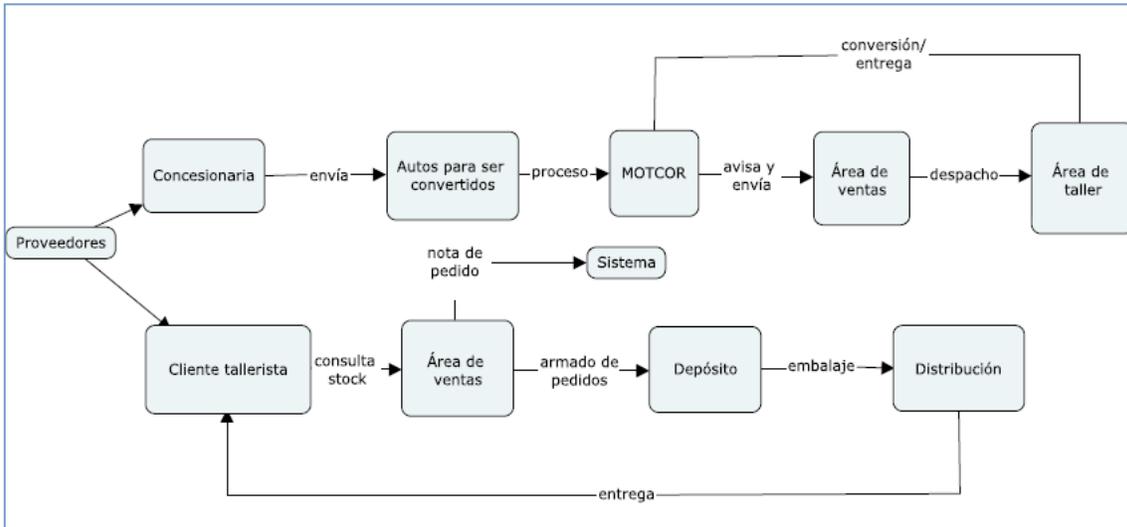


Figura n°2: “Diagrama de Flujo”

Fuente: Elaboración propia

1.16.3. LOGÍSTICA INTERIOR

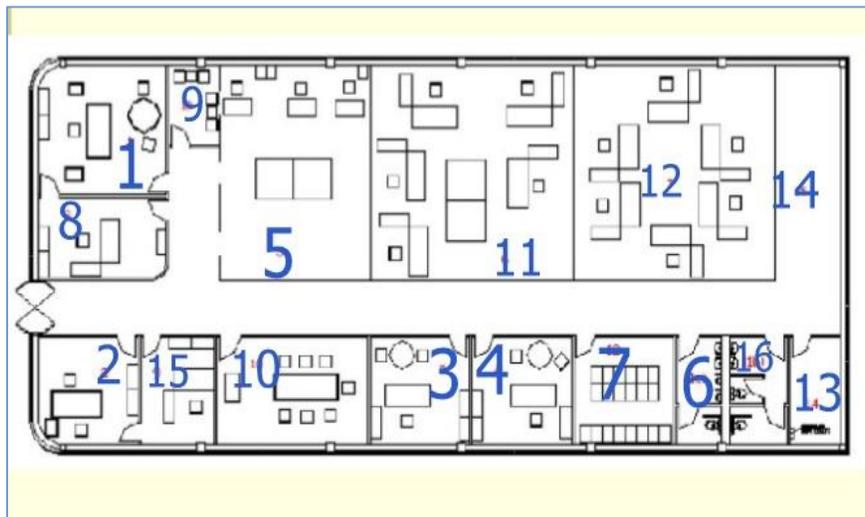


Figura n°3: “LayoutZafari S.R.L”

Fuente: Elaboración propia

Referencias:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1) Oficina Gerente General | 9) Sala de Reuniones |
| 2) Oficina Jefe de Administración | 10) Oficina Jefe de Técnica |
| 3) Oficina del Contador | 11) Recepción |
| 4) Cocina | 12) Oficina Abierta- Área de Ventas |
| 5) Sala de Reuniones | 13) Área de Despacho |
| 6) Oficina Área de Compras | 14) Depósito |
| 7) Comedor | 15) Oficina Jefe de Taller |
| 8) Oficina Jefe de Ventas | 16) Taller de Conversión |

El Layout es una técnica que da la posibilidad, en este caso, a la empresa ZAFARI S.R.L de mostrar la integración de las diferentes áreas funcionales, abarcando no sólo la composición de las secciones funcionales internas sino también las demás áreas externas. A fin de planificar los pasos y los sentidos de circulación entre áreas evitando cuellos de botella o cruces conflictivos, donde se prevean los flujos elevados o muy frecuentes. Se considera especialmente el efecto del cambio de turno. Además permite recordar que por los pisos circulan vehículos y personas, específicamente en el área de depósito, previendo la señalización y separación clara y adecuada, para prevenir futuros accidentes.

Cabe destacar que en la actualidad se ha transformado en un área de inversión imprescindible para el éxito de un negocio o cadena comercial, ya que su utilización permite obtener mayores ganancias y un mejor ordenamiento donde se realizan los distintos procesos.

1.16.4. LOGÍSTICA EXTERIOR

1.16.5. DISTRIBUCIÓN

La distribución se produce al mismo momento de prestación del servicio. El cual se da en talleres ubicados en distintos puntos del país, en concesionarias, y en pequeños talleres. Es decir, la distribución en este caso, forma parte de la servucción. No se mantiene como algo separado del proceso productivo, como en el caso de las empresas que fabrican productos.

La estrategia de distribución que aplica ZAFARI ha dejado de tener solo fundamentos operativos, y ha ido adquiriendo cada vez más protagonismo e independencia como una ventaja comercial sostenible en el largo plazo.

Debido a los cambios dinámicos en el entorno, la empresa y los centros de distribución han debido adaptarse en la forma y expectativas de compra de los consumidores. Además estos cambios se deben en gran medida a la necesidad de hacer de la estrategia de distribución logística un proceso eficiente y económico.

Los cambios en la gestión y red de distribución logística, con el ingreso de la tecnología como elemento base del proceso de compra, ha creado nuevos desafíos y oportunidades para la empresa ya que buscan posicionarse como líderes en el mercado.

Es importante destacar que la logística es una herramienta estratégica utilizada por la empresa, que sirve para mejorar la competitividad. La logística y cadena de suministro son actividades transversales en la operación de la organización, y es debido a su complejidad, que el desarrollo de estrategias de gestión de almacenes, red de distribución y optimización de entregas es fundamental para garantizar la eficiencia operativa.

Usualmente la cadena de suministro de la empresa está compuesta por:

- Proveedores
- Distribuidores
- Puntos de Venta

Hoy en día los consumidores están exigiendo, y priorizan en su elección, a empresas que ofrezcan como parte del servicio de entregas ciertas cualidades adicionales como por ejemplo:

-Tipo/Flexibilidad de Entrega

-Costo de Envío

- Tiempos de Espera

Teniendo en cuenta estos factores, la firma debe crear una estrategia adecuada a las necesidades actuales de los clientes en función de la capacidad real de la empresa de cumplir con dichas expectativas. Este proceso de planificación previo ayuda a que los gerentes puedan disminuir los costos, optimizar la gestión de la operación y aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.

1.16.6. CADENA DE PAGOS

Se refiere a la gestión de pagos y cobros. En el Caso de Zafari esta gestión es deficiente, tomando como punto de partida la ineficiente gestión de sistemas de información. Al no contar con una

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



sistematización de datos, y regular manejo de los mismos, siguiendo un mismo criterio y política por parte de todos los miembros de la firma, se generan confusiones, pérdidas de datos o superposición de los mismos. Esto dificulta el poder llevar de manera ordenada, precisa, regular y sistemática, un seguimiento de los pagos realizados o próximos a realizar, generando en algunos casos, demoras en pagos a proveedores, o no pudiendo hacer uso de los descuentos, promociones u otros beneficios proporcionados por los mismos, que contribuirían a disminuir costos, y a obtener un mejor trato o alianzas con proveedores, que implicarían un aumento de la eficiencia organizacional. En cuanto a los cobros, se genera algo similar, por disponer de una base de datos y sistematización de información de manera deficiente. Si bien en su mayoría son efectuados a tiempo, pero también hay problemas ocasionados con clientes morosos, cuya mora supera los plazos estipulados, repercutiendo de manera negativa sobre los ingresos y utilidades con que cuenta la empresa.

1.17. CONTROL

1.17.1. Sistema de Control

Resulta fundamental para ZAFARI, contar con un sistema de control adecuado, ya que permite detectar las desviaciones hacia los objetivos y planes, y en consecuencia se aplican medidas correctivas, para que estos procesos sean más eficientes. Básicamente es un proceso que se encarga de eliminar el caos y proporcionaría congruencia a la empresa, con el propósito de poder alcanzar los objetivos organizacionales.

1.17.2. Lógica del control

Para determinar si tiene un sistema de control efectivo, es el grado en que éste asegura que las actividades se complementan, de manera que lleven al logro de los objetivos de su unidad orgánica. Aunque el control varía, cualquiera sea su nivel jerárquico, tiene responsabilidad por la ejecución de planes y el control, siendo una función administrativa esencial a cualquier nivel (dirección, gerencial y operativo). Es importante destacar que dichos controles generan información para la toma de decisiones.

1.17.3. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL

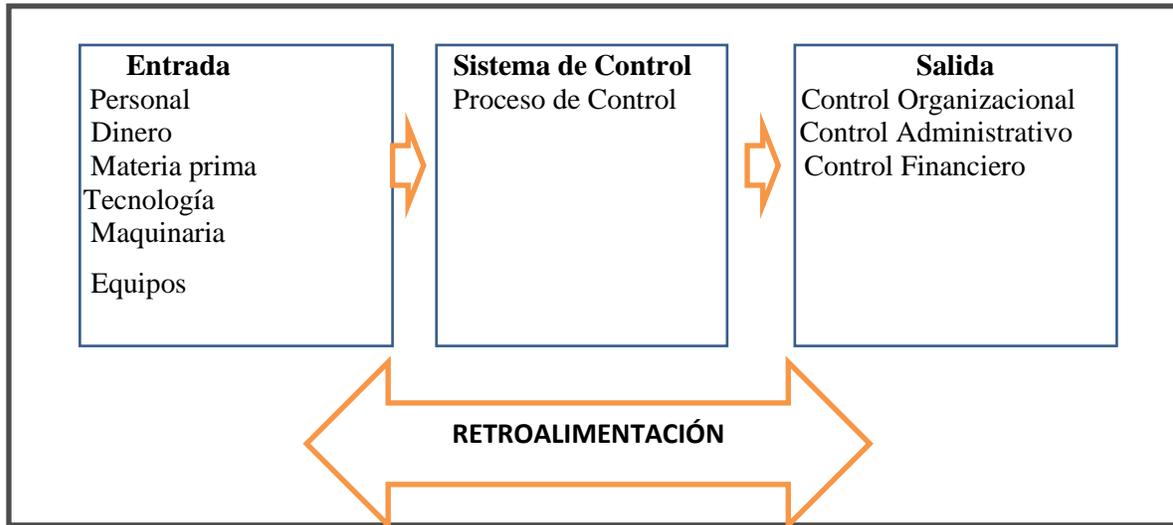


Figura n°4: “Componentes del sistema de control”

Fuente: Elaboración propia

1.17.4. Características del sistema de control

Como ya mencionamos con anterioridad, el control es indispensable porque es el eslabón final en el proceso administración, lo que permite verificar las actividades, para asegurar que van conforme a los planes y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.

Ya que el propósito del control es, comparar los resultados de la actividad conforme a lo planeado, en el orden que los gerentes tomen las medidas necesarias para corregir las desviaciones en forma oportuna. Por tanto, el sistema de control debe apearse a las siguientes características para que éste sea eficaz:

- Claridad y simplicidad: Permite efectuar las posibles correcciones en un periodo más reducido, con las siguientes ventajas para el funcionamiento del organismo social.
- Adaptabilidad: Un control debe ser capaz, de llevar en sí mismo el mecanismo de regulación, que lo haga adaptable a las circunstancias que así lo exijan.
- Eficiencia y eficacia: La medida de la eficiencia de un sistema de control, reside en su capacidad para producir medidas correctivas para el sistema administrativo, en los momentos



oportunos. La eficacia por su parte es una cualidad de gran interés para el dirigente, puesto que la rentabilidad de todo sistema de control es fundamental.

- Continuidad: Tiene en cuenta los resultados de los controles efectuados en ejercicios anteriores y prevé la necesidad de control sobre aquello que puede ocurrir en escenarios futuros.
- Objetividad: todo control debe alejarse en lo posible, de lo subjetivo, buscando el conocimiento de aquello que es mensurable en mayor medida, mientras ello sea factible.
- Adecuación: Para que los resultados alcanzados por un dispositivo de control, sean operantes y significativos, ha de estar el mismo adecuadamente establecido, respecto de la función o actividad objeto del control.
- Oportunidad: Hace referencia, a la oportunidad de conocer las desviaciones y corregir sus desviaciones. La información sobre toda posible desviación de los planes, debe llegar al gerente dentro de un plazo, en el que sus efectos pueden ser determinados y en qué medidas correctivas tengan valor.

1.17.5. Objetivos de control

El sistema de control tiene por objeto, asegurar la eficiencia y la eficacia de la actividad, esto se obtiene mediante:

- La obtención de los objetivos en los plazos indicados
- Lograr los objetivos optimizando los recursos.

De lo anterior deducimos que los objetivos de este sistema de control son los siguientes:

- a) Comparar los resultados de la actividad, con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.
- b) Suministrar información, sobre el tipo y el tamaño de las desviaciones que puedan presentarse, entre lo planeado y los resultados.
- c) Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia, dentro del contexto de la empresa.
- d) Suministrar a los responsables, los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisión, cuyo producto son las medidas correctivas.
- e) Conocer las causas que producen las desviaciones, para modificarlas favorablemente en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.
- f) Que los gerentes mantengan una constante atención, sobre el desarrollo de las operaciones, para extraer conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.



- g) Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores, manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.
- h) Verificar que todos los recursos y medios de la empresa, sean utilizados en la cuantía prevista en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

1.17.6. Función de control aplicada a los niveles de decisión

El sistema de control está compuesto por tres subsistemas, que se corresponden con los de decisión.

Estos son:

- Control estratégico: Mide la coherencia de los objetivos y políticas con el contexto. Aplicable al nivel directivo.
- Control gerencial: Examina la correspondencia de las decisiones con los planes, los programas y la necesidad de varias éstos, es decir, reprogramar. Aplicable al nivel gerencial.
- Control operativo: Definirá la consistencia de las acciones, en relación con las órdenes, y a la variación de los resultados con lo previsto. Aplicable al nivel operativo.

1.17.7. Técnicas de control

Algunas de las técnicas más conocidas que podrían aplicarse en ZAFARI para un control más exhaustivo en la totalidad de sus procesos serían las siguientes:

- Técnicas de control de recursos: Se refiere al control de recursos materiales, equipamientos y tecnología. Éstas pueden ser mediante:
 - Inventarios: Sistema de cantidad de orden económico y de órdenes periódicas.
 - Calidad: Se emplean gráficas (medidas, alcance, porcentaje de defectos). También se podría implementar por medio de un cuestionario en papel escrito o por medio de mensajería instantánea, que se le otorgaría los clientes posterior a la venta, para puntuar o dejar alguna observación que desee con respecto a servicio prestado por la empresa.
 - Programación: Incluyen gráficas de Gantt y los modelos de redes.
- Sistemas presupuestarios de programación y planeación: Los S.P.P.P combinan el presupuesto por programas con el análisis de sistemas. Un presupuesto por programas es una

expresión financiera, de un plan futuro, no está limitado a un período determinado, por ejemplo un año fiscal.

1.17.8. Evaluación de la comunicación externa

La evaluación del proceso de forma periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

1.18. CONCLUSIÓN

En el desarrollo de este primer capítulo se examinó de manera general a la empresa para conocer su principal objetivo, principios y valores que la rigen e influencias, para obtener una visión panorámica e ir descomponiéndola a los fines de introducirnos en la misma y dar lugar a un análisis más profundo aún. Los temas tratados hasta aquí, al ser generales, nos brindaron una visión a grandes rasgos que nos induce a continuar indagando de manera más exhaustiva a Zafari S.R.L

CAPÍTULO N° 2

“ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL”





2. CAPÍTULO N° 2: “ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL”

2.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se efectúa una aplicación de las principales herramientas de administración y de marketing para analizar y diagnosticar la situación actual de Zafari SRL. Se apunta a analizar las tendencias estratégicas y de planeamiento puestas en práctica por la misma y a diagnosticar en cuanto a las variables que inciden en la comunicación externa.

2.2. ANÁLISIS

2.3. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Las diversas etapas por las que pasa una empresa en su desarrollo varían de acuerdo a cada caso particular. La duración y cómo se desenvuelven en cada fase es variable. La gestión del empresario o gerente a cargo es tratar de prolongar su existencia hasta donde sea posible. Existen varias etapas por la que una empresa puede atravesar, que serán explicadas a continuación.

Nacimiento

Implica analizar ideas sobre qué rubro de negocio empezar, definir el nombre de la empresa, evaluar presupuestos, entre otras. Se decide dar inicio a las operaciones.

Esta etapa se caracteriza por tener decisiones centralizadas en el creador y/o fundador dado que la empresa tiene una estructura pequeña y muchas veces con procesos rudimentarios.

Existe un crecimiento lento debido a factores como la falta de familiaridad de los consumidores con el producto. Los precios son altos debido a la incapacidad de la empresa de aprovechar economías de escala y canales de distribución deficientemente desarrollados. La rivalidad se apoya en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto.

Crecimiento

La empresa tiene un desarrollo sostenido, se va haciendo conocida en el mercado, los ingresos crecen. Se incrementan y fidelizan los clientes, se mejoran los productos y/o servicios, los puntos de venta aumentan, los procesos son sistematizados y existe una profesionalización en su desarrollo.

En la gestión interna las decisiones ya no las toma solo el fundador. Este delega responsabilidades y se mejoran los procesos, los cuales adquieren un carácter formal dentro de la organización por lo que se busca incorporar personal externo capacitado, técnicos y profesionales que contribuyan con

la mejora de la empresa. Los precios caen debido a la acumulación de experiencia y a la obtención de economías de escala y el desarrollo de canales de distribución.

Madurez

El crecimiento es bajo o nulo, la empresa se concentra en bajar los costos y en la creación de lealtad a la marca.

Las ventas continúan creciendo y se tiene un tamaño óptimo en el mercado. Aquí el objetivo es alcanzar la mayor eficiencia de costos y de procesos posible. Se mejoran los productos generando valor agregado, se cuidan los márgenes, los servicios. La atención al público es primordial para la consolidación de la imagen. Se trabaja de la mano con la tecnología para la creación de valor en los clientes, haciendo hincapié en mantenerlos y de seguir captando nuevos.

Declinación

Se puede producir en cualquier etapa, ya sea al inicio o cuando está en crecimiento o en la madurez. Esto porque la empresa comete errores en la adaptación al mercado, o ante cambios sociales o demográficos al no entender el comportamiento del público al ver que cambia y la empresa no toma ninguna acción al respecto.

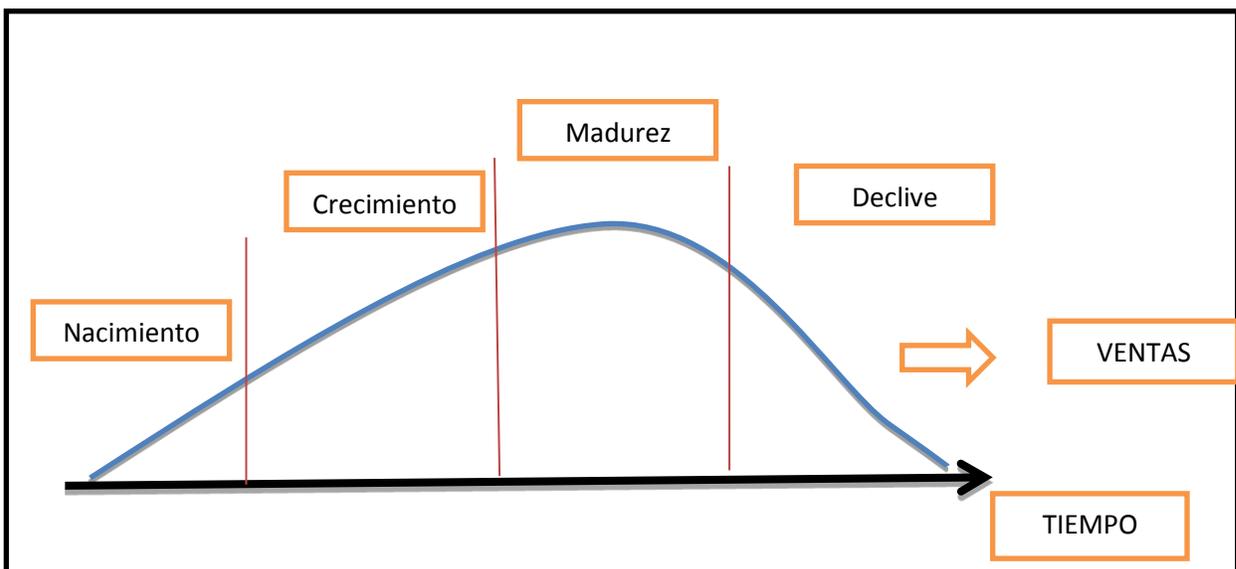


Figura n° 1: “Ciclo de Vida”

Fuente: Elaboración propia

Zafari se encuentra en la etapa de crecimiento ya que la demanda está en expansión, tiene posibilidad de incrementar su capacidad productiva y comenzar a trabajar con economías de escala. Además, cuenta con firmas italianas como proveedoras de insumos de calidad, constituyendo una ventaja competitiva, disminuyendo la amenaza de potenciales competidores.

2.4. **FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

A través de esta herramienta se puede hacer foco a determinadas cuestiones para un mejor control, a fines de evitar acciones que disminuyan la efectividad de la empresa.



Figura n°2: “FODA”

Fuente: Wikipedia

Analizando a Zafari se encuentra lo siguiente:

Fortalezas:

- Efectivo sistema de gestión: Flexxus Enterprise
- Búsqueda de mejoramiento continuo
- Equipamiento propio: Mula, elevadores, autoelevadores, vehículos para reparto.
- Imagen y Marca bien posicionada en el mercado Nacional
- Calidad en sus productos (venta de kits)
- Buen servicio de post. Venta de instalaciones de equipos de GNC
- Personal eficiente en sus tareas, a nivel individual.

Oportunidades:

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



- Constante crecimiento en el rubro.
- Presencia de nuevos segmentos de mercado: geográficos, demográficos, psicográficos, y culturales.
- Alta demanda de servicios.
- Existencia de métodos y tecnologías innovadoras
- Cooperación a través de alianzas estratégicas.
- Precios estables.

Debilidades:

- Comunicación interna ineficiente en todos los niveles
- Control de gestión organizacional débil
- Ausencia del área de Recursos Humanos
- Omisión de controles en los procedimientos
- Ineficacia en la toma de decisiones
- Cuello de botella en algunos puestos de trabajo
- La cadena de pagos se entorpece por ineficacia en los cobros
- Ausencia de análisis y controles en el área comercial
- Ausencia de supervisión en algunas áreas
- Trabajo en equipo débil
- Información de gestión carente

Amenazas:

- Inestabilidad económica a nivel país
- Inestabilidad del rubro

2.5. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

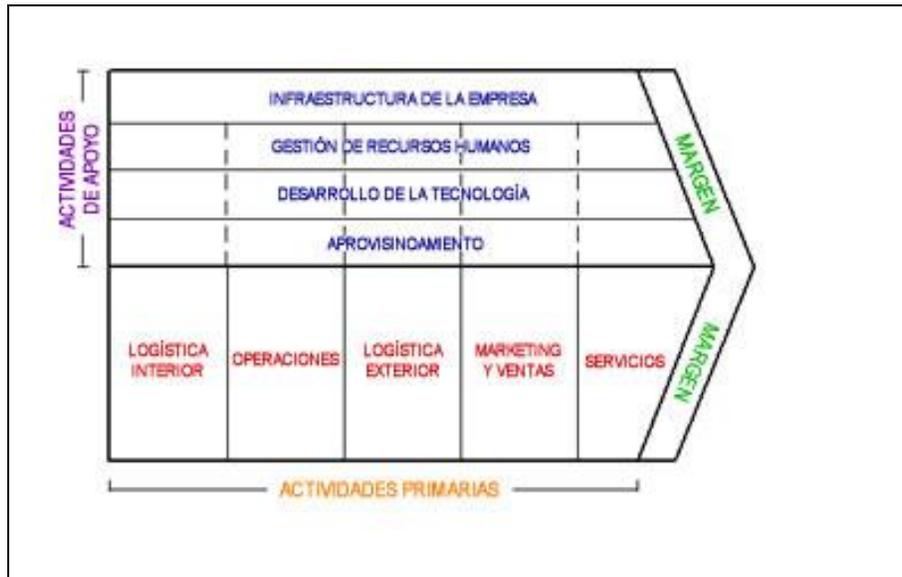


Figura n° 3: “Cadena de Valor”

Fuente: Porter (1987)

Según esta herramienta, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos, las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

En resumen, la cadena de valor nos permite identificar mejores fortalezas y debilidades en una empresa (sobre todo cuando la comparamos con las cadenas de valor de empresas competidoras), detectar las fuentes potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

Análisis de los elementos de la cadena de valor

Abastecimiento

La tarea fundamental del gerente de abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés. Debe enfocar su labor al desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones, que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

El abastecimiento considera dos puntos importantes:

- Las previsiones en un plan general; y,
- Los plazos en los casos particulares. Ambos se reducen a un sólo factor, el tiempo.

El abastecimiento es una de las funciones básicas de las organizaciones, puesto que cada una de ellas depende de los materiales y suministros de otras empresas.

Adicionalmente, el responsable del abastecimiento debe reconocer la importancia que cumple la función de compras para realizarla efectivamente.

Otro aspecto fundamental es la selección de los proveedores, y para ello es recomendable contar con políticas claras y sobre todo objetivas, que sean conocidas por todas las personas involucradas en el proceso, tanto miembros de la empresa como proveedores.

El área de abastecimiento juega un rol importante e influye de manera directa en los costos y por consiguiente en los precios, lo que a su vez, repercute en la capacidad de la firma para mantenerse en el mercado y competir.

Zafari al contar con firmas italianas como proveedoras, pudo desarrollar una ventaja competitiva, que le dio un fuerte posicionamiento pudiendo captar clientes como Fiat Y Renault. El éxito de la empresa creada para ofrecer servicios en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce.

Aprovisionamiento

En el área de aprovisionamiento el gerente es el responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la prestación del servicio, e investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los almacenes y

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

talleres, de manera que permita el funcionamiento adecuado de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados. La labor del gerente de abastecimiento se orienta a buscar la máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Éstas se obtienen mediante el entrenamiento y la aplicación continua de una serie de normas hasta la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la empresa.

En lo que se refiere al cálculo de necesidades, el gerente debe considerar la política de la empresa para definir sobre el siguiente punto:

- Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.

También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento y aprovisionamiento, de consumo o reserva, la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

2.6. ANÁLISIS PESTEL

Es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ecológicos y demográficos. Da una visión general de los diferentes factores macro ambientales que la empresa debe de tomar en cuenta.

- Los factores políticos se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno quiere proveer o necesita que le sean proveídos (bienes de interés) y los que el gobierno no quiere que le provean (bienes demeritados).
- Los factores Económicos incluyen el crecimiento económico, Producto Bruto Interno, tasas de interés, tipos de cambio, las tasas de inflación, desempleo, empleo, entre otros. Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toma de decisiones.
- Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, derechos humanos, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, tendencia y nivel de educación, énfasis en la seguridad e instituciones sociales. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y cómo dicha compañía opera.



- Los factores Tecnológicos incluyen aspectos como actividades de investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (Outsourcing) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación
- Los factores Ambientales incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente. Los cambios que afectan el clima tienen impacto, la creciente preocupación sobre las consecuencias del cambio climático ha afectado la operación de las empresas y los productos que éstas ofrecen, en donde ambos han provocado la creación de nuevos mercados y, así mismo, como la disminución o desaparición de los que ya existían.
- Condiciones Legales: Se basa en los códigos legales vigentes. Abarca leyes y reglamentos definidos por la sociedad, así como la forma de gobierno predominante, que hacen a la empresa cumplimentar con estado para su normal funcionamiento.
- Condiciones políticas: se dan por las acciones y medidas del gobierno, líderes políticos, legisladores, afectando a la firma mediante el fomento de la realización de mayores y mejores proyectos o desalentando a la misma.
- Condiciones demográficas: se basa en el estudio de la dimensión de la población humana y su distribución geográfica. La densidad, tasa de natalidad, mortalidad, movilidad, edad. Involucra a todas las personas que constituyen el mercado objetivo. Se estudian distintos rasgos para conocer necesidades insatisfechas, gustos, deseos.

2.7. FUERZAS DE PORTER

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



- **Competencia directa:** es la rivalidad existente entre empresas del mismo rubro. Todas las organizaciones, tienen uno o varios competidores. Los empresarios juegan un papel importante en reconocer la existencia de competencias y vigilarlas a fin de estar preparados para responder a ella. Zafari cuenta con un gran competidor con un volumen de actividad similar en el rubro del GNC.
- **Competidores potenciales:** pueden ser empresas no pertenecientes al tipo de mercado pero que pueden superar fácilmente las barreras de ingreso, también pueden ser empresas que tengan un interés especial e intención de ingresar al sector.
- **Productos sustitutos:** son en este caso, servicios o productos que satisfacen la misma necesidad, o con funciones muy similares o idénticas. En el caso de Zafari, el gasoil o nafta son productos sustitutos del GNC, y con su consumo no sería necesaria la instalación de equipos para que el transporte funcione.
- **Clientes:** son quienes adquieren el servicio. Sus principales clientes son:
 - Concesionarias de autos; donde se instalan los equipos de GNC a los vehículos cero kilómetro.
 - Clientes secundarios, que son los particulares; dueños de los autos a los que se les instala los equipos GNC.
 - Pequeños talleres; a los cuales se les vende equipos de GNC al por mayor, ya que realizan instalaciones también.

Pero como toda organización enfrenta un grado considerable de incertidumbre, en relación con sus consumidores ya que pueden cambiar los gustos, preferencias, etc.
- **Proveedores:** cuando se habla de ellos, generalmente se hace referencia a las firmas proveedoras de insumos básicos que componen el producto final, que es el equipo de GNC. Zafari cuenta con:
 - Pequeños proveedores quienes venden la burlonería y se dedican a la tercerización de modificación de caños de escape para algunos vehículos que lo requieren para instalarle el equipo de gas.
 - Grandes proveedores: dedicados a la venta exclusiva de cilindros, rampas, y todo lo que tiene que ver con la electrónica. Entre los principales insumos adquiridos por la organización, provienen de industrias Italianas líderes, que se encuentran fabricando en el territorio nacional. Con estos insumos se confeccionan kits, que se venden a distintos talleres autorizados, distribuidores y automotrices. Es decir, se adquieren los distintos componentes y



piezas para generar un kit que permite la transformación de los vehículos a GNC. Sin embargo, pese a que los gerentes intentan asegurar un flujo constante de los insumos necesarios al precio más bajo posible, éstos implican incertidumbre, por lo que la gerencia hace grandes esfuerzos para garantizar que los recibirán a todos, además de la fidelización, un flujo fiable y constante.

2.8. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Las estrategias genéricas básicas son la diferenciación, liderazgo en costos y concentración o enfoque de especialista. Cada una de éstas actúa a largo plazo.

2.9. LIDERAZGO EN COSTOS

Busca una mayor productividad que genera costos más bajos y la posibilidad de fijar precios inferiores a la competencia, brindando protección ante la aparición de productos sustitutos y sirve como barrera de entrada a nuevos competidores. La empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

2.10. DIFERENCIACIÓN

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.



2.11. CONCENTRACIÓN O ENFOQUE DE ESPECIALISTA

Tiene como objetivo concentrar la atención en las necesidades de un segmento en particular, aplicando en ello un liderazgo en costos o diferenciación. Lo cual, genera una posición débil en el mercado total, pero posiciones de líder en el segmento.

En el caso de la empresa en análisis, se puede decir que emplean la de diferenciación ya que tiene como principales factores diferenciadores, las alianzas con grandes firmas italianas para desarrollar y proveer a la Terminal Automotriz productos que atiendan a las necesidades de aquellas. La creación de una red de Talleres especializados para la Asistencia Post-venta en todo el país, llevar a cabo el montaje y explotación de una estación de Servicios Dual (combustibles líquidos y GNC) bajo bandera Petrobras. Haber certificado en 2005 por Normas de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 emitido por el Organismo de Certificación DNV (DetNorske Veritas), para la "Comercialización, ensamblaje y comercialización de equipos de GNC. Servicio de calibración de equipos GNC en terminales automotrices". Son factores que influyen en la percepción del consumidor, que agregan valor y que propiciaron la realización de contratos con grandes organizaciones como Fiat y Renault, produciendo fidelización por parte de las mismas y de clientes particulares y talleres. Generando una posición ventajosa, en cuanto a la competencia.

2.12. MATRIZ BCG

Matriz BCG o la matriz de crecimiento-participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), es decir, permite establecer en qué empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento

que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes:

Estrella

Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo. Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas, generadoras de flujos de caja positivos. Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto se da en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazados por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

Interrogante

Los signos de interrogación son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y son mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

Vaca

Las vacas son los productos o UEN más rentables y deben ser ordeñadas para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las vacas se debe invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.



Perro

El cuadrante de perros tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o pérdidas. Pero, algunos perros pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contraataque ante movimientos de la competencia.

Para profundizar aún más en el análisis y diagnóstico de Zafari SRL aplicamos la matriz BCG que nos dará a conocer las ventajas, desventajas y sus limitaciones. Consideramos que esta firma se encuentra dentro del primer cuadrante “ESTRELLA”.

Ventajas:

- Genera un flujo de dinero relativamente estable dentro de los parámetros inflacionarios normales.
- Genera liquidez para otros negocios, tal como es el caso de las estaciones de servicio que venden gas. Ya que al ser una empresa que instala equipos de GNC en los autos, ellos van a ir a cargar gas a las petroleras.
- Además resulta rentable para los consumidores de ésta última ya que al ser más económico el GNC en comparación con los combustibles líquidos, se genera liquidez a otros negocios como costo del combustible para sus vehículos.
- Permite saber cuándo como y donde invertir en relación a la imagen corporativa, ya que se crean expectativas más altas en la mente del consumidor sobre la calidad del servicio y el valor del producto.
- Tener mayor y mejor infraestructura, genera más oportunidades de atraer inversiones productivas, generar más empleo y mejorar los ingresos de los miembros de ZAFARI.
- Ofrece como herramienta innovadora, políticas de capacitación para que los empleados sean productivos y se encuentren comprometidos con la empresa.

Limitaciones

- Al encontrarnos con escenarios que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores surgen, pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, como resulta en ZAFARI, requiere prestar especial atención en ese factor, ya que puede convertirse en otro cuadrante de la matriz “PERRO”.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



2.13. OBJETIVOS DEL MARKETING

Los objetivos de marketing son resultados concretos que se fijan como empresa para alcanzar a largo plazo, centrados en ventas, posicionamiento o rentabilidad. Para ello se necesitan recursos humanos, tecnológicos, capital físico y financiero, dentro de la disponibilidad de la empresa. Sin objetivos es difícil llegar a la meta planteada y trabajar de forma satisfactoria, ya que a partir de los mismos se elabora un plan de marketing estratégico, que determina el camino a seguir.

Los objetivos van a depender del momento en el que se encuentre la empresa, por lo que pueden ir modificándose y del presupuesto destinado para su cumplimiento. A continuación plantearemos características que resultan esenciales para los objetivos de marketing de ZAFARI S.R.L.:

- **Fecha fijada:** Es muy importante que los objetivos tengan una fecha límite para que no se alarguen en el tiempo y evitar correr el riesgo de que no se logren; no es necesario que sea una fecha concreta, pudiendo ser un período. Cada objetivo necesitará un tiempo distinto de acuerdo al grado de dificultad de concreción. Como lo son, los tiempos de entrada y salida de los vehículos por equiparse y los ya equipados de los usuarios.
- **Objetivos bien definidos:** Deben manifestarse por escrito, de manera formal, clara, y precisa. Si se cuenta con un documento específico para ello, se podrá revisar cada vez que surjan dudas. En Zafari, estos objetivos están únicamente a disposición y alcance de los directivos pero no del personal, lo cual esto trae como consecuencia la carencia del sentido de pertenencia.
- **Alcanzables:** es menester ser realistas por lo tanto la fijación de los objetivos de la empresa debe ser acorde a la capacidad de la misma. En este caso ZAFARI al contar con un presupuesto bajo, debe intentar llegar a ellos a través de estrategias creativas y gratuitas, pero resulta probable que haya muchos puntos que no se pueden conseguir con ese presupuesto establecido.
- **Medibles:** debe poder cuantificarse su impacto económico, social, político y cultural. El control es una función administrativa fundamental para aplicar esta característica. En Zafari existe un control no sistematizado, por lo que la medición no es eficiente ni eficaz.

Éstos, les van a permitir captar nuevos clientes, conseguir más tráfico en su página web oficial, incrementar las ventas de un nuevo producto, aumentar el número de personas que acuden a sus eventos, entre otras. Actualmente, la empresa no tiene en claro sus objetivos de marketing. Están presentes para los directivos pero de manera tácita y no son conocidos por todos los miembros de la

firma, además, no están especificados formalmente y por escrito. Esta situación, junto a la falta de planificación genera incongruencia de objetivos organizacionales, grupales e individuales. A su vez, disminución del accionar sinérgico y conjunto de la empresa, debilitando la cultura e imagen organizacional y el posicionamiento de la misma.

2.14. ESTRATEGIA

Chandler (1992) menciona que: “la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos”.

Learned et al y Selznick (2000) aceptan esta idea y suman la competencia distintiva.

Torres (1990) establece que “si bien apoya las posturas anteriores de estos autores, determina la importancia del papel que juega el ambiente al encontrarse en constantes cambios, haciéndose presente en las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la misma y al modo que deben ser adaptadas para evitar las amenazas y tomar ventajas de las oportunidades”. “Este modelo de debilidades y fortalezas internas de la organización llevan a la identificación de competencias distintivas. El modelo de amenazas y oportunidades lleva a la identificación de factores potenciales de éxito”. Además, conciben a la estrategia como: “un modelo de objetivos, propósitos o metas y políticas de tipo general y planes para alcanzar esos objetivos, establecidos de tal forma que permitan definir en qué negocio la firma está o debería estar y el tipo de empresa que es o debe ser”

2.15. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Además del paquete básico se debe diseñar una oferta de servicio aumentada que brinde una competitividad empresarial suficiente y responda a las exigencias de mercado, lo que conformaría una estrategia de diferenciación competitiva.

Hay tres grupos de servicios según Gronroos Christian (1993), en su libro “Marketing y Gestión de Servicios”:

- Servicio Esencial: lo básico.
- Servicios facilitadores: son adicionales, contribuyen a que se pueda prestar el esencial y son obligatorios.
- Servicios de apoyo: sirven para aumentar el valor o diferenciar y no son obligatorios.

Los cuales en conjunto con la accesibilidad del servicio, diseño de la interacción con la organización de servicios y la participación del usuario, conforman el modelo de oferta de servicio

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

incrementada. Previo a esto, se deben asignar los recursos y desarrollar el marketing interno de la propuesta.

En este modelo, primeramente se deben identificar los beneficios que los clientes del segmento objetivo quieren y valoran, luego diseñar la oferta de servicios desarrollando el paquete básico y los elementos adicionales para constituir la oferta de servicios incrementada y finalmente, la preparación de la organización.

En cuanto a lo ejecutado por Zafari, se identifica como servicio esencial la instalación de equipos GNC. Como servicios facilitadores el hecho de brindar prestaciones como asesoramiento técnico, operativo y legal especializado, capacitación de todas las áreas de la Terminal involucradas en el proyecto, calibración y control de calidad de las conversiones, habilitación ante el ENARGAS de los equipos. Como servicios de apoyo, la creación de una red de Talleres especializados para la Asistencia Post-venta en todo el país, colabora en la capacitación de los concesionarios de la red Fiat y provee del software de programación e interfaces a los mismos para la atención primaria de los vehículos en garantía. Además, desarrolla nuevos modelos y actualiza los existentes, a los fines de adecuarlos a las nuevas normas Euro IV y Euro V vigentes en el país, y a las evoluciones de las motorizaciones.

2.16. CALIDAD DE SERVICIO

La calidad definida por el cliente incluye diversos aspectos como los técnicos, psicológicos y motivacionales, a su vez, lo que percibe el mismo es lo real. Este nivel de calidad percibido se da en los momentos de interacción comprador-vendedor, y posee dos dimensiones, siendo la técnica una de ellas que se da cuando el proceso productivo del servicio finalizó, y la funcional que es la forma en que el consumidor recibe el servicio y la manera en que experimenta el proceso. Para la empresa es fundamental cumplir o superar las expectativas de calidad del cliente.

Como menciona Ricci en “Comercialización II”, las empresas de servicios que administran eficientemente la calidad de servicios tienen algunas características comunes:

- Tienen concepto estratégico del cliente objetivo.
- La alta dirección está muy comprometida con el concepto de calidad en la empresa.
- Tienen muy buenos sistemas de auditoría de desempeño del servicio que aplican en forma regular.



- Las quejas son resueltas a través de un sistema de satisfacción a los clientes que funciona permanentemente y en condiciones de resolver cualquier problema.
- Consideran la satisfacción del personal como la del cliente.

2.17. PRODUCTIVIDAD

Ésta es una tercera estrategia de marketing para empresas de servicios cuando resulta difícil lograr un buen índice de productividad, debido al incremento de los costos en grandes proporciones por un intensivo uso de la mano de obra. Lo cual puede ser mejorado:

- Seleccionando personal altamente capacitado, realizando planes de capacitación e inducción
- Agregando equipos y estandarizando la producción.
- Diseñando un servicio más eficaz.
- Fomentando al cliente una mayor intervención mediante el autoservicio.

2.18. DIAGNÓSTICO

Como menciona el autor Martínez Chávez (1989): “el diagnóstico está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de información sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización, además debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo”. Es decir, evalúa tendencias y situaciones, explica hechos, establece asociaciones de causalidad comprometidas y dilucida los problemas que atañen a una actividad dada.

Dentro de las clases de diagnósticos que existen, podríamos reunirlos y clasificarlos a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

- Diagnósticos integrales: Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables a las que se puede aplicar a la empresa. Para poner un ejemplo, podríamos encontrar el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello en base a la evaluación y



consideración de numerosas variables que el consultor en cuestión ha puntuado e incluido en el análisis.

- Diagnósticos específicos: Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

2.19. IMPORTANCIA DE ESTABLECER OBJETIVOS

El Establecimiento de objetivos es una herramienta de administración y según su naturaleza pueden alcanzarse en el corto, mediano o largo plazo. Tienen un orden de jerarquía, algunos abarcan a toda la empresa y otros generan la división de departamentos, designándose a su vez, objetivos para cada uno de ellos. Además, cada puesto tiene los suyos y también las personas que los ocupan, por lo que se debe generar una congruencia entre los que tienen los empleados con los de la organización. Otra herramienta relacionada que se podría emplear, es la gestión de desempeño para tener un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros de la empresa. De allí surge la necesidad de establecerlos desde las perspectivas que haremos foco a continuación.

2.20. COMUNICACIÓN

La campaña de comunicación debe transmitir los beneficios del servicio, utilidad, lo que el consumidor puede obtener de él. Debe posibilitar a la organización destacarse y generar impacto, al estar compitiendo con varias empresas, con una oferta similar.

La organización posee una escasa promoción y difusión por medios convencionales. Los elementos de difusión más utilizados son el contacto personal, boca en boca y elementos físicos como ubicación geográfica.

2.21. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

El establecimiento de estrategias de comunicación realmente efectivas, no resulta tan sencillo para ZAFARI por no dedicar recursos al desarrollo de las mismas, pero es la clave para consolidar la productividad y competitividad del equipo. En cuanto a la actualidad de la empresa podemos observar deficiencias que se hacen presentes, tales como:

- Carenza de construcción de equipos: lo cual permitiría realizar actividades recreativas en grupo a fines de crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre ellos. Además, este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, exigiendo al mismo tiempo, mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.

Teniendo en cuenta que es dificultoso lograr que los colaboradores se entiendan y logren un trabajo exitoso sin una previa integración. Ofrecerles actividades de recreación periódicamente para desconectarlos del escenario laboral y permitir que se relajen, integren y conozcan en otros contextos es ideal para lograr este objetivo.

- Carenza de comunicación directa: la cual haría que la comunicación sea más efectiva y rápida por medio de plataformas virtuales (Facebook, LinkedIn, correos corporativos, sistemas de mensajes internos, etc.). Además, son herramientas que brindarían mayor utilidad y permitirían transmitir todo tipo de información, por más compleja y extensa que sea, sin perder de vista que personalmente la comunicación siempre será más efectiva.

Si bien la tecnología es un vehículo rápido y efectivo para enviar y recibir información, hace que se pierda la interacción real entre las personas y no se interprete el lenguaje corporal, gestual y limita la relación a un simple correo electrónico. Siempre que sea posible, se debe hablar en persona con los compañeros, este es el camino directo para entenderse, aclarar las dudas y alinearse en la búsqueda de los objetivos.

- Carenza de entendimiento a la diversidad: Esto hace que no se considere que la globalización va cambiando las dinámicas de trabajo. Como se dijo anteriormente, las particularidades de una persona definen su forma de comunicarse y algunas palabras, gestos y formas de expresión, pueden interpretarse de diferentes formas entre un grupo diverso de personas. Por esto, es necesario entender y asumir esa diversidad para establecer un sistema de comunicación que permita entender las opiniones de todas las personas. En este escenario el respeto y la claridad son vitales para tener éxito en los procesos comunicativos de la organización.

- Carenza de herramientas y habilidades para solucionar los conflictos: Debido a esto se hacen presentes con frecuencia las diferencias entre compañeros de trabajo, lo cual es asunto normal debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el clima laboral de la empresa como realmente ocurren dentro del ámbito laboral en todos sus aspectos.



2.22. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN - MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Publicidad
2. Propaganda
3. Promoción de Ventas
4. Relaciones Públicas
5. Esponsorización
6. Fuerzas de ventas
7. Internet

1. Publicidad: difusión y presentación de los mensajes sobre productos de la empresa, a través de medios de comunicación de masas, pagando y con objetivo comercial de venta. Por ejemplo: publicidad de equipos de GNC, en televisión. Incluye: Formas impresas difusión, exteriores, otros.

La empresa cuenta con la realización de folletos para ocasiones especiales, en donde se refuerzan los valores de la misma. Un folleto llamativo con el logotipo de la organización y un mensaje narrativo para los respectivos clientes, es un claro ejemplo de acciones de comunicación externa como la de publicaciones segmentadas, que cuyo contenido e información están orientados a solo algunos grupos de interés para transmitirles un mensaje. Además, aplica publicidad en los equipamientos y los autos de carrera, cuando se producen eventos como el Rally.

2. Propaganda: Es una forma no personalizada y no remunerada de difusión que se realiza mediante informaciones que favorecen al producto, pero sin pago de por medio y sin ánimo comercial de venta; también incluye la difusión de ideas y campañas educativas. Ejemplo: Almanagues de ZAFARI.

3. Promoción de Ventas: Son los incentivos a corto plazo para fomentar la venta del servicio. Mediante: Exhibidores en el punto de venta, premios, descuentos, cupones y demostraciones al público.

4. Relaciones Públicas: Es la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables. Tal es el caso que cuando se adquiere algún componente italiano innovador, realizan una demostración en la sala de reuniones abierta al público.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

5. Esponsorización: se trata de sumas de dinero que una empresa entrega a una organización que planifica y lleva adelante eventos culturales, sociales y deportivos, para apoyar la actividad de la misma o un evento en particular, a cambio de la exhibición de la marca de su producto en una ubicación o medio convenido. Ejemplo: automóviles de carrera que llevan en su carrocería la marca de la empresa.

6. Fuerzas de ventas: es toda aquella persona que está en contacto con el cliente en un acto de venta, es decir, el personal de mostrador. No siempre se reconoce la importancia de la fuerza de ventas. Debe tenerse en cuenta que todas las acciones anteriores a la presentación del comprador en el punto de venta, hace que ya vaya con cierto conocimiento del producto e intención de compra, el vendedor es el que cierra la venta y la hace finalmente posible, por eso digamos que si el vendedor no está capacitado, disminuye la calidad del esfuerzo comunicacional anteriormente realizado por la empresa. Debemos considerar como integrante de este tema la capacitación en atención al cliente. Ejemplo: El encargado del área de ventas y post-ventas.

7. Internet: El internet es ,hoy en día, uno de los medios de información más utilizados en el mundo, y no solo como medios de comunicación, sino como un medio para generar ventas, desarrollar campañas publicitarias, analizar sus consumidores y competidores, permitiendo, a su vez, desarrollar una cultura cooperativa.

Tal como lo definió Philip Kotler (1990): “el marketing es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. Desde principio de la década de los 90’s este concepto se ha llevado a los medios electrónicos, y cada vez son más las páginas web creadas para promover y vender productos y servicios. Esto ha generado un aumento significativo de competidores que, a su vez, logro cambiar las estrategias tradicionalmente usadas en el marketing.

Con el surgimiento del marketing digital para promocionar y llegar de forma oportuna y pertinente a los consumidores a través de los medios electrónicos, la publicidad online ha aumentado de forma masiva llegando a ocupar el tercer lugar como medio de inversión publicitaria durante el 2010.

Esto en parte se debe, a que los consumidores tienden a recurrir al internet para buscar información sobre las características, precio y opciones de productos y servicios.

Los mensajes promocionales por correo, las encuestas, la oportunidad de interactuar con el consumidor, la accesibilidad para la compra y ventas y el libre paso de información son algunos de los tantos beneficios que este medio ofrece.

Con respecto a la presentación de la empresa ZAFARI en internet, posee un sitio en Facebook y una página web que la identifica. Esta última se destaca por tener contenido informativo, descriptivo, narrativo sobre la organización. Está compuesta de diferentes solapas en la que se encuentra la información de la empresa, servicios, logística, ubicación y contactos. La página principal, está compuesta por el logo de la institución y la información correspondiente para el usuario. ZAFARI, hace escaso uso de esta herramienta. Es decir, al realizar alguna búsqueda en internet, la organización aparece con una específica y mínima información de los servicios que ofrece, pero no publicita los servicios y promociones que ofrece.

2.23. RELACIÓN ENTRE NIVELES SUPERIORES Y EMPLEADOS

En Zafari detectamos que las cosas no siempre salen según lo planeado y a menudo gana la partida un ambiente laboral hostil que es fuente de desencuentros a nivel personal y profesional.

Entre las problemáticas más frecuentes encontramos las relacionadas con la misma relación familiar, propias de una evidente falta de profesionalización en la empresa:

- Superposición de dos sistemas, familia y empresa: dobles roles y falta de separación entre ambas áreas.
- Preferencias personales: no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- Sistema excesivamente personalizado: falta de flexibilidad y exceso de personalismo en la dirección.
- La emotividad: trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción.
- No saber delegar: delegación desdibujada, en ocasiones por la existencia de personas imprescindibles.
- La falta de mecanismos: ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.
- Responsabilidades confusas: superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos.

Ante estas problemáticas observamos que la relación del personal con la gerencia varía según el área de que se trate. Tal es el caso, que el área operativa es sobre la que se pone mayor énfasis, más específicamente en el taller y depósito de compras, surgiendo diferencias entre las restantes áreas de venta y administración, descuidando todas las actividades relacionadas a las mismas y a la

comunicación, lo cual, produce conflictos, haciendo que el ambiente deje de ser armonioso generando incertidumbre en los empleados en cuanto a su accionar.

2.24. TRABAJO EN EQUIPO

Lo ideal para obtener el resultado esperado, sería que cada uno de los miembros del equipo, además de aportar ideas, tenga interés por las de sus compañeros para poder coordinar actividades en conjunto y evaluar los resultados.

Pero en la práctica de ésta empresa, no resulta muy favorable ya que quedan al descubierto las siguientes dificultades:

1. No hay metas claras: Por ende no son específicas y no se transmiten de manera correcta a cada uno los miembros del equipo, lo cual hace que no exista la cohesión necesaria que se busca para alcanzar los objetivos.

2. Liderazgo no efectivo: Este es uno de los puntos más relevantes, ya que al no existir un líder, difícilmente el equipo podrá tener éxito. Cabe decir que todo esto es piramidal; es decir, viene desde el director de la empresa y si este no es capaz de desarrollar esta competencia, difícilmente tendrá la capacidad de generar líderes que hagan este trabajo.

En este sentido, los miembros del equipo se sienten incómodos ya que de alguna manera están acostumbrados a trabajar de manera individual tal y como lo hace su director.

3. Reuniones no productivas: por el uso del celular en las mismas, el respeto por la palabra, el hecho de levantarse cuando alguien está hablando, uso de la computadora, alzar la voz, decir groserías, es decir, comportamientos que producen reuniones ineficientes, que debilitan la cultura organizacional y generan conflictos de comunicación y de intereses.

4. Mala comunicación: no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias, políticas, dan por hecho que el equipo las comprendió y que las llevarán a cabo sin problemas, sumado a que no respetan los canales de comunicación.

El líder debe cerciorarse que su equipo está entendiendo de manera correcta lo que se le está diciendo y que no sólo está oyendo, sino que está en un estado de escucha activa, es por eso que cuando esa comunicación falla, el equipo tiende a realizar acciones que no tenía previstas y no porque esté mal, sino porque simplemente no entendió lo que tenía que hacer para lograr el objetivo.

5. Individualismo: No es lo mismo competencia que cooperación. Esto sucede cuando uno de los miembros del equipo quiere sobresalir por encima de sus compañeros ya que están acostumbrados a trabajar solos y no han entendido que existe un equipo y un líder. El director debe ser muy franco para orientarlo y que pueda trabajar en pro del equipo.

2.25. DIAGNÓSTICO DE CONTROL

Se detecta en algunos puestos o en los métodos ausencia de control. La omisión de controles en los procedimientos, genera en algunos puestos cuellos de botella.

Los cuellos de botella que se hacen presente en la empresa son causados debido a las demoras que ocurren cuando una parte del proceso se mueve más lento o más rápidamente respecto de los pasos previos. El resultado es una acumulación de un componente en un puesto del proceso. Llevando a ineficiencias, pérdidas de tiempos de prestación de servicios y clientes insatisfechos, lo cual le cuesta dinero a la empresa.

Causas de cuellos de botella:

- Falta de operarios: en algunos puestos y en la firma no hay suficientes empleados entrenados para operar o reparar una máquina en particular. Por ejemplo, si la única persona en la planta que sabe cómo reparar la máquina “C” está enfermo o de vacaciones, y la máquina “C” se descompone se genera una pérdida de tiempo, o dinero, llamando a un especialista para que solucione el desperfecto.

2.26. DIAGRAMA CAUSA EFECTO

De acuerdo a lo visto planteamos el siguiente diagrama causa – efecto:

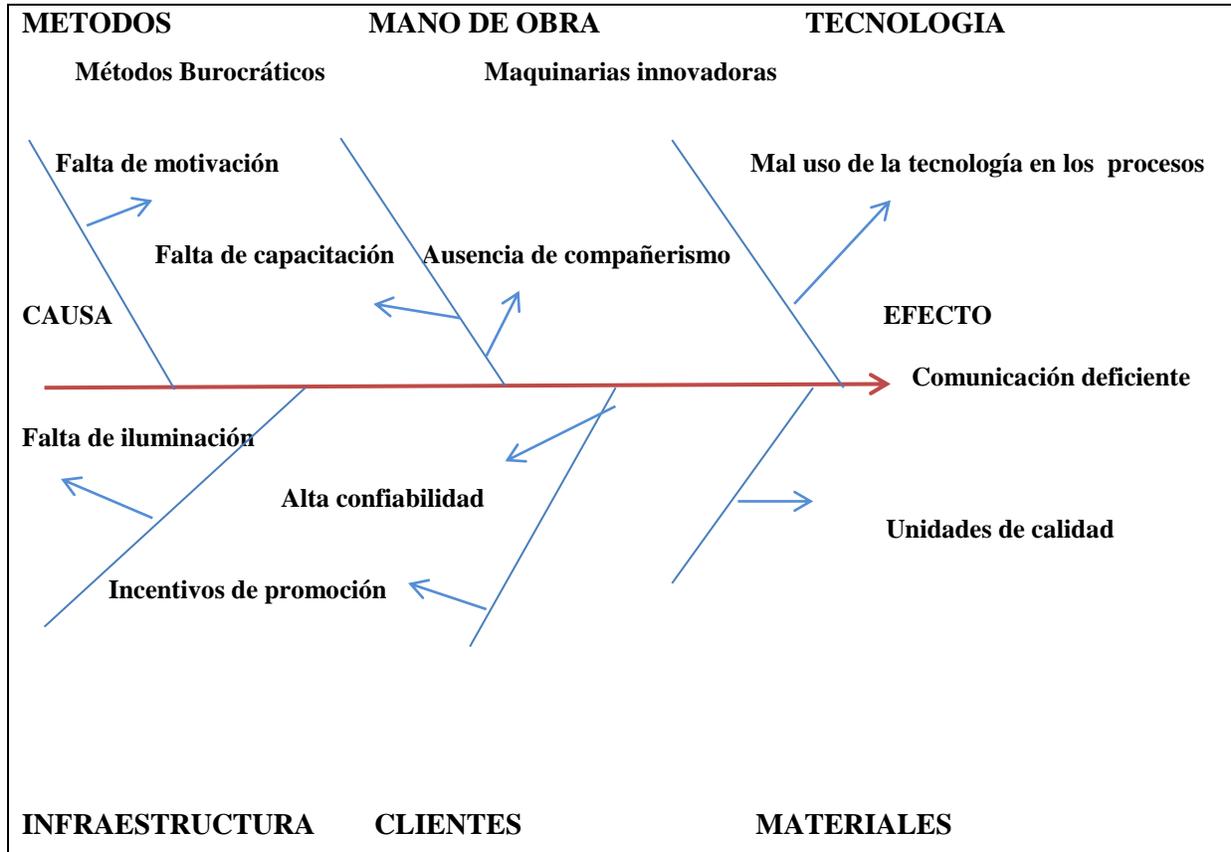


Figura n° 4: “Diagrama causa efecto”

Fuente: Elaboración propia

En la representación gráfica anterior puede verse de manera racional una espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar en la empresa ZAFARI, que se describe hacia la derecha siendo como eje principal “la comunicación deficiente”.

La correcta implementación de esta herramienta facilita el análisis de los problemas, permitiendo identificar las causas principales y secundarias que lo ocasionan y luego se brinda las soluciones a los respectivos procesos que requieran ser atendidos, a fines de que se busque una congruencia entre la estructura y los factores controlables para eliminar el problema.

2.27. CONCLUSIÓN

En el presente capítulo se aplicaron las herramientas de administración y marketing como ciclo de vida del producto, Matriz BCG, FODA, Estrategias Genéricas de Porter, Estrategias de Marketing y Cadena de valor, entre otras, a los fines de efectuar un análisis de Zafari SRL, buscando alcanzar un conocimiento más profundo y acabado de los factores que influyen directamente en el plan de comunicación.

Además, se efectuó un diagnóstico de aspectos que tienen influencia directa en la comunicación externa, con el fin de dejar asentado de manera explícita los problemas y falencias que presenta la organización en cuanto a la misma. Ya que afectan la comunicación que la empresa posee con sus públicos, impidiendo un pensamiento y accionar sinérgico que transmita un mensaje homogéneo, fortalezca la imagen para lograr mayor fidelización y/o alcance una mayor cuota de mercado.



3. CAPÍTULO 3: “PLAN DE COMUNICACIÓN COMO PROPUESTA DE MEJORA”

3.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordará la propuesta de mejora, la cual será planteada desde los objetivos de la misma, la estrategia, políticas y tácticas de un plan de comunicación. Se mencionan y explican una serie de indicadores, a los fines de efectuar una medición para un posterior control y retroalimentación de la información buscando la mejora continua.

3.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Su importancia es tal que, va a constituirse como un instrumento que marcará las estrategias, políticas, tácticas y criterios de comunicación que la empresa debería seguir para cumplir maximizar sus beneficios. Para ello haremos foco en la esencia de la propuesta que es la implementación de un plan de comunicación de manera que permita:

- Generar indicadores para cada uno de los procedimientos analizados, en pos de la medición de los recursos involucrados a través del mismo.
- Indagar sobre la medición de puntos clave dentro de las actividades que se desarrollan en los procedimientos.
- Establecer la importancia de lo que buscamos alcanzar a través de las estrategias e indicadores centrales.

3.3. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Se propone el diseño y desarrollo de un plan de comunicación que permita obtener resultados óptimos para dar solución a problemas detectados luego de haber realizado el análisis y diagnóstico de Zafari SRL. De esta manera, el objetivo fundamental del plan es responder de forma contundente a necesidades de comunicación identificadas y ser un formato estructurado que permita trabajar en

acciones orientadas a satisfacer las falencias de información oportuna de los clientes, personal, y la gerencia.

Es válido recalcar que la propuesta de este trabajo se basa en un plan que mejore la comunicación externa y favorezca el acercamiento de la empresa a su público, comunicando su mensaje y trasladando sus objetivos al posible consumidor, enfocándose en compartir un mensaje y una visión, que difunda a la empresa en su sector como una marca valiosa, que la diferencie del resto y le brinde finalmente un mayor posicionamiento e incremento de ventas.

Este proceso de planificación de la comunicación es sumamente importante, ya que permite planear toda una serie de acciones de manera sistematizada que lleven a alcanzar objetivos. También, permite efectuar un control comparando lo planeado con lo ejecutado, mediante indicadores que den lugar a la detección de las acciones que ayudan a cumplir metas y que deben seguir desarrollándose, y aquellas otras que deben mejorar o cambiar.

Todo lo anterior se logra mediante la adecuación de herramientas de comunicación ya existentes y otras nuevas.

3.4. OBJETIVOS DEL PLAN COMUNICACIONAL

- Incrementar en un 25%, la participación de los públicos en las actividades y programas del plan.
- Promover la identificación de necesidades de bienestar y desarrollo desde el interior de la entidad.
- Potencializar la comunicación efectiva entre la gerencia, el personal, y los públicos de la organización.
- Alcanzar un mayor uso de la herramienta “publicidad”, a fines de hacer conocer la marca en un 40% más. (Puede hacerse uso por medio de vía telefónica por llamada, mensaje, o por la plataforma YouTube, que es uno de los medios de comunicación de más alcance en estos últimos tiempos)
- Implementar la promoción de ventas, para aumentar la prueba de marca en un 30%. (Por medio de folletos, revistas, cupones vía online)
- Optimizar la fuerza de ventas, para lograr incrementar el número de visitas un 20% vía redes sociales; Facebook y página web oficial.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

- Alcanzar una actitud positiva hacia la empresa un 50%.

3.5. ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación estratégica puede definirse como un eje fundamental en la gestión organizacional. Es básica en lo que concierne a mejorar y potencializar las relaciones de la empresa con sus públicos y a optimizar la producción y la consecución de los objetivos organizacionales. Todo lo anterior enmarcado en un contexto que está planeado y que tiene objetivos establecidos que hacen posible que la organización y sus integrantes estén en un constante aprendizaje y en un medio en el cual el desarrollo y la adaptación a los cambios se den de una manera positiva a través de la interacción y la constante retroalimentación.

- La planeación estratégica es un recurso relacionado con prevenir futuros sucesos y establecer nuevos horizontes de acuerdo a las necesidades y falencias organizacionales que puedan existir en el presente con el fin de minimizar riesgos y adquirir mejores resultados en un plazo de tiempo prudencial. El plan de comunicación, entonces se refiere a los espacios de interacción y acción de los miembros de la empresa, contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales a través de la participación de públicos internos y externos, donde la planeación de medios y canales de comunicación tienen un papel protagónico.
- El desarrollo está estrechamente relacionado con los conceptos de progreso, crecimiento y bienestar. Sin embargo, éste concepto debe incluir a las personas como entes activos, lo cual significa que para hablar de desarrollo hay una necesidad de congruencia entre el ámbito económico y social de los sujetos.

3.6. ESTRATEGIAS APLICABLES

Estrategias generales:

- Estas estrategias son las que la abarca todo lo que es la empresa, para tener facilidad de cumplir con las metas propuestas de toda la empresa.

Estrategias específicas:

- Las estrategias específicas son la que nos encaminan para cumplir con las estrategias generales.

Estrategias de Diferenciación:

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

- En esta estrategia se manifiesta en hacer un servicio único que no sea competitivo y sea difícil de repetir.

Estrategia de talento humano:

- Consiste en promover el desempeño eficiente del personal.

Estrategia para los clientes:

- Una estrategia eficaz de captación atraen y conservan, de forma eficiente y con éxito, a nuestros clientes.

Estrategias de motivación:

- La motivación se filtra en las funciones de los empleados si no hay motivación los empleados pierden interés al realizar su función, por ello es interesante motivarlo para que demuestre su capacidad y su interés por el trabajo.

Se presenta un esquema que nos muestra los pasos en la formulación de la estrategia de comunicación del marketing en forma general, que con las salvedades de la complejidad en el manejo de variables y la intervención de algunas variables adicionales se ajusta a los términos internacionales.



Figura n° 1: "Formulación de la estrategia de comunicación de marketing"

Fuente: Elaboración propia

- Las estrategias se logran mediante la combinación de las herramientas que hemos tratado precedentemente. Por motivos de presupuesto y por desconocimiento de los medios y/o mercados, no se tienen en cuenta todas las oportunidades comunicacionales. De todos modos, el uso de herramientas de la comunicación no depende solo de lo descripto, sino también del producto y/o servicio, la naturaleza del mismo y las características del sector de actividad que pertenezca ZAFARI.

La propuesta de comunicación desarrollada en este trabajo de grado surge desde el análisis de información y la estructura de una solución en donde la comunicación efectiva es protagonista y en este curso asume un rol estratégico que aporta valor a la entidad, sus públicos y relaciones.

El Plan propuesto, responde a las necesidades de comunicación y control del impacto del mismo y razón por la que es una acción estratégica que pretende involucrar las necesidades de sus públicos y la participación de los mismos en una plataforma efectiva de comunicación.

3.7. POLÍTICAS

Las políticas tienen el rol de actuar como guías para la acción, son el nexo entre lo estratégico y táctico.

Además, contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia ZAFARI, su gestión y los servicios que realiza.

De la misma forma, con la política se puede determinar la selección del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la organización. Dichos valores asociados a la política de comunicaciones son imprescindibles, tales como: Transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia, colaboración.

3.8. POLÍTICA DE COMUNICACIONES

En la política de comunicaciones se establece cómo espera la organización que se realicen las labores, pero no desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o un proceso, la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y le permita diferenciarse de otras.

Algunas de las políticas que requieren que se apliquen en ZAFARI, para fortalecer la imagen y tener mayor beneficio, son las siguientes

- Declaración de compromiso; Se debería promover aún más la comunicación externa en los principios de transparencia, coherencia, efectividad, oportunidad e inmediatez, a fines de captar mayor cartera de clientes y fortalecer la fidelización.
- Establecer lineamientos, para que la empresa formule, implemente y ejecute la comunicación externa a fin de garantizar la divulgación, difusión y promoción de información comercial a los grupos de interés externos.



- Asegurar el desarrollo de sistemas de gestión, procesos, procedimientos, protocolos y demás herramientas que garanticen la implementación de la presente política, de acuerdo con sus particularidades.
- Reforzar las interacciones con sus grupos de interés de una forma más responsable, en concordancia con el direccionamiento estratégico de comunicación y teniendo en cuenta las especificidades y contexto de cada uno de ellos.
- Garantizar que la comunicación sea descendente, ascendente, horizontal, participativa, flexible, clara y precisa, inmediata, permanente y coordinada.
- Impulsar una actitud transparente y amable como elemento fundamental de identidad teniendo como referente la dignidad de las personas.
- Fomentar la imparcialidad, a fines de que en ningún caso o escenario se asuma una postura política o ideológica.
- Respetar la libertad de opinión de todos los miembros de la organización sin importar de que área provenga o resulte.
- Adoptar y promover el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, buscando la generación de sinergias entre las áreas de la empresa.

3.9. POLÍTICA DE COMUNICACIONES EN ZAFARI

La política de comunicaciones requiere de un plan para darlo a conocer y hacerlo operativo, es decir hacer que se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización. Esta implementación requiere de una programación en donde se señalen acciones, responsables y metas a cumplir de una manera breve pero con suficiente detalle para que su puesta en escena se facilite.

Los obstáculos que pueden aparecer para la implementación de una política de comunicaciones son:

- Líderes abusadores que consideran que al aplicar la política serán puestas al descubierto sus prácticas de maltrato.

Solución: Formar en competencias comunicativas y gerenciales a esos líderes para que se superen a sí mismos.

- Falta de claridad en los objetivos corporativos y en cómo se espera que quienes integren la organización los alcancen.

Solución: Aclarar los objetivos que persigue la organización y una vez hecho esto construir el camino a seguir para alcanzarlos.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.

Las políticas de comunicación están encaminadas a orientar la forma y el desarrollo de los diversos medios de información al igual que en el perfeccionamiento de la cultura y los valores organizaciones de las empresas, con el fin de aumentar la competitividad y el buen desempeño laboral.

3.10. TÁCTICA

Para lograr los objetivos parciales planteados a través de la estrategia, la empresa seleccionara las herramientas a utilizar explicando cómo y con qué fin se utilizará cada una.

Selección de herramientas:

- Web autoadministrable;
- Email;
- Redes sociales: Facebook, twitter, Instagram, canal de you tube, linked in.

Todas estas estrategias seleccionadas son de fácil acceso, adaptables y generan una amplia captación de clientes, lo que utilizándolos adecuadamente lograrían obtener grandes beneficios.

Además de lo anterior, destacaremos también los beneficios de una feria o demostración al público en general de algún producto o servicio en sí: Donde la participación en la mismas, responde a la importancia de la misma, cantidad y calidad de los participantes, relación costo beneficio, pero distingamos cuáles son los beneficios de la misma a partir de la consideración de que la feria en cuestión posee las características mencionadas precedentemente.

○ Generar contactos con empresas potenciales clientes;
○ Incrementar el conocimiento sobre la competencia internacional;
○ Estar en la vidriera del mundo;
○ Hacerse conocer por las demás empresas y por los consumidores;
○ Presentarse directamente para el mundo;
○ Introducir determinados kits de productos;
○ Reforzar la imagen de la empresa;
○ Estudiar el mercado

Figura n°2: “Tácticas de comunicación externa”

Fuente: Elaboración propia

Para este eje de acción se desarrollan una serie de tácticas que están catalogadas en dos escenarios puntuales: La participación y el bienestar. Todas las tácticas buscan responder a los objetivos especificados y a las falencias de comunicación identificadas en el diagnóstico actual de ZAFARI.

3.11. CONTROL DE GESTIÓN

3.12. Importancia de los indicadores

- Permiten tomar conocimiento de ciertas situaciones o aspectos particulares o generales de un proceso determinado o situación bajo estudio.
- Medir comportamientos a lo largo del tiempo.
- Evaluar impactos de decisiones tomadas por parte de la dirección.
- Controlar el avance de un plan hacia un objetivo determinado.
- Asumir decisiones que contribuyan al logro de resultados esperados.
- Orientar un proceso o camino hacia un destino pre-definido.
- Tomar conocimiento de situaciones cambiantes y no previstas.

3.13. Clasificación de los indicadores

Una forma de aclarar los procesos de diagnóstico es utilizando diferentes tipos de indicadores ya que por lo general permiten integrar y relacionar dos dimensiones posibles de ser cuantificadas.

Otras dimensiones de análisis para establecer nuevos indicadores: los indicadores no pueden ser considerados todos en forma plana sin jerarquías y de igual importancia, para ello se tendrán en cuenta las distintas situaciones que se desarrollan a continuación.

- Por su relación con el Proceso Administrativo: se incluye la dimensión real y planificada. A su vez la real se la diferencia entre lo comprometido lo ejecutado por lo que se pueden obtener diferentes relaciones entre ellas o comparaciones en si misma a través del tiempo.
- Por su correspondencia con la planificación y estrategia: las decisiones asumidas pueden ser estratégicas, tácticas u operativas, no obstante no se debe interpretar que existen grupos específicos de indicadores para tal finalidad, como se mencionó en el análisis crítico de los



sistemas de información debemos desclasificar, descategorizar y desjerarquizar la información.

- Por su tiempo de aplicación:
 - Indicadores de uso continuo o prolongado en el tiempo
 - Indicadores de medición de situaciones particulares, que tal vez se utilicen por única vez, y en función a sus resultados se tomen acciones y se definan nuevos indicadores de uso más prolongado en el tiempo
- Por el tipo de los datos:
 - Indicadores cuantitativos, por ejemplo los pesos facturados en un periodo de tiempo, la cantidad de personas presentes en un evento.
 - Indicadores cualitativos, el origen de sus datos es de índole perceptiva o de opinión, subjetivos. Por ejemplo: el resultado de una encuesta de opinión referida a la calidad de un producto determinado.

Los indicadores cualitativos, también pueden expresarse de una manera cuantitativa, por ejemplo: el 80 % de los clientes piensa que la prestación de los servicios son de calidad media; sin embargo el origen del dato cuantitativo es perceptivo, ya que se arriba a este número a partir de un relevamiento de opiniones o percepciones de personas o grupos de ellas.
- Por su grado de pertenencia y tangibilidad: la dimensión se relaciona con uno de los motores generadores de indicadores relacionados con el proceso de gestión denominado CORPRIC.
- Por su área de aplicación o función: indicadores departamentales o funcionales, por ejemplo:
 - Indicadores financieros,
 - Comerciales,
 - Producción,
 - Personal, etc.

Se encuentra relacionada con los indicadores por niveles ya que ambos son parte de la estructura organizacional en el primer caso para dividirla horizontalmente (niveles) y en este caso vertical (áreas).

- Por su amplitud:



-Específicos: tratan de “mirar” una parte del todo como áreas, función, nivel de jerarquía, permanencia en el tiempo, tipos de datos, finalidad o propósito.

-Generales: aquellos indicadores que tratan de “mirar el bosque” desde un análisis más amplio.

- Por el costo de obtención:

-Indicadores específicos: que exigen de la organización una registración adicional y se caracterizan por tener un alto costo variable.

-Indicadores de registraciones corrientes: aquellos datos que se obtienen de las actuales bases de datos existentes de una determinada organización como consecuencia de tener que cumplir con requisitos legales. El costo variable de obtención del dato se reduce a cero pesos, solo existe un costo fijo del nuevo procesamiento de la información para obtener el indicador que se amortiza en el tiempo.

Se debería “pensar” en tener la mayor cantidad posible de indicadores de registraciones corrientes atento a que su costo es casi nulo, pero en ambos casos se debe sumar el costo variable del tiempo de análisis que exige el uso continuo o prolongado de un indicador en el tiempo. La respuesta adecuada no es analizar periódicamente una cantidad inmensa de indicadores corrientes, sino simplemente de poder contar con ellos cuando las circunstancias así lo exijan.

Para el plan de comunicaciones proponemos los objetivos sus indicadores, y sus categorías pertinentes, los cuales responden a :



<u>OBJETIVOS</u>	<u>INDICADOR:</u>	<u>CATEGORIA:</u>
Objetivo 1) Lograr el compromiso y apoyo de la alta gerencia en las actividades de comunicación interna para contribuir a un mejor clima interno.	<ul style="list-style-type: none">• Credibilidad/ Aceptación	<ul style="list-style-type: none">• Efectividad- Eficacia
Objetivo 2) Cubrir de manera amplia de la información y actividades de comunicación a todo el personal de colaboradores con la misma intensidad que el área administrativa.	<ul style="list-style-type: none">• Factor competencia, operatividad sistema interno de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Eficacia– Eficiencia.
Objetivo 3) Propiciar comunicación efectiva, abierta y fluida entre todas las áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Participación, responsabilidades y competencias –Consolidación de roles	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia- Efectividad
Objetivo 4) Posicionar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Participación, competencia, cumplimiento, respuesta	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia- Efectividad
Objetivo 5) Contribuir al desarrollo exitoso de las actividades administrativas emprendidas en beneficio de los empleados	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento, respuesta	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia- Efectividad
Objetivo 6) Brindar apoyo comunicacional a todas las áreas para el desarrollo de sus diferentes actividades	<ul style="list-style-type: none">• Participación, interacción, aplicabilidad, respuesta, asertividad	<ul style="list-style-type: none">• Eficacia- Oportunidad

Figura n°3: “Indicadores aplicados al plan de comunicación”

Fuente: “Elaboración propia”.

La evaluación y aplicación de estos indicadores, posee elementos que implican en su formulación e implementación misma, requisitos que los comprueben como:

- Relevantes
- Precisos en cuanto a tiempo, cantidad y calidad
- Verificables
- Independientes
- Posibles de lograr o de medir.

Referentes de los indicadores aplicados

Hay que tener en cuenta en lo que se refiere a estos instrumentos de control y evaluación para el objetivo de desarrollo:

- La transformación de comportamiento y mentalidad de los beneficiarios.
- La transformación de condiciones para los beneficiarios.

Así mismo para los indicadores del objetivo del proyecto:

- La reacción de los destinatarios frente al servicio ofrecido.
- La utilización de los servicios.

Referentes que aplican a los objetivos, indicadores y categorías del plan interno de comunicaciones, rediseñados para (ubicar mejor la eficiencia, efectividad y la eficacia) son:

- Suficiencia en las comunicaciones.
- Oportunidad en las comunicaciones.
- Claridad.
- Presentación.

La Suficiencia entendida como la adecuada, propia y justa de comunicación, la cual se mide en aspectos como la comunicación administrativa, la comunicación telefónica, la comunicación directa, la comunicación de los grupos primarios y la comunicación a través de medios corporativos.

La oportunidad en las comunicaciones, traducida en puntualidad, exactitud, pertinencia, conformidad y conveniencia, así como la claridad que es propiedad y certeza en los mensajes, se detectan bajo los mismos cinco parámetros anteriores.

La presentación en las comunicaciones se detecta con la revisión de medios y herramientas de comunicación interna en la organización.

Como se dijo, es necesario establecer claramente los elementos del proceso y de la gestión para llegar a un buen indicador coherente con el objetivo y la categoría, dando a cada aspecto un valor de preponderancia para aplicar la fórmula de meta propuesta frente al logro real. Siendo el caso para el objetivo seis, “brindar apoyo comunicación a todas las áreas de la empresa para el desarrollo de sus diferentes actividades”, la meta es; soportar el 100% de las actividades de las áreas que requieran el apoyo comunicacional.

En consecuencia como los medios y la periodicidad están definidos, y aunque la suficiencia y la presentación se tienen en cuenta, el énfasis para este caso, se hace teniendo en cuenta claridad y oportunidad, desglosando con igual criterio de preponderancia los cinco niveles de:

- Comunicación administrativa.
- Comunicación Telefónica.
- Comunicación Directa.
- Comunicado de los grupos primarios.
- Comunicación a través de los medios corporativos.



<u>Objetivos</u>	<u>Meta</u>	<u>Indicador</u>	<u>Formula</u>	<u>Variables</u>	<u>Instrumento</u>
1) Lograr el compromiso y apoyo de la alta gerencia en las actividades de comunicación interna, emprendidas en busca del fortalecimiento de la cultura organizacional.	Sensibilizar el 100% el grupo de directivos de la empresa	Nivel de percepción hacia la comunicación de parte de los jefes comunicadores para una cultura organizacional - Efectividad de la comunicación de acuerdo con el objetivo y la meta	% cobertura +% satisfacción + alineación de la comunicación (Hablar , escuchar , escribir, trabajo en equipo)	-Cobertura; -Satisfacción; -Alineación con la cultura y el objetivo	Encuesta
2) Ampliar el cubrimiento de la información y actividades de comunicación a todo el personal de asesores en la misma intensidad que el área administrativa	Que la información llegue al 100% del personal de la empresa.	Nivel de aplicación de la comunicación por parte de los directivos y personal en general.	Sumatoria de las preguntas al personal sobre el servicio comunicacional, sobre cruces de las dimensiones, integración de recursos y organización.	-Ninguna	Encuesta



3) Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre todos los departamentos de la empresa. Roles, responsabilidades y competencias muy definidas en comunicaciones internas y externas.	Que el 100% del personal administrativo y operativo conozca los medios de comunicación existentes.	Efectividad de los medios de comunicación	% de cobertura , Satisfacción y Alineación con la cultura	-Cobertura -Satisfacción -Alineación con la cultura y los objetivos.	Encuesta. Análisis de mensajes y contenidos
4) Posicionar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el direccionamiento estratégico.	Que el 100% de los empleados conozcan que está pasando en y para donde va ZAFARI.	Comportamiento de la comunicación para conocimiento de lo que es la empresa.	Sumatoria de preguntas sobre comportamiento de la organización frente a la comunicación + grado de satisfacción	Ninguna	Encuesta



			laboral		
5) Contribuir al desarrollo exitoso de las actividades administrativas emprendidas en beneficio de los empleados	Soportar el 100% de las actividades de las áreas que requieran del apoyo de comunicaciones Internas.	Uso de los servicios de comunicación para los eventos abiertos al público en general.	Numero de servicios de comunicación utilizados, sobre satisfacción con el servicio de la unidad	-Satisfacción; - % de utilización	Encuesta
6) Brindar apoyo comunicacional a todas las áreas de la empresa para el desarrollo de sus diferentes actividades	Soportar el 100% de las actividades de las áreas que requieran del apoyo de comunicaciones internas y externas.	Uso de los servicios de comunicación como soporte a la gestión de las áreas	Numero de servicios utilizados sobre Servicios ofrecidos	% de utilización Satisfacción	Encuesta de clima laboral y/o encuesta independiente Formato de monitoreo

Figura n°4: “Indicadores de comunicación”

Fuente: “Elaboración propia”.



3.14. Indicadores de Gestión para Satisfacción al cliente

- Número de quejas por semana, mes, trimestre, año. Esto se deja expresado en el libro de quejas dispuesto a los clientes.
- Número de sugerencias por semana, mes, trimestre, año. Se puede dejar expresado en el libro de quejas o bien cara a cara por medio de alguna reunión con los directivos.
- Cantidad de utilización de la garantía al año. Es decir, se le informa al cliente antes y después del uso de ésta.
- Encuestas estructuradas y semiestructuradas sobre gustos, nuevos productos, servicios, marcas, tamaños de productos, calidad, usos, etc. Pueden ser por medio de encuestas
- Cantidad de devoluciones por fallas, roturas, etc. (control de calidad) al mes, trimestre, semestre, año. Se deja asentado en los informes respectivos para que sea revisados por los superiores.
- Cantidad de tiempo requerido por atención y compra.
- Servicios de postventa requeridos (consultas, garantía, reclamos, etc.)
- Frecuencia de compra: cantidad de veces por semana, mes, trimestre, semestre, año. Resulta un tanto variable.
- Cantidad de nuevos clientes por recomendación de los anteriores (mes, trimestre etc.)
- Tipo y forma de información adicional requerida (productos, servicios, garantía, etc.)

3.15. Indicadores de Imagen

- Calidad de los productos y/o servicios
- Responsabilidad social empresaria.
- La solidaridad de los empleados.
- El posicionamiento de la empresa.
- Nuevos productos y/o servicios.

Los indicadores de gestión son imprescindibles pero también son insuficientes como instrumento por sí solos.

Es por ello que se asume el Control de Gestión como la función que genera un proceso de cambio organizacional a través del aprendizaje continuo del proceso administrativo.

3.16. Indicadores claves sobre los empleados

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



- **La satisfacción del empleado**

Reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

- **La retención del empleado**

Representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio.

La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

- **La productividad del empleado**

Es un indicador de resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleados. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

3.17. Posibilidad de implementar otro indicador como opción

Un indicador sencillo, es el número de sugerencias por empleado. Indicadores de mejora:

No tiene que estar restringido a ahorros en los gastos. Pueden buscar mejoras en, digamos, calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. Mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%.

- **Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización**

Se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el cuadro de mando integral.

Las organizaciones pueden medir no solo los resultados sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



- **Indicadores de la actuación de equipo**

Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Lo que se busca ZAFARI es alcanzar los objetivos e implementar indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos.

La satisfacción del cliente es fundamental en este proceso, ya que depende de los resultados obtenidos con el servicio en relación con las expectativas del consumidor.

La satisfacción de los clientes es una respuesta de realización del consumidor, es decir, que las características del servicio de un nivel placentero al cliente:

- Ofrecer un servicio de calidad: Se refiere a un servicio único, es decir que el cliente se sienta satisfecho y cubra sus necesidades
- Cumplir con lo ofrecido: Se encamina a no fallarle al cliente: cumpliendo con todo lo prometido y todo lo que este de acorde a efectuarse para brindar un excelente servicio
- Brindar un buen servicio al cliente: es vital e importante ofrecer una buena atención, un trato amable , un ambiente agradable , comodidad
- Brindar una rápida atención: Entusiasmar a los empleados y capacitarlos para que la atención al cliente sea rápida, al entregar el producto, al brindar un servicio, al atender y resolver problemas, quejas y reclamos del cliente.
- Resolver problemas, quejas y reclamos: Tratar de resolver todas estas inquietudes de la mejor manera sin molestarse.
- Brindar servicios extras: Hace que los clientes tengan más interés por el servicio y así mismo hacerles sentir cómodos, es decir brindar servicios adicionales tales como la entrega del producto a domicilio, servicio técnico gratuito, garantías, etc.

3.18. MECANISMOS DE CONTROL DE MERCADO

Por lo tanto, si empresa compite con una estrategia centrada en el cliente, deberá desarrollar actividades y procesos relacionados con el cliente en forma superior a sus competidores. Por ejemplo, gestión de pedidos, desarrollo de soluciones adecuadas a los segmentos, gestión del conocimiento del cliente, incidencias, servicios de asesoría y postventa, gestión de cobros, entre otros.

Esto no significa que la empresa no deba desarrollar las actividades de los otros procesos, por el contrario deberá realizarlos de la mejor manera posible, para apoyar a los procesos de clientes.

Lo expuesto anteriormente obligará a analizar al menos dos cosas:



- Si estamos enfocando las energías y recursos de la empresa en los procesos estratégicos correctos (conexión con la estrategia).

1) Tiene lugar una mayor participación por parte del cliente, lo que también podría reportar mejoras en productividad; y una menor interacción del mismo con el personal en contacto y los demás clientes, permitiendo así un mayor grado de intimidad.

2) La incorporación de procesos automatizados podría permitir una reducción de los tiempos de espera y un incremento del nivel de accesibilidad al servicio, este último provocado por un aumento en el número de puestos de venta -unidades a las que puede acudir el cliente para obtener el servicio, pudiendo estar conformados por personas y/o máquinas- y/o una ampliación del horario de atención al público. En definitiva, la automatización representa una posible vía para conseguir los objetivos del subsistema de operaciones, siempre teniendo en cuenta que la utilización de esta herramienta no impide el uso de otras, y que no siempre la automatización es la opción más favorable.

Veamos a continuación el cuadro de indicadores ligados a los clientes, que proponemos:

Indicador	Que mide	Objetivo	Medida
Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas en un mercado dado que realiza una unidad de negocio	Por ejemplo: dominar las compras de clientes seleccionados.	Por ejemplo: porcentaje de total de transacciones con el grupo de clientes.
Incremento de clientes	Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.	Por ejemplo: incrementar la cuota de mercado	Por ejemplo: ventas totales a nuevos clientes.
Adquisición de clientes	Sigue la pista a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.	Por ejemplo: conocer la fidelidad de los clientes actuales	Por ejemplo: antigüedad de los clientes.
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.	Por ejemplo: retención de clientes.	Por ejemplo: repetición de compras.
Rentabilidad de los clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente.	Por ejemplo: conocer la rentabilidad de los clientes nuevos.	Por ejemplo: clientes que quieren un producto diferenciado.

Figuranº5: “Indicadores estratégicos ligados al cliente”

Fuente: Elaboración propia

3.19. CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo, se desarrolló la propuesta del diseño de un plan comunicacional haciendo énfasis en la comunicación externa. Por lo tanto, siguiendo la estructura y desarrollando los componentes del plan, se abordaron temáticas relacionadas a la misma, estableciéndose objetivos, estrategias, políticas y tácticas que busquen permanentemente la mejora de la imagen organizacional y posicionamiento. También, se propone la aplicación de una comunicación bidireccional que promueva la retroalimentación y permita la transmisión de un mensaje homogéneo de la empresa con sus públicos, y que junto con lo comentado anteriormente, generen el incremento de la cuota de mercado, y por ende, de las ventas.

Finalmente, se propusieron indicadores para contar con parámetros que promuevan y permitan un mayor control de lo ejecutado con lo proyectado en el plan.



4. CONCLUSIÓN GENERAL

Considerando el objetivo general del proyecto de grado el cual es diseñar un plan de comunicación que beneficie la imagen de la organización y mejore la relación entre sus miembros, abarcando las interacciones de la empresa con su mercado y sus distintos públicos.

Fue que surgieron determinados objetivos específicos:

- Relevar aspectos estratégicos, políticos y tácticos de la empresa, su ambiente interno, entorno y relación con los mismos, a los fines de efectuar un posterior análisis y diagnóstico que brinden información acerca del posicionamiento, imagen y comunicación de Zafari con sus distintos públicos.
- Mejorar la imagen y posicionamiento de la empresa, mediante el diseño de un mensaje homogéneo, que refuerce la identidad organizacional y sea acorde a la filosofía adoptada, logrando una mayor fidelización.
- Determinar una propuesta que logre mayor coherencia entre los mensajes y el accionar de la organización, brindando apoyo comunicacional a todas sus actividades, y en su interacción con los distintos públicos, aplicando un proceso bidireccional de envío y búsqueda de datos.
- Contribuir a que la empresa alcance un flujo dinámico y fluido de la comunicación entre sus grupos internos y con su ambiente específico.

Para cumplir con cada uno de ellos, se procedió a realizar un relevamiento y análisis, llegando a elaborar en base a su resultado un diagnóstico.

Se realizó el análisis bajo un enfoque de procesos, a través de distintas herramientas de administración tales como, FODA en la cual se deja en evidencia sus respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cadena de valor, análisis Pestel, las cinco fuerzas de Porter, Matriz BCG, entre otras.

Luego, se efectuó el diagnóstico y como consecuencia del mismo se encontró que ZAFARI, no cuenta con una comunicación fluida, flexible y bidireccional que permita tanto a los gerentes como a sus empleados, y públicos adecuarse a los cambios o imprevistos sin perder de vista los objetivos que persiguen. No hay retroalimentación de la información, la comunicación es unidireccional.

Además, se propuso un diagrama de flujo, en el cual se describen las causas y efectos de los problemas que se producen en la empresa. Lo que genera situaciones o conflictos que siguen sosteniéndose en el tiempo, o que podrían evitarse, aumentando costos, debilidades y disminuyendo la posibilidad de tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Por lo que finalmente se desarrolla la propuesta del plan comunicacional, haciendo énfasis en la comunicación externa, para lograr una mayor fidelización y mejora del flujo de comunicación de la empresa con sus públicos.

Tema: “Plan comunicacional Zafari SRL”

Alumnos: Barbero, Mauricio – Pizarro, Florencia.



Como apreciación final consideramos que para la aplicación de las herramientas desarrolladas, se requerirá la convicción y compromiso de las autoridades correspondientes, considerando que este enfoque es posible de aplicar para los demás procesos generando como resultado un sistema de mayor amplitud en todas sus aristas.



5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (2006). *Política de comunicaciones en la empresa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/politica-de-comunicaciones-en-la-empresa/> (25/08/2018).
- Arturo. (2014). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/> (15/09/2018).
- Carballo, B. (2013). *Pensamiento de sistemas aplicado a las organizaciones*. México. Recuperado de: <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com.ar/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html> (03/06/2018).
- Dueñas, F. C. (2016). *4 estrategias para mejorar la comunicación en su empresa*. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/4-estrategias-mejorar-la-comunicacion-empresa/> (18/09/2018).
- El ciclo de vida organizacional de una empresa*. (2016). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/> (12/09/2018).
- Gestiopolis.com Experto. (2001) *¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/> (15/08/2018).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Idefonso Grande, E. (2005). *Marketing de Servicios*: Madrid. ESIC editorial.
- Matriz BCG-Herramienta estratégica esencial en la empresa. (s.f). Recuperado de <http://www.matrizbcg.com/> (13/08/2018).
- Páez, F. (2013). *Planificación estratégica: la cadena de valor*. España. Recuperado de: <http://cmigestion.es/2013/09/17/planificacion-estrategica-iv-la-cadena-de-valor/>(15/08/2018).
- Ricci, M. B. (2011). *Comercialización I*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Ricci, M. B. (2012). *Comercialización II*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.analisisfoda.com/> (12/08/2018).
- Rodríguez Valencia, J. (2009). *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico
- Torres, J. E. (2015). *Estrategia y política de negocios*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Tur-Viñes, V. & Gauchi, J. M. (s.f). *El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones*. España: *Razón y palabra*.