

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1- DATOS GENERALES

Apellido y Nombres: Chanfreau Jara, Sofía	Apellido y Nombres del director: Abbás, Virginia
DNI: 37.656.470	DNI: 33.703.957
Tema: "Proceso Estratégico de Alfi Automotores S.A."	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Alfi Automotores S.A.	

### 2- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Decidí realizar mi práctica profesional en Alfi Automotores, empresa a la cual me incorporé en febrero de 2019, con el desafío de aplicar mis conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera agregando valor a la organización. Desde mi incorporación, fui advirtiendo oportunidades de mejora, interviniendo en procesos y con motivo de ejercer la práctica profesional me di el tiempo para investigar en profundidad sobre el proceso estratégico organizacional, tema que era de mi interés hace tiempo, y que poco se hablaba de éste.

Tuve la oportunidad de realizar entrevistas en profundidad y un focus Group a líderes de la organización en sus distintos niveles, también contrastar la información obtenida con reportes brindados por la empresa. Esto me permitió realizar conclusiones y brindar sugerencias y recomendaciones de mejora al equipo directivo.

### 3- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

El plan de trabajo original se culminó en un 100%. Se pudo cumplir con los objetivos propuestos, pudiéndose identificar y evaluar el nivel de comunicación de la estrategia e implementación de esta.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Se justifican las horas invertidas de la siguiente manera:

- Armado del plan de trabajo: 20 horas
  - Lectura de bibliografía, extracción de conceptos, análisis y estudio: 20 horas
  - Trabajo en la empresa en el mes de agosto: 80 horas
  - Trabajo en la empresa en el mes de septiembre: 80 horas
  - Trabajo en la empresa en el mes de octubre: 80 horas
  - Elaboración de informes de avances: 60 horas
  - Asistencia a jornadas virtuales: 10 horas
  - Elaboración de la reunión de discusión: 10 horas
  - Elaboración del informe final: 20 horas
  - Presentación del informe final: 20 horas
- Total: 400 horas

#### **4- DIVULGACIÓN**

Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional. Fecha: 27 de octubre de 2021.

X Muestra Académica de Trabajos de Investigación, "MATILA", organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 29 de noviembre al 03 de diciembre de 2021. Lugar: San Miguel de Tucumán.

#### **5- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN**

- Inteligencia Emocional- Universidad Chevrolet
- Liderazgo en acción- Universidad Chevrolet
- Participación en las jornadas virtuales #2 de ADENAG.
- Participación en la I jornada virtual JICES: Jornada de investigación de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales.

Los cursos de Inteligencia Emocional y Liderazgo en acción me sirvieron para entender aspectos primordiales que deben transmitir los líderes a sus equipos, maneras de comunicar, acciones motivadoras, etc. Me sirvió para detectar falencias y brindar recomendaciones.

Participar en las jornadas de investigación me ayudaron con la formulación del trabajo, formas de redactar y exponer la información, ideas de presentaciones, entre otras.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **6- BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL**

Como cierre de la carrera, creo que la práctica profesional es sumamente importante y necesaria. Es el nexo más real entre la enseñanza académica y la práctica de la profesión.

Destaco la importancia de realizar este tipo de actividades, que muchas veces son dejadas de lado por darle mayor importancia a lo urgente del día a día.

En mi caso particular, me propuse realizar esta investigación no sólo con el propósito de cumplir académicamente, sino también que sea de utilidad para la organización donde pertenezco actualmente, que, de hecho, valoraron mucho el trabajo, fueron bien recepcionadas las críticas constructivas y sugerencias, e incluso se fueron tomando medidas de acción a lo largo de este proceso.

Aprovecho este espacio para agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas y en particular a los profesores que desde su lugar nos brindaron su apoyo en todo este camino recorrido y nos dieron la oportunidad de aprender de esta hermosa profesión.

Por último, quiero expresar un agradecimiento especial a mi tutora Virginia Abbás, que me acompañó en este proceso.

### **7- COMENTARIO DEL TUTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE**

Basándome en el tiempo que me tocó acompañar a la alumna Sofía Chanfreau Jara en el desarrollo de su trabajo para la materia Práctica Profesional, quiero destacar su compromiso y autogestión constante que le permitió obtener resultados muy satisfactorios.

Durante todo el proceso consultó, investigó y propuso numerosas herramientas que, considero, se ven reflejadas en la calidad del trabajo presentado.

Mantuvimos numerosas reuniones, mostrándose abierta y predispuesta ante recomendaciones.

Siempre tiene un plus adicional este proceso, cuando la organización bajo estudio, son empresas en las que trabajan los alumnos, ya que se ve reflejado en el trabajo el compromiso e interés que adoptan para plantear soluciones estratégicas óptimas.

Para finalizar mi devolución, quiero destacar la proactividad de la alumna, la cual, sin dudas es una competencia para valorar.

## **8- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

- 8.1 Plan de trabajo
- 8.2 Informes de avance
- 8.3 Cronograma de reunión de discusión
- 8.4 Certificados de cursos
- 8.5 Participación en foros
- 8.6 Cronograma de MATILA
- 8.7 Diapositivas
- 8.8 Trabajo de campo



# PLAN DE TRABAJO

## **Proceso estratégico de Alfi Automotores S.A.**

MODALIDAD ELEGIDA: Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real

Autor: Sofía Chanfreau Jara

DNI: 37.656.470

Tutor: Virginia Abbás

## INDICE

RESUMEN .....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DESARROLLO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA .....	4
2.1 Problema.....	5
2.2 Preguntas de investigación.....	5
3. OBJETIVOS .....	5
3.1 Objetivo general .....	5
3.2 Objetivos específicos.....	5
4. MARCO TEORICO.....	6
5. MARCO METODOLÓGICO .....	11
6. CRONOGRAMA.....	12
7. BIBLIOGRAFIA .....	12

## RESUMEN

El presente trabajo está orientado a realizar mejoras en el proceso estratégico de una empresa automotriz, ubicada en San Miguel de Tucumán, Salta y Santiago del Estero. La organización carece de una **estrategia** formalizada y por lo tanto se dificulta realizar un seguimiento y control de los **procedimientos de avance** en la implementación de la misma.

Se presenta como desafío evaluar si existe una suficiente integración entre los **sistemas y tecnologías de dirección** y la estrategia empresarial que permita el cumplimiento de los planes estratégicos, con el fin de brindar asesoramiento y diseñar propuestas para acompañar el proceso.

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, de tipo Investigación-Acción. Para dar cumplimiento a este propósito, se utilizará una metodología de recolección de datos en 3 etapas. Primero, se realizarán entrevistas en profundidad al gerente general y gerentes regionales de distintos departamentos. En segundo lugar, se realizará un focus group con los gerentes de sucursal y mandos medios. Por último, se utilizará el método observacional dentro de la institución. Los resultados obtenidos serán la base para moldear la propuesta de mejora y realizar recomendaciones.

**Palabras Clave:** Estrategia- Sistemas y tecnologías de dirección- Procedimientos de Avance.

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las metas trazadas. Para ello, toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

No se puede pretender que una compañía sea exitosa con acciones tomadas a corto plazo según van llegando oportunidades o amenazas, pues la improvisación es y ha sido uno de los grandes enemigos de las empresas. La estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

La estrategia empresarial también ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas

sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial. Asimismo, permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos, lo que hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse.

Cuando se cambia el futuro elegido, no sólo hay que replantearse la estructura- cosa que a veces se olvida- hay que repensar también los procedimientos de avance- lo cual se olvida casi siempre: precisar, enseñar, medir, retribuir, premiar y sancionar-. Estos son aquellos métodos formales para la actuación que garanticen que las acciones sean las adecuadas para ir hacia el futuro que se ha elegido, con la estructura directiva designada. Es imprescindible que la implantación de la estrategia se encuentre alineada en sus cuatro componentes: estructura y procesos de aprendizaje, sistemas y tecnologías de dirección, liderazgo corporativo y gestión de competencias de los recursos humanos.

La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.

## **2. DESARROLLO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA**

Alfi Automotores inició en 1997 como una empresa familiar en Tucumán. Con el correr del tiempo fue creciendo y poco a poco fue incrementando su estructura, atendiendo a las necesidades que imponía el mercado.

En 2018 la organización decidió reestructurar su organigrama, independizando algunos departamentos e incorporando mandos altos y medios que le facilitarían cumplir con los objetivos propuestos.

Si bien se trata de una concesión y para conservar la misma la empresa anualmente debe cumplir con una serie de requisitos impuestos por la terminal, tanto financieros como de calidad de servicio, participación de mercado, infraestructura, entre otras; la organización tiene su propia identidad, diferenciándose de otras concesionarias de igual o distinta marca.

A fines del 2020, se produjo un cambio de gestión y como todo cambio implicó nuevas miradas y nuevos objetivos.

El nuevo gerente general se propuso encontrar el equilibrio entre cuatro puntos claves: intereses de los dueños, intereses de la terminal, fidelización de clientes y satisfacción del personal. Para ello, estableció como estrategia empresarial la excelencia en calidad y atención al cliente. Sin embargo, la organización actualmente se enfrenta a ciertas dificultades, como demoras en las entregas de los vehículos, caídas en el nivel de ordenes de reparación en la postventa, casos con bajas calificaciones en los NPS lo que denota insatisfacción por parte de clientes, obsolescencia de algunos módulos del sistema de gestión, entre otras. Si bien algunos de estos inconvenientes se generan por factores externos a la organización, ocasionados principalmente por la emergencia sanitaria, situación económica del país y políticas de importación, hay

otros factores internos controlables que limitan la consecución del objetivo general empresarial.

La finalidad de este trabajo es evaluar cómo se está llevando a cabo la implementación de la estrategia empresarial y de qué manera contribuyen los distintos departamentos para el objetivo común, con el fin último de brindar aportes y sugerencias a este asunto que recién empieza.

## 2.1 Problema

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se podría definir el **problema** como:

“Inconsistencia entre la estrategia empresarial y los resultados obtenidos”.

## 2.2 Preguntas de investigación

- ¿De qué manera se comunica la estrategia empresarial a los distintos niveles de la organización?
- ¿Cómo contribuyen los distintos departamentos al objetivo general empresarial?
- ¿Cómo se está llevando a cabo el proceso de implementación de la estrategia empresarial?
- ¿Qué procedimientos de avances se aplican?

## 3. OBJETIVOS

### 3.1 Objetivo general

Evaluar la implementación estratégica de Alfi Automotores con el fin de brindar asesoramiento y diseñar propuestas de mejora.

### 3.2 Objetivos específicos

- Indagar si la estrategia empresarial es bien comprendida en todos los niveles de la organización.
- Analizar la congruencia entre los objetivos y acciones de los distintos departamentos con el objetivo empresarial.
- Evaluar si Alfi Automotores cuenta con un adecuado sistema y tecnologías de dirección para asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa.
- Brindar recomendaciones y sugerencias al equipo directivo.

## **4. MARCO TEORICO**

### **Estrategia**

Según Alfred Dupond Chandler (2003), estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.

Según Kenneth Richmond Andrews (1980), estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.

También Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Gamble & Thompson (2009) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”

Según Michael Porter (1996, citado por Mintzberg et ál., 1998) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La estrategia tiene que ver con ser diferente, lograr diferenciación competitiva.

### **Estrategia competitiva**

Según Michael Porter (1996), existen tres metodologías en estrategia competitiva:

1. Excelencia operativa: calidad, precio y servicio o facilidad de compra que nadie puede igualar.
2. Liderazgo de producto: innovación de calidad continua para sorprender en forma permanente al cliente objetivo.
3. Intimidad con el cliente: detectar y entregar productos/servicios demandados por clientes muy específicos.

Los líderes de mercado se concentran en una de las tres disciplinas y dan a las otras dos un rol secundario.

### **Proceso estratégico**

Según Soria J.M (2013), es el proceso directivo de conducir y guiar la estrategia de la organización. Se compone de 5 etapas:

1. Pensamiento estratégico
2. Análisis estratégico
3. Formulación de la estrategia

4. Implantación de la estrategia
5. Seguimiento y control de la estrategia

Según Valero A. (1969-1972), dentro del proceso estratégico, existe:

- **SISTEMAS DE OBJETIVOS Y POLITICAS (SOP):** es el conjunto ordenado de objetivos políticas y planes de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto
  - ✓ Filosofía
  - ✓ Cultura
  - ✓ Estrategia = Objetivos + Políticas + Planes de acción
- **IMPLANTACIÓN:** es el conjunto de actividades que se realizan en una empresa al objeto de convertir en realidad la situación futura definida en el conjunto de objetivos y políticas de la misma.
  - ✓ **REPARTO DE ACCIÓN DIRECTIVA:** Organigrama
  - ✓ **PROCESOS DE AVANCE:** Sistemas de medición.

Un modelo simple de dirección estratégica es pensar en el siguiente orden: ESTRATEGIA- ESTRUCTURA- PROCESOS DE AVANCE

- ✓ Estrategia: dónde estoy parado y hacia dónde voy.
- ✓ Estructura: armar un equipo de trabajo que me acompañe.
- ✓ Procesos de avance: métricas para monitorear la conducta estratégica de los directivos.

## **Implantación de la estrategia**

Los elementos organizacionales como facilitadores del proceso de implantación de estrategia son:

1. Estructura y procesos de aprendizaje
2. Sistemas y tecnologías de dirección
3. Liderazgo corporativo
4. Gestión de competencias personales.

Estos se encuentran interrelacionados, deben estar alineados y ser congruentes entre sí. A su vez, se encuentran inmersos en la cultura organizacional (Soria J. M. 2013).

## **Sistemas y tecnologías de dirección**

Aún con el futuro mejor, elegido y con la dirección (Estructura) adecuada, si no se piensa cómo tiene que actuar toda la organización y no se establecen los Procedimientos que hay que aplicar para que actúe de tal forma, no se conseguirá aquel futuro que se eligió.

En el conjunto de la organización se generan procesos espontáneos que se interactúan y que no necesariamente convergen -casi nunca lo hacen- hacia el futuro elegido. Y no es realista pensar que simples indicaciones verbales o escritas resuelven la cuestión.

Conseguir que estos procesos espontáneos, en principio, se dirijan hacia el futuro

elegido es materia de trabajo de la Alta Dirección, que denominamos PROCEDIMIENTOS DE AVANCE. Esta actividad cierra el ciclo de funciones propias de una Dirección General. (Soria, J.M. 2013)

### **Procedimientos de Avance**

Según Calleja L. M. (2007), bajo el nombre de procedimientos de avance se incluyen modos de hacer para que la estructura lleve a la organización hacia el futuro que se ha elegido. También se conoce como sistemas de dirección.

La natural variedad de procedimientos se puede agrupar, en una primera sistematización, en cinco grandes mecanismos de impulso: Precisar, Enseñar, Medir, Retribuir, Premiar y Castigar.

#### **1. Precisar:**

La descripción detallada de las situaciones de futuro a conseguir constituye una primera base para imprimir dinamismo a la convergencia de los procesos. La organización se mueve más pronto, con más seguridad y más ajustadamente hacia situaciones de futuro muy claramente descritas que hacia propósitos de considerable grado de ambigüedad.

- Estudios Operativos
  1. Objetivos
  2. Responsables
  3. Planes de acción
  4. Recursos necesarios para llevar a cabo los planes de acción
  5. Plazos
- Manuales de funciones
- Manuales de procesos
- Manuales de organización

#### **2. Enseñar:**

Este campo existe, por otra parte, una patología de enseñar, la de caer en la suplencia, la de dedicarse a resolver los problemas del subordinado. También esto debe regir el principio de subsidiariedad: Enseñar para que pronto ellos hagan y no les tengamos que “suplir”.

Otro enfoque funcional de las enseñanzas en la organización es el de considerar las como la característica central de la acción de dirigir, en oposición’ a los que confunden dirigir con mandar o “usar el poder”. Según este enfoque se afirma que Procedimientos de Acción consistentes en enseñar sobre la acción, estructurados formalmente, son los más importantes a utilizar en cualquier organización.

Entre otros ejemplos podríamos citar:

- Cursos de vendedores en empresa.
- Ensayos en línea de producción realizados por los responsables de la línea. Intervención de directivos de segundo nivel en negociaciones realizadas por los directivos de primer nivel.

### 3. Capacitar:

- El activo más importante son los conocimientos
- Planificar antes de que se produzcan las necesidades (pensar en el LP)
- Las empresas pueden hacer hasta lo que sus integrantes lo permiten (profesionalización)
- Para transmitir el conocimiento hay que desarrollar técnicas



Ejemplos de capacitación:

- ✓ **Ámbito:**
  1. Dentro del trabajo
  2. Fuera del trabajo
- ✓ **Tipos:**
  1. Informal
  2. Formal

Se deben crear espacios dentro de la organización para fomentar y que las capacitaciones tengan lugar.

La mejor manera de aprender a cómo ser más productivo es enseñando.

✓ **Entrenamiento entre pares:**

1. Cuando un compañero capacita sobre un tema que le interesa.
2. Preguntarles a los miembros de la organización sobre qué les interesaría capacitar.
3. Cuando por cuestiones de presupuesto no se puede enviar a todos a un curso, entonces se envía a una persona y luego esta persona capacita a sus pares.

El conocimiento limita el crecimiento y el nivel de la organización.

Si la capacitación es cara... prueba con la ignorancia.

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe” (Herich Hoffer)

### 4. Medir:

Es común pensar que la medición sólo es algo instrumental que sirve para aplicar con base en ella un premio o un castigo. Pero se suele olvidar que medir es ya, en sí mismo -aunque no se siga después premio o castigo- un mecanismo de impulso. El problema está en que medir las acciones, valorar el acercamiento al objetivo o

el desarrollo de una política, sobre todo cuando éstos no son en sí cuantificables en números, exige imaginación y elevado nivel de experiencia. Pero el tiempo dedicado a ello siempre es fructífero porque, repetimos, medir es ya de por sí una manera de impulsar, aún con la práctica de no utilizar la medida ni para premiar ni para castigar, sólo para conocer.

En este campo de la medición es preciso, de todos modos, prevenir contra la falacia del criterio único de medición. Tal idea no es válida en la vida casi nunca.

Junto a este enfoque del criterio único, debemos insistir en el otro error: El de desempeñarse por encima de todo en cuantificar, que conduce no pocas veces a anteponer el corto plazo a las realizaciones que de verdad interesan en el medio y largo, como consecuencia de que el intento de medir afecta ya la actuación que se quiere conducir.

Medir acciones directivas exige, como ya hemos dicho, juicio amplio y dilatada experiencia. Además, obliga a entrarle a los temas en todos los niveles. Para dirigir “hay que ensuciarse las manos”, no basta con dar un criterio de medida y delegar; el subordinado debe encontrar en el superior un sólido conocimiento de los problemas de la implantación.

Medir el cumplimiento de encargos:

- Indicadores de gestión
- Evaluaciones de desempeño
- Cuadro de mando integral= Balance Scorecard (4 perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

## 5. Retribuir:



Criterios del éxito en su diseño:

- Retener los recursos
- Equidad interna (Asegurada por un sistema de valuación de puestos)
- Competitividad externa
- A la medida (de los objetivos y necesidades de la organización)
- Costo razonable
- Respaldo legal.

## **6. Premiar y castigar:**

Desde siempre han sido mecanismos prácticos de impulso de valor probado. Algunos han teorizado ampliamente sobre la supresión del castigo. Naturalmente, siempre es preferible y más grato el empleo de la motivación positiva que el de la negativa.

Pero empeñarse en prescindir totalmente de esta última es desconocer la naturaleza humana; las cosas -que son sabias- “nos enseñan” no pocas veces así: El hombre aprende a no tocar el fuego simplemente con la primera quemadura.

La cuestión está, no pocas veces, en que castigar resulta incómodo y desagradable para quien gobierna -este dolor es precisamente un termómetro de la injusticia- pero es en todo caso una exigencia de este ejercicio. Hay que ser justos, más que parecerlo.

Pero lo relevante aquí, al escribir sobre Procedimientos de Avance, es que no nos referimos a Premiar y Castigar sólo como principios de acción a partir del pasado o no. Nos referimos a Premiar y Castigar como “motores formales de los procesos de toda la organización”, y esto significa, por ejemplo, tener un reglamento escrito de premios y otro de castigos; tener un sistema escrito que haga equitativas las valoraciones de aquello que se debe Premiar o Castigar; tener una participación formal de todos los responsables de línea en la acción armónica de premiar y castigar. Estos u otros Procedimientos de Avance basados en los principios de Premiar o Castigar es lo que queremos enfatizar como necesario.

- Premiar y castigar actuación individual
- Valoración real en base a méritos
- Desarrollar las posibilidades profesionales.

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

La metodología por utilizar será un enfoque de carácter cualitativo a través de un diseño Investigación-Acción. Se llevará a cabo una investigación exploratoria. Se procederá a la inmersión inicial en la organización para poder decidir en qué lugares específicos se recolectarán los datos. Luego, se llevarán a cabo entrevistas al gerente general y gerentes regionales de los distintos departamentos para conocer su opinión y accionar sobre el tema. También se efectuará un focus group con los gerentes de sucursal y mandos medios, revisión documental y se realizarán observaciones sobre lo que ocurre en la empresa respecto a los principales puntos mencionados en la estrategia empresarial.

Luego de recolectar la información necesaria, se procederá a describir el sistema de objetivos y políticas y su implementación. Se analizará si existe un alineamiento entre la estrategia empresarial y los procesos de avance.

## 6. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Plan de trabajo																
Lectura de bibliografía, extracción de conceptos, análisis y estudio.																
Recolección de datos: Entrevistas																
Recolección de datos: Observación en la empresa																
Procesamiento de datos y elaboración de informes																
Evaluación de alternativas																
Desarrollo de alternativas seleccionadas																
Informe final																

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Calleja, L. M. (2007). *Procedimientos de avance y sistemas de dirección*. Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Bea
- Gamble & Thompson (2009). *Administración estratégica. Teoría y casos*. 18ª edición Mc Graw Hill.
- Michael, M. E. (1996). *¿What is strategic?*. Harvard business Review.
- Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.
- Soria, J. M. (2013). *Innovando la organización. Aplicación al sector turístico-hotelero*. 1ª ed. Osmar D. Buyatti.
- Valero A. y otros (1967). *Punto de Partida*. Publicaciones de la Universidad de Navarra.



## **1° Informe de avance PP**

**Nombre del trabajo:** Proceso estratégico de Alfi Automotores.

**Alumno:** Chanfreau Jara, Sofía – DNI 37.656.470

**Tutor:** Virginia Abbás

Actividades realizadas durante el primer mes:

- Presentación del plan de trabajo.
- Lectura de bibliografía: “¿What is strategic?” por Michael Porter, “Innovando la organización” por Julio Soria, publicaciones de la universidad de Navarra y material brindado por la cátedra de dirección estratégica.
- Lectura de material respecto a la herramienta que se va a utilizar para el modelaje del trabajo: “Metodología de la investigación” por Hernández Sampieri.
- Exposición del plan de trabajo.
- Reformulación del plan de trabajo: definición del problema y objetivos de investigación.
- Recolección de datos mediante una primera entrevista al gerente general de la empresa.
- Asistencia a clases.



## **2° Informe de avance PP**

**Nombre del trabajo:** “Proceso estratégico de Alfi Automotores”.

**Alumno:** Chanfreau Jara, Sofía – DNI 37.656.470

**Tutor:** Virginia Abbás

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Se procedió a la recolección de datos mediante:
  - 1) Entrevistas a los 7 gerentes regionales de las distintas áreas (Comercial, Postventa, Administración, Finanzas, Sistemas, Marketing y Recursos Humanos) donde se indagó a cerca de la estrategia empresarial, objetivos y contribuciones de cada área y la aplicación de procedimientos de avance en sus sectores. A todos se les realizaron las mismas preguntas con la finalidad de comparar las respuestas y evaluar su congruencia.
  - 2) Un Focus Group realizado a gerentes y mandos medios de casa matriz, donde además de realizar preguntas similares que en las entrevistas se abrió un espacio de debate y discusión.
  - 3) Revisión documental: informes enviados por la terminal donde reflejan los indicadores de customer experience.
- Se realizó un diagnóstico empresarial a través de la matriz FODA.
- A partir de la información adquirida en los pasos anteriores, se procedió a realizar el procesamiento y análisis de datos recolectados, realizando un cuadro comparativo de la información obtenida de las entrevistas, destacando las ideas más importantes del focus group y analizando el 100% de las encuestas realizadas por la terminal, haciendo foco en las que tenían calificación neutral o detractor con la finalidad de detectar los principales problemas y motivos de insatisfacción.
- El trabajo mencionado anteriormente permitió construir las primeras conclusiones, sugerencias y recomendaciones.

- Durante este tiempo tuve contacto con mi tutora mostrándole los avances del trabajo.
- Participación en las jornadas virtuales #2 de ADENAG.
- Elaboración del resumen de discusión.
- Asistencia a clases.



## **3° Informe de avance PP**

**Nombre del trabajo:** “Proceso estratégico de Alfi Automotores”.

**Alumno:** Chanfreau Jara, Sofía – DNI 37.656.470

**Tutor:** Virginia Abbás

Actividades realizadas durante el tercer mes:

- Construcción de conclusiones, sugerencias y recomendaciones.
- Participación en la I jornada virtual JICES: Jornada de investigación de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales.
- Debate con mi tutora a cerca de los tópicos de discusión para la reunión de discusión.
- Elaboración de la presentación para la reunión de discusión.
- Presentación en la reunión de discusión.
- Reorganización y corrección del trabajo orientado a las normas APA.
- Asistencia a clases.

**REUNION DE DISCUSIÓN  
AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 27 de Octubre de 2021, de 18:30 a 20:30 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

**Link:** <https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

**ID de reunión:** 833 6587 3364

**Código de acceso:** pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

<b>MIERCOLES 27/10</b>	
<b>Hora</b>	<b>Título del Trabajo</b>
18:30	<b>“Plan de Marketing para Aoun Muebles, empresa fabricante y comercializadora de muebles en Tafi Viejo”</b> Alumno: Made, Walter Tutor: Tomsic, Sergio
18:45	<b>“Estrategia de Packaging como Valor Agregado para los Consumidores de ‘Ideas Jota Be Cajas Expositivas’”</b> Alumna: Caldez Valdez Andrea Micaela Tutor: Ríos Raúl
19:00	<b>“Tango Almacén”</b> Alumno: Hastun Hortas, Francisco Tutora: Abbas, Virginia
19:15	<b>“Proceso estratégico de Alfi Automotores”</b> Alumna: Chanfreau Jara, Sofía Tutora: Abbás, Virginia
19:30	<b>“De la Dirección de Personal a la Gestión de Recursos Humanos: Análisis de una Empresa Multinacional”</b> Alumna: Perez Fraresso, Fiorella Tutor: D’Arterio, Humberto.
19:45	<b>“Análisis y Desarrollo de Sistemas en el Área Ventas de una Empresa Farmacéutica”</b> Alumno: Díaz, Juan José Tutora: Masclef, María Alejandra

20:00	<b>“Evaluación económica financiera de una empresa de servicio de transporte orientado a empresas privadas”</b> Alumno: Predovic, Ivan Tutora: Abbas, Virginia
20:15	<b>“Gestión de procesos en empresa veterinaria”</b> Alumna: du Plessis, María Paulina Tutor: Assaf, Diego

Se adjuntan los Resúmenes de los Trabajos.

Esperamos contar con su presencia.

Lic. Marcelo Medina

Mg. Jorge Rospide

Lic. Florencia Domínguez

# CERTIFICADO



Certificamos que SOFÍA CHANFREAU JARA, registrado bajo el N° identificación 37656470, completó el módulo de capacitación WBT Liderazgo - Liderazgo en Acción, en Agosto de 2021, con carga horaria total de 1 hora(s).



5686196-2587-10928-20210824233148

# CERTIFICADO



Certificamos que SOFÍA CHANFREAU JARA, registrado bajo el N° identificación 37656470, completó el módulo de capacitación WBT Liderazgo - Inteligencia Emocional, en Agosto de 2021, con carga horaria total de 30 minuto(s).



5686160-2550-10928-20210824225342



ASOCIACION DE *DOCENTES*  
*NACIONALES DE*  
ADMINISTRACION *GENERAL*

**Certificamos que**

**Sofía Chanfreau Jara**

**Participó en carácter de ASISTENTE, en ADENAG  
VIRTUAL - JORNADAS #2, realizadas en forma virtual  
el 6 y 7 de Octubre de 2021.**

---

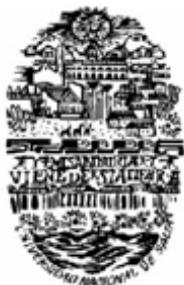
**PROF. NATACHA BELTRAN**

Secretaria

---

**PROF. VICTOR MARTINEZ**

Presidente



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales



Certifico que **Sofía Chanfreau Jara** D.N.I **37.656.470** participó como **ASISTENTE** en las

**“ I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales ”**

Llevadas a cabo durante los días 14 y 15 de octubre de 2021 y aprobadas por Resolución CDECO N° 108 /21.

*Esp. Teodelina Inés Zuviría*  
**Secretaría de Investigación  
y Extensión**

*Cra. María Rosa Panza de Miller*  
**Secretaría de Asuntos Académicos**

*Mg. Miguel Martín Nina*  
**Decano**



## PARTICIPACION EN FOROS



### Re: Foro de reflexiones de la Charla de Belén Amaya

de Sofía Charleau Jara - Tuesday, 3 de October de 2021, 19:16

Muchas gracias Belén por compartir tu experiencia. Resulta alentador ver jóvenes profesionales exitosos y felices con su desarrollo profesional. Desde el lugar que estás ocupando actualmente, puedes implementar conceptos aprendidos en distintas materias a lo largo de nuestra carrera como gestión de recursos humanos, liderazgo, gestión del tiempo y costos, decisiones estratégicas, medición de resultados cuali y cuantitativos, etc.  
Destaco que trabajar en una organización sin fines de lucro nos saca un poco de nuestra estructura y requiere de muchas habilidades y competencias para llevarlo adelante de manera exitosa.  
Felicidades por tu labor y espero que muchos más puedan compartir espacios como el tuyo.  
(Gran motivación!)

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#)



### Re: Actividad: Foro de ejemplos del trabajo de campo a partir de la clase de Epistemología de la Administración

de Sofía Charleau Jara - Tuesday, 5 de October de 2021, 19:08

Aspectos a destacar de la clase "Epistemología de la administración":

\*Respecto al objeto investigado, al ser una empresa en realidad investigamos a las personas que la conforman. Al aplicar los métodos de recolección de datos me di cuenta que era mucho más complejo de lo que me imaginaba, sobre un mismo aspecto existen distintas percepciones dependiendo de la persona, sus intereses y el lugar que ocupa en la organización.

\* Definir la situación problemática fue un proceso no tan sencillo, requiere de una mirada amplia y profunda de la organización, una "concepción holística". Tuve que ir mucho más allá de la primera idea que tenía. En el proceso de recolección de datos, aún sigo analizando y retroalimentando la situación problemática.

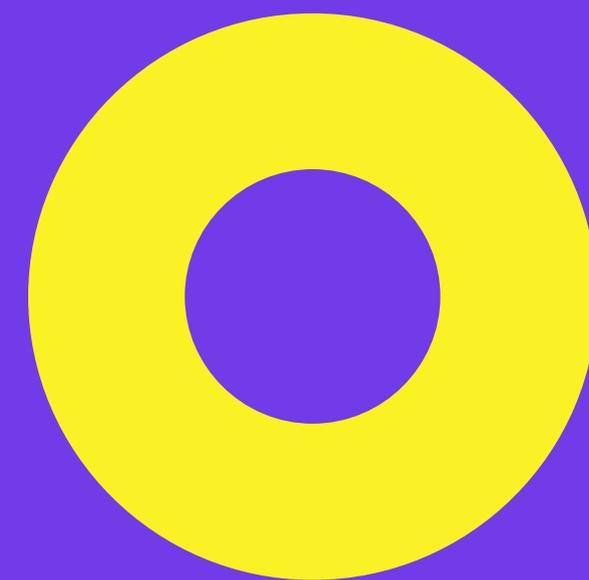
\* Podría describir mi investigación como socio-crítica ya que mi finalidad es transformar, cambiar la situación actual. De hecho, en estos últimos meses ya se pusieron en marcha planes de acción derivados de charlas y reuniones sobre mi trabajo de campo.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#)



# ORGANIZACIÓN DE MESAS

X MATILA



Instituto de  
Administración