

INDICE:

INDICE:	1
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	2
DECLARACION DE ORIGINALIDAD.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN.....	5
DEMANDA.....	5
OBJETIVOS	6
Objetivo general.....	6
Objetivo específico	6
METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA.....	6
Esquema de entrevistas	6
Etapas de Observación	6
Características de las mejoras a implementar.....	7
Selección y validación de las mejoras.....	7
Implementación soporte y seguimiento.....	8
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
LUCKY LION S.A.	10
Estructura organizacional y funciones.....	15
Diagrama FODA inicial	18
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION	19
MARCO CONCEPTUAL.....	20
Definición de la Gestión Empresarial	20
Funciones de la gestión empresarial.....	20
Características de la gestión empresarial.....	21
Técnicas de gestión empresarial	21
Definición de la Planificación estratégica	23
PLAN DE ACCION	25
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
ANEXOS	32
BIBLIOGRAFIA	34

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Les dedico este trabajo a todas aquellas personas que durante todos estos años me acompañaron e incentivaron para seguir adelante con todo el esfuerzo que fuera necesario para lograr llegar a mi anhelado título universitario.

Agradezco el apoyo, la motivación y la compañía de mi pareja, mi familia, mis ex y actuales compañeros de trabajo, y sobre todo a mis compañeras de estudio, con quienes juntas recorrimos este camino desafiante y por momentos también frustrante, pero que al final no solo da la satisfacción de lograr lo deseado sino que además nos dejó una hermosa amistad.

También agradezco especialmente a la Universidad de Flores y sus profesores por la enseñanza brindada durante estos años y demostrarnos que con perseverancia todo se puede.

DECLARACION DE ORIGINALIDAD

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin llevar expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto: Consultoría Lucky Lion S.A.

Autor/Apellido y Nombre: Sena Cintia Roxana

N° de Legajo: 12914

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 27 /11 /2019

Firma: _____

RESUMEN EJECUTIVO

Lucky Lion S.A. es la primera empresa argentina dedicada a la producción y venta de vehículos 100% eléctrico, posicionada como pionera en esta materia desde 2007. Esta empresa familiar destaca como su principal valor el compromiso con el medio ambiente y la búsqueda de innovación a través de la generación de transporte sustentable.

Cabe destacar que los ingresos de la compañía dependen exclusivamente de un producto (el scooter eléctrico) y los servicios vinculados a la comercialización del mismo.

Debido al éxito del producto mencionado y al fallecimiento del fundador y propietario de la empresa, Lucky Lion se encuentra actualmente en una crisis de crecimiento, por la que hemos realizado un relevamiento.

En un primer análisis de la situación de la empresa, podemos observar algunos puntos críticos que describen la situación:

- Falta de formación en la gestión empresarial de la dirección actual
- Gestión ineficiente de los recursos
- Inexistencia de estrategias de largo plazo

El objetivo de nuestra actividad de consultoría será lograr implementar el concepto de eficiencia en todos los ámbitos, sectores y procesos de la empresa.

Se aplicaron todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, considerando que para la empresa sea un beneficio y ayude en el cumplimiento de sus objetivos permitiendo alcanzar el éxito.

INTRODUCCIÓN

La gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo. De allí que la presente consultoría resalta la gestión junto a diferentes herramientas como factor determinante para que la empresa sea competitiva y tenga un posicionamiento destacado en el mercado.

DEMANDA

Hemos sido convocados por Eduardo Dandres, responsable del área Comercial de la empresa Lucky Lion S.A., quien considera que existen varias deficiencias dentro de la empresa, entre ellas manifiesta que tienen un desorden generalizado en el área de compras y el circuito de producción, provocando falta de stock e incumplimiento en los tiempos pactados de entrega de los pedidos, sintiendo que lo mencionado sucede por errores en la toma de decisiones del responsable de ese sector.

Con respecto al área de administración, menciona que se manejan con un gran componente informal en cuanto al destino de los ingresos monetarios.

En relación con el área comercial, trasmite la necesidad de profesionalizar su equipo de trabajo con el fin de trazar un liderazgo competitivo, dado que sus objetivos son lograr una mayor productividad de ventas y mantener su postura competitiva en el mercado.

A raíz de estos motivos, se decidió realizar un relevamiento de las mencionadas áreas con el propósito de obtener un diagnóstico que permita identificar los motivos de dichos inconvenientes y plantear propuestas de solución.

OBJETIVOS

Objetivo general

Consolidar la empresa “LUCKY LION S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que los ayude a ir mejorando asiduamente para lograr la excelencia.

Objetivo específico

Lograr que la dirección de la compañía tome como propios los conceptos propuestos y los transforme en estrategias de largo plazo, que permitan mantener a la empresa en crecimiento constante, con mayor eficacia y eficiencia.

METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA

Esquema de entrevistas

Para este informe se llevará a cabo una serie de entrevistas que tendrá como objetivo identificar a detalle las necesidades y el potencial de crecimiento de la empresa.

Los encuentros se realizarán por separado con personas claves de la organización:

- *Dirección:* centraremos las consultas en su visión respecto a la situación actual, sus expectativas inmediatas y de largo plazo, y las consideraciones que puedan tener respecto del “FODA”. En este caso se procurará no intervenir con opiniones propias, sino tratar de contar con un panorama interno.
- *Responsables de sectores:* trabajaremos también con las personas que responden operativamente sobre los distintos sectores de la organización. En este caso priorizaremos trabajar con los mandos medios, es decir que, si un sector está bajo responsabilidad de un miembro de la dirección, trabajaremos con la persona que le sigue en el orden jerárquico en el área.

Etapa de Observación

Resulta necesario, para complementar la información obtenida en las entrevistas, realizar un proceso de observación de las distintas actividades de la empresa, a los efectos de analizar de manera más objetiva posible la situación actual, con sus debilidades y su potencial.

El resultado de esta etapa permitirá identificar:

- Actividades que se realizan y son innecesarias.

- Información útil para la toma de decisiones que se genere y no se utilice o se utilice de manera parcial.
- Tareas clave para el funcionamiento de la empresa, que no pueden suprimirse.
- Tareas y procesos que puedan mejorarse.

Características de las mejoras a implementar

Analizando la información obtenida en las etapas de entrevistas y observación, considerando que no es viable en esta etapa trabajar sobre todos los aspectos a mejorar en una compañía, buscaremos centrarnos en los aspectos claves que requieran mejoras con las siguientes características:

- *Aplicables*: que puedan llevarse adelante sin esfuerzos que pongan en riesgo otros procesos (considerando recursos técnicos, humanos y económicos).
- *Medibles*: que sea posible realizar un seguimiento de las metodologías aplicadas con información objetiva, a través de indicadores dinámicos.
- *Sostenibles en el tiempo*: que una vez finalizada la actividad de consultoría y finalizada una etapa de soporte, puedan continuar siendo aplicables por la empresa, con las revisiones correspondientes.

Selección y validación de las mejoras

Se presentará a la dirección de la empresa una propuesta en la que se detallaran las mejoras a implementar. Para todas ellas se tendrán en cuenta las características antes mencionadas y se estimarán los esfuerzos para su implementación, en cuanto a:

- Recursos económicos
- Tiempos
- Necesidades de adaptación (técnica y de procesos)
- Necesidades de capacitación

Todas las propuestas se pondrán a discusión a los efectos de seleccionar aquellas que se llevarán adelante. A partir de esta etapa la propia empresa deberá comprometerse a trabajar sobre el plan definido y acordado.



Implementación soporte y seguimiento

Con los acuerdos necesarios, se pondrá en marcha el plan de implementación de todas las mejoras definidas. Se dará soporte a la empresa para trabajar sobre las mismas y detectar desvíos, a los efectos de corregirlos inmediatamente.

Se definirán también puntos de seguimiento que la propia empresa pueda realizar, para sostener en el tiempo las mejoras.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Wixi Lucky Lion Technology Co. Ltd

La empresa impulsora de estos vehículos eléctricos fue fundada en el año 2000, especializándose en la fabricación de bicicletas eléctricas, motocicletas eléctricas y motocicletas de gasolina 55CC.

Se encuentra situada en la ciudad de Wixi, provincia de Jiangsu, China; a 120 km de Shanghái.

Actualmente cuenta con más de 500 empleados que realizan integralmente la fabricación de los productos en su taller de motor, taller de pintura, compañía de venta de baterías, taller de material de embalaje, taller de cortadores y taller de fabricación de bicicletas eléctricas.

Wixi Lucky puede fabricar 800 piezas de producción cada día y más de 100.000 piezas de producción cada año. Exporta sus productos a la India, Tailandia, Vietnam, Chile, Ecuador, Canadá, Japón y otros más de 10 países y distritos.¹



Shicun Industrial Park, Zhangjing Town, Xishan District, Wuxi, Jiangsu, China

Wuxi lucky lion technology Co., Ltd es una organización establecida de Mayorista y Comprador de HouseWholesaler, que se está haciendo un gran nombre en el mercado por suministrar sus productos de Scooter Eléctrico de calidad, a sus valiosos clientes en todo el mundo.

¹ <https://luckylion.es.tl/La-fabrica.htm>

La organización es una empresa privada limitada que genera aproximadamente 2 millones de dólares anuales. Es conocido por fabricar productos de alta calidad, con productos como bicicletas eléctricas y diferentes tipos de productos de scooter eléctrico, motocicletas y automóviles. Con un capital de casi US \$ 1 millón en las reservas, la compañía ha progresado significativamente desde su creación en 2000. Fabricación y suministro de productos con licencia de exportación propia.

LUCKY LION S.A.

Edgardo García se dedicaba a la fabricación de baterías y tenía un mercado mayorista de comestibles con una importante cartera de clientes asiáticos, entre los cuales uno en particular le recomendó que visitara el sitio web de Wixi lucky lion, la empresa china que estaba buscando representantes para implementar su modelo de negocio eléctrico y sustentable en Sudamérica.

En el año 2007, Lucky Lion S.A. inicio su actividad como empresa, y en el año 2008 abrió su primera oficina comercial en Argentina.



En ese entonces, se presentó un inconveniente fundamental: no existía una normativa que definiera la circulación de motocicletas eléctricas en el país. Si bien en la actualidad continúa el “gris” en esa materia (los vehículos circulan sin chapa patente registrada, sino con un cartel que identifica que se trata de una “moto eléctrica” y no son pasibles de contar con seguro), finalmente no ha sido un impedimento para el crecimiento de la compañía y la instalación de sucursales alrededor del país.

Los primeros cuatro años de la compañía fueron exclusivamente de expansión y se basaron en un modelo simple de importación de modelos desde china y reventa de los mismos en el país. Wixi Lucky definía cuáles eran los modelos a comercializar, y su representante en Argentina los precios finales en base a la rentabilidad necesaria, carga impositiva, etc.

En el año 2011, ante la definición de nuevas normativas de comercio internacional que redundaron en la restricción de importaciones de productos considerados ajenos a las necesidades básicas, García se vio en la necesidad de modificar su modelo de negocio, pasando de la “reventa” al ensamble a través de piezas nacionales.

Lucky Lion S.A. abrió su planta de fabricación en La Plata, donde se encuentra actualmente, generando con Wixi Lucky un nuevo acuerdo, que incluyó la venta del know-how² del negocio.

Este cambio de modelo fue un punto de quiebre también para la conformación comercial de la empresa, sobre todo si consideramos que hasta el año 2011, era la casa matriz en China la que definía la fabricación de los modelos, por lo que su subsidiaría argentina no necesitaba contar con estudios o análisis respecto de las preferencias de los consumidores. Más allá de eso, continuó desarrollando los modelos clásicos, sin competidores en el mercado.

El fallecimiento de Edgardo García se produjo en 2014, en un contexto de expansión de la empresa y en el comienzo de la necesidad de pasar de ser una “empresa familiar” a una compañía profesional. La dirección de Lucky Lion S.A. quedó a cargo de sus hijos, Vanesa y Omar. Cabe mencionar que hasta ese momento, ninguno de los dos estaba vinculado de manera estrecha con el proyecto, salvo por algunas participaciones esporádicas y fundamentalmente en la toma de decisiones de carácter operativo.

Sin perjuicio de lo mencionado, Lucky Lion S.A. continuó creciendo y expandiéndose a lo largo de todo el país.

Su casa central se encuentra ubicada en Av. Juan B. Justo 3702 esquina Cucha Cucha de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el barrio de Villa Crespo, a 200mts. de Av. San Martín y 500mts de Av. Warnes. Este edificio consta de dos pisos, en su planta baja dispone de la oficina comercial y exposición de sus productos; en su planta alta cuenta con las áreas funcionales de gestión, recursos humanos, administración y compras.

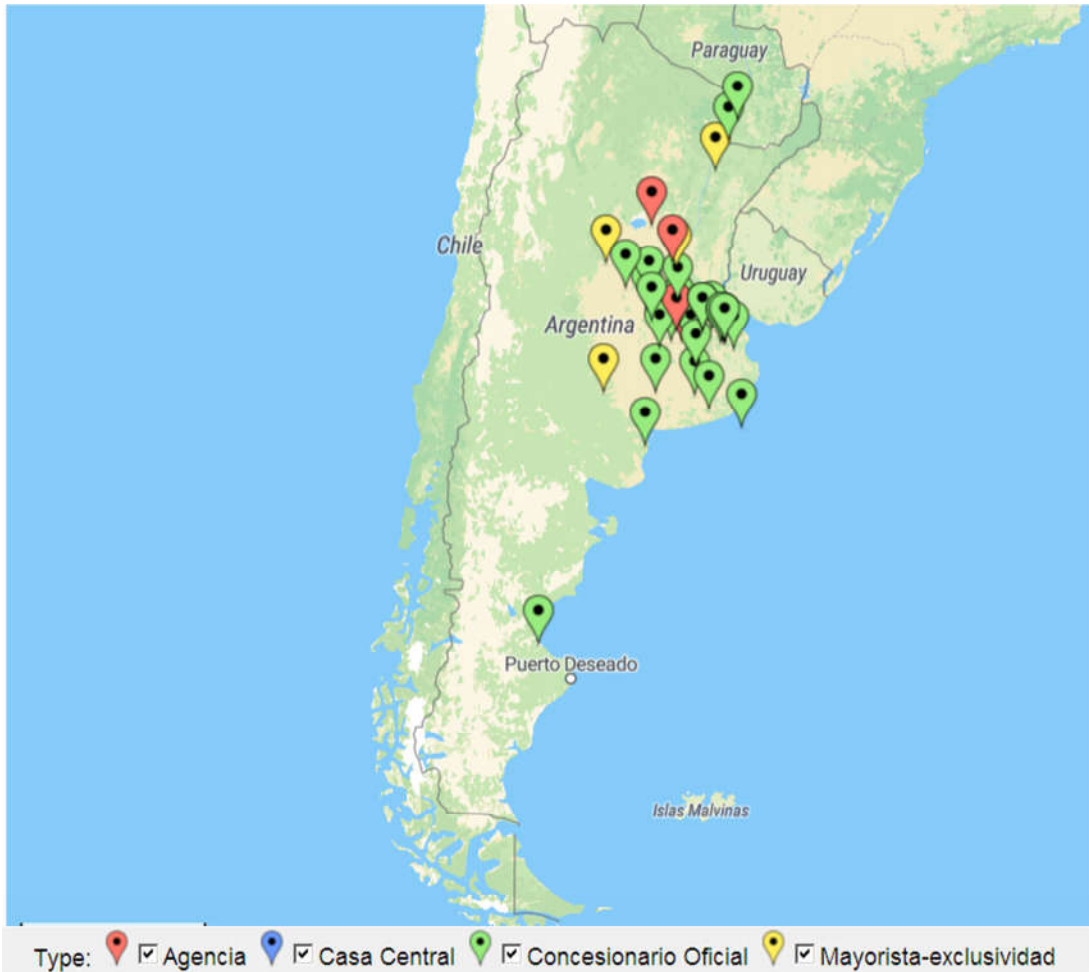
² Know-how: saber cómo o saber hacer. <https://www.significados.com/know-how/>



Omar García, vicepresidente de Lucky Lion.

En el año 2010 construyeron su planta de ensamble en Caseros y dos años después, a raíz de la falta de espacio, debieron mudar la fábrica a su ubicación actual, en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, situada en la calle 32 N° 3828 a 600mts del Estadio Único de la Plata.

Comercializan sus productos a lo largo de todo el país a través de cinco Agencias ubicadas en las provincias de Santa Fe y Buenos Aires; veinticinco Concesionarios Oficiales distribuidos por Formosa, Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, CABA y tres Mayoristas (exclusividad) en Córdoba, Santa Fe y La Pampa.



Misión

“Brindar diferentes opciones de vehículos ecológicos y no contaminantes que contribuyan a cuidar el medio ambiente en el que vivimos”.

Visión

“Seguir impulsando el desarrollo sustentable en Argentina y del mundo con productos innovadores, ecológicos e inclusivos, al alcance de todos”.³

Valores

- *Espíritu Ecológico*
- *Compromiso*
- *Innovación*
- *Sustentabilidad*



Como se observa en la Misión, Visión y Valores de la empresa, la misma está ante una oportunidad inmejorable de crecimiento, en línea con una generación de personas que se preocupan por el medio ambiente y apoyan la innovación en materia de energía. En ese sentido, es importante considerar que otras empresas, con rodaje en el negocio de las motocicletas, también han advertido esta oportunidad.

³ <http://www.luckylion.com.ar/la-empresa.html>



Beneficios de los scooters eléctricos Lucky Lion



- Utilizan energía limpia y renovable.
- Son bajo consumo y se cargan tan fácil como un celular.
- No afectan tu salud ni la del medioambiente, al no emitir gases contaminantes.
- Son económicos, la mejor relación precio – calidad mantenimiento.
- Tienen diseños modernos, cómodos y prácticos.
- Son silenciosos, eliminando también la contaminación sonora.
- Te permiten movilizarte por toda tu ciudad descubriendo paisajes sorprendentes, sin preocuparte por el tráfico.
- No requieren gastos de mantenimiento y aceite.
- Cuentan con garantía de motor de hasta 5 años

Estructura organizacional y funciones

La empresa está conformada por veinticinco trabajadores incluidos sus directivos, dividido en seis áreas funcionales que se encargan de llevar a cabo los objetivos trazados a través de estrategias y planes de acción liderados por los responsables de cada sector.

El organigrama está formado por:

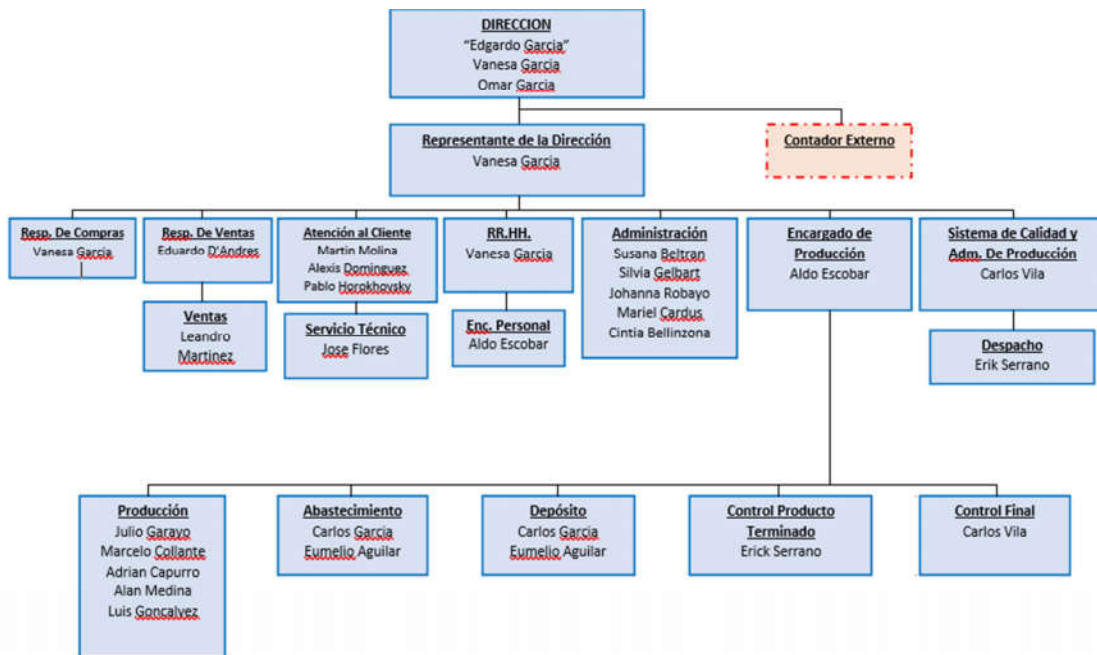
- 1- *Área de Gestión*: se encarga de las tareas básicas de dirección estratégica:
 - a. Planificación: incluye la definición de los horizontes a alcanzar.
 - b. Organización: asignación de recursos tanto para la fábrica como para las oficinas de venta y servicios posventa.
 - c. Coordinación: actúa como nexo entre las distintas áreas y con los proveedores y clientes.
 - d. Control: aun no cuentan con indicadores de gestión, por lo que sólo existe un control básico y casi informal de los ingresos, egresos y objetivos.

Vanesa y Omar García actualmente son los representantes de la dirección, son quienes dentro de su función deben tratar de lograr los objetivos (débilmente definidos) por la organización, utilizando la información precisa y relevante de las distintas áreas y tomando acciones adecuadas según la estrategia y los objetivos de la empresa.

- 2- *Recursos Humanos*: Vanesa García es responsable de este sector, que funciona prácticamente como un área de administración de personal (contratando personas y realizando la tarea administrativa inherente a este sector). Cuenta también con un Encargado de Personal, Aldo Escobar, que por su experiencia tiene a cargo la capacitación del personal que ingresa a la fábrica. No existen planes de capacitación o de carrera de largo plazo.
- 3- *Administración*: se encarga de controlar toda la documentación de la empresa; Susana Beltran, Silvia Gelbart, Johanna Robayo, Mariel Cardus y Cintia Bellinzona son las encargadas de cumplir con esta función que debe englobar el conjunto de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos; además de la preparación de los papeles de trabajos relacionados con la contabilidad de la empresa. Este sector, como se explicó, tiene como fin fundamental mantener el “orden” en materia contable y administrativa, pero sin profundizar en el análisis contable o definición de indicadores de gestión.
- 4- *Compras*: Vanesa García también es responsable de este sector, lo que puede generar contradicciones con sus otras tareas en la empresa. Desde aquí se realizan los acuerdos para adquisiciones de productos tanto desde el exterior como dentro del país, por lo que la actividad de “control” de la propia dirección carece de sentido respecto de este sector. Aquí se evalúan costos, tiempos y material necesario para el ensamble de los vehículos, aunque se trabaja siempre con los mismos proveedores.
- 5- *Producción*: se encarga de todo lo que involucra el ensamble de los vehículos y de realizar los correspondientes controles de calidad necesarios para comprobar que sus productos terminados lleguen al mercado en óptimas condiciones. Aldo Escobar es el encargado de este sector compuesto por cinco personas, sumándose además Carlos Vila como responsable del control de calidad, Erick Serrano en despacho y control de productos terminados, Carlos García y Eumelio Aguilar en abastecimiento y depósito.
- 6- *Comercialización*: es el área encargada de “promover los productos y servicios de la empresa”. Para fomentar el crecimiento de la misma, realiza distintas tareas:
 - a. *Marketing*: Incluye todas las actividades que podríamos denominar “estrategia de venta”. El sector trabaja identificando oportunidades para el desarrollo comercial (nuevas plazas, comunicación, política estética, oportunidades para mostrar productos en ferias y congresos, etc.)

- b. *Venta*: Incluye el vínculo con clientes directos, mayoristas y concesionarias. Existe un equipo de vendedores que se encarga de la “colocación” de productos. En este caso es importante mencionar que no hay un plan de capacitación para los mismos.
- c. *Postventa*: Incluye la programación de servicios postventa.

El responsable de este sector es Eduardo Dandres, cuenta con un equipo de vendedores, tres personas dedicadas a la atención al cliente y una persona más para servicio técnico postventa.



Fuente: Lucky Lion S.A.

Diagrama FODA inicial

En base a las primeras impresiones que obtuvimos sobre la empresa, vinculadas fundamentalmente a la demanda inicial y a la historia que conocemos, podemos diagramar un análisis FODA básico que servirá para encarar el resto de la consultoría:

FORTALEZAS

- Empresa pionera en el país en cuanto al mercado de motos eléctricas
- Única empresa en Argentina en traer estos vehículos
- Amplia trayectoria y experiencia
- Cuenta con un esquema de fabricación y ensamble
- Producción y distribución en crecimiento

OPORTUNIDADES

- Tiene valores ligados fuertemente a una generación de consumidores que se preocupa por el medio ambiente y la sustentabilidad de los productos
- Capacidad de crecimiento (en fabricación e inclusión de modelos) en base a que ya cuenta con el “Know-how” en la plata

DEBILIDADES

- No hay formación profesional en la dirección de la empresa
- Ausencia de un esquema de gestión que permita analizar la eficiencia en los distintos procesos y sectores
- Falta de compromiso de los empleados hacia la empresa
- Falta de incentivo al crecimiento dentro de la empresa

AMENAZAS

- Nuevas empresas que buscan tomar parte del mercado
- Perder competitividad
- Mala imagen

- Desprestigio como marca

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

La sucesión inesperada a los cargos que debieron asumir Vanesa y Omar por el fallecimiento de su padre expone la falta de habilidad que tienen para desenvolverse en diferentes escenarios, sin poder aportar soluciones y respuestas eficaces.

Observándose dentro de la empresa, como principales errores, los siguientes:

- ✓ Fallas de comunicación interna, coordinación y planificación entre los diferentes miembros de la dirección, dándose en muchas ocasiones casos en los que se duplican acciones.
- ✓ Falta de definición de objetivos y cultura empresarial
- ✓ Débil o nula estrategia de trabajo; ocasionándose constantes interrupciones en el trabajo de los diferentes responsables (en la mayoría de las ocasiones entre ellos mismos), provocando un incremento en la posibilidad de realizar errores y alargar el tiempo necesario para la ejecución de los diferentes trabajos.
- ✓ No existe distribución alguna de las diferentes responsabilidades de la dirección, aunque de forma intuitiva, cada uno de los nuevos propietarios ha asumido parte de estas responsabilidades. Se producen en muchos casos de dualidad, repitiéndose trabajos y acciones.
- ✓ Ausencia de identificación de las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, falta de programas de capacitación y formación de los empleados u otro tipo de motivación e incentivo.

De esta manera, Lucky Lion ha demostrado en sus pocos años de funcionamiento, un crecimiento notable por la demanda existente frente a un producto innovador y de vanguardia, incrementando así el trabajo en todas sus áreas funcionales; pero es necesario reconocer que esta empresa necesita dar solución a uno de los problemas que cada día se hace más notable, que es el de carecer una gestión empresarial sólida.

MARCO CONCEPTUAL

Definición de la Gestión Empresarial

La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativos y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia.

La gestión empresarial, también conocida como ingeniería de gestión empresarial, se diferencia de la administración de empresas al combinar tanto la gestión estratégica como la aplicación de la tecnología e innovación.

Según el economista y autor Joseph Schumpeter (1883 – 1950), la gestión empresarial garantiza que la oferta cubra la demanda mediante la “destrucción creativa”, o sea, con la innovación constante para aumentar la productividad y la competitividad.

Algunos de los puestos de trabajo y jerarquías empresariales que representan la disciplina de gestión empresarial son:

- Representantes del alto mando de la gestión: director general y directores ejecutivos.
- Gestión intermedia: directores comerciales y gerentes de área.
- Frente de la gestión: jefes de venta y supervisores.
- Personal de apoyo: vendedores y asesores.

Funciones de la gestión empresarial

La función de la gestión empresarial coinciden con las relacionadas con la administración de empresas, diferenciándose de esta en que la gestión empresarial se posiciona en un nivel de autoridad superior (nivel gerencial) y abarca mas conocimientos que los meramente administrativos.

Las funciones de la gestión empresarial, por lo tanto, son:

1. Planificación o planeación: combina los recursos para nuevos proyectos.

2. Organización: integración o coordinación de las actividades de trabajo junto con la agrupación de los recursos.
3. Dirección: dirigir los niveles de comunicación y liderazgo hacia los objetivos.
4. Control: mecanismos cuantitativos para evaluar los resultados y mejorar el proceso.

Características de la gestión empresarial

- Búsqueda de innovaciones.
- Gestión de la innovación de los proyectos de la empresa.
- Gerencia de los proyectos planificados.
- Desarrollo de productos y servicios según los recursos disponibles.
- Dirección económica y financiera.
- Aplicación tecnológica.
- Control de calidad o mejora continua de la calidad.
- Optimización de los procesos.

Técnicas de gestión empresarial

Análisis Estratégico: Diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: Planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.



Gestión de la Tecnología de Información: Aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, entre otros. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar en la empresa política de defensa del medio ambiente.

Definición de la Planificación estratégica

La planeación estratégica es el medio a través del cual se generan las estrategias con las cuales se pueden alcanzar los objetivos establecidos, dentro de los tiempos pautados en las diferentes compañías y tuvo algunos de sus más grandes exponentes en Michael Porter, Peter Drucker y George Steiner:

Peter Drucker: “La planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados” (Drucker, 1984).

Michael Porter: “La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado” (Porter, 1995).

George Steiner: “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1983).

Además, en su libro *Safari a la estrategia*, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) afirman que las premisas de la escuela de planificación se dan en 3 elementos:

- 1) “Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas”.
- 2) La responsabilidad es del director general y la ejecución de los planificadores.
- 3) El proceso termina con las estrategias completamente acabadas y los detalles de objetivos, presupuestos, programas y planes.

Sin embargo, la herramienta de planeación estratégica también ha contado con críticas, especialmente de Mintzberg en su libro *Apogeo y caída de la planeación estratégica* (1994), cuando dijo de forma satírica “La planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. El mundo debe permanecer inmóvil mientras se despliega el proceso de planificación” (citado en Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998); mostrando inconvenientes como la inflexibilidad, la burocracia y la poca efectividad; aunque si se mira en retrospectiva, siempre será mejor contar con la planeación estratégica que no hacerlo, lo que se debe garantizar es poder

contar con personas capaces para intervenir en la implementación con el fin de garantizar una correcta finalización.

Dicho esto, se considera que para LUCKY LION es necesario comenzar a cimentar las bases de un planteamiento a largo plazo y, por tanto, se hará uso de la planeación estratégica, con el fin de buscar garantizar su crecimiento en el corto plazo y su permanencia en el mercado y reconocimiento de su marca en el largo plazo.

¿Por qué elaborar un plan estratégico?

La realización de un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de una empresa. Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda:

- **Afirmar la organización:**
Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para describir lo mejor de la organización:**
El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:**
Muchas veces, las cuestiones cotidianas, en el día a día de las empresas absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso los “obliga” a hacer una pausa “necesaria” para examinarse como organización y si verdaderamente tienen un futuro para construir.

“Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”. Peter Drucker.

PLAN DE ACCION

Planteamiento de estrategias

Se proponen emplear las siguientes estrategias:

- Desarrollar un buen Plan Estratégico que permita aprovechar la imagen prestigiosa que tiene la empresa.
- Afianzar a nuestros clientes a través de promociones y descuentos y realizar consultas periódicas sobre la forma en que han sido tratados.
- Manejar un adecuado servicio de preventa para futuros clientes, el mismo que contara con: plan de visitas a los clientes, entrevistas con los clientes, conocimiento y asesoría del servicio.
- Capacitar constantemente al personal sobre los requerimientos, necesidades y reclamos que tenga los clientes para saber cómo gestionarlos.
- Hacer opinar a los clientes a través de cuestionarios cortos que resulten rápidos de responder, haciéndoles saber que el objeto del cuestionario es mejorar el servicio a fin de atenderlos mejor.
- Difundir el direccionamiento estratégico de la empresa visión, misión y objetivos familiarizando al personal con la empresa.
- Analizar qué servicio ofrece la competencia y aplicar y mejorar para poder satisfacer a los clientes.
- Implementar un programa de incentivos, que proponga la calidad en el servicio.

Diseño del Plan Operativo

El plan operativo es un documento en donde los responsables de una empresa establecen los objetivos que se deben cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Está vinculado directamente con el plan estratégico, que prioriza las acciones más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, por lo general un plan operativo tiene una duración de un año, por eso se lo menciona como Plan Operativo Anual (POA).

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir los objetivos y que suponen las directrices a seguir por todos los integrantes que laboran en la empresa en su trabajo cotidiano.

Componentes del POA

Objetivo, aquello que la empresa desea alcanzar en el período anual

Actividades, detalle de tareas necesarias para el desarrollo del POA.

Responsable, personas a cargo de la ejecución y supervisión de lo programado.

Recursos, pueden ser humanos, materiales y financieros, como medio de ayuda para alcanzar un objetivo trazado.

Tiempo, el plazo en días y meses para llevar a cabo las actividades programadas y supervisadas por el responsable.

Plan operativo Nro 1:

Objetivo: Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa.

ACTIVIDAD

- Desarrollar e implementar el plan estratégico
- Presentación del plan estratégico
- Difusión del plan a todos los involucrados
- Capacitar al personal para la consecución de los objetivos
- Conformación de equipos de trabajo
- Implementación
- Seguimiento y Evaluación

Plan operativo Nro 2:

Objetivo: Implementar una mejora continua en todos los procesos que maneje la empresa.

ACTIVIDAD

- Identificar problemas para la implementación del plan operativo
- Implantar y dar seguimiento a las modificaciones para conseguir la mejora continua
- Elaborar las directrices para la mejora continua
- Establecer los ajustes necesarios
- Estandarización definitiva de los procesos

- Resultados y evaluación de los nuevos procesos

Plan Operativo Nro 3:

Objetivo: Fortalecer la capacidad productiva, con la mejora de la tecnología y la calidad de atención al público

ACTIVIDAD

- Aprobación de la propuesta
- Capacitación del equipo de trabajo para la atención al cliente
- Desarrollar una cultura de motivación y desarrollo en el trabajador
- Diseñar un sistema de generación de nuevas tecnologías y procesos

Plan Operativo Nro 4:

Objetivo: Conseguir la máxima satisfacción del cliente, mediante el desarrollo y bienestar del equipo de trabajo de “Lucky Lion S.A.”

ACTIVIDAD

- Identificar falencias en el equipo de trabajo
- Conseguir capacitadores para el personal
- Dar las charlas de capacitación
- Gestionar la retroalimentación del personal capacitado
- Diseñar un plan de incentivos
- Aprobación y ejecución del plan
- Control del valor agregado en el trabajo de cada persona
-

Herramientas de Gestión

Plan de gestión Gerencial

La aplicación de las herramientas gerenciales modernas es clave para llevar a cabo una Gestión Gerencial de vanguardia, adaptada a los constantes cambios que la propia administración de empresas genera, sobre todo en la actualidad mundial de gran recesión, creciente reingeniería y constante evaluación de la estrategia.

Para dirigir a la empresa “Lucky Lion S.A”, es necesario poseer ciertas habilidades gerenciales y aplicar todas las fases del proceso administrativo, como herramientas de gestión institucional, para de esta manera completar el proceso de Gestión Gerencial.

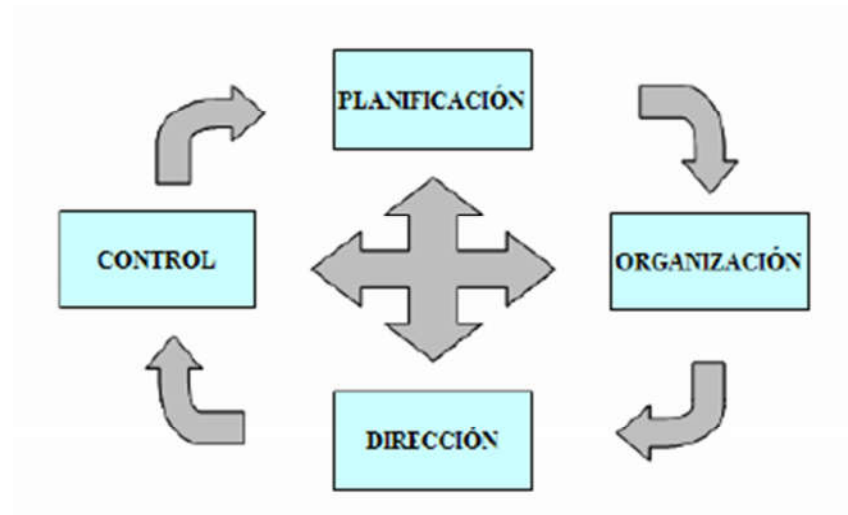
Habilidad Técnica, aquellos conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad de analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad Humanística, se trata de la sensibilidad, de la capacidad para relacionarse con otras personas, y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, es decir el conocimiento de sus propias actitudes, posiciones y conceptos, empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad Conceptual, se trata de la capacidad para entender a la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

El proceso Administrativo

La aplicación de las cuatro fases fundamentales dentro del proceso administrativo es vital para el normal desempeño de “Lucky Lion S.A.”.



El desempeño de estas funciones constituye el llamado Ciclo Administrativo, sin embargo, no sólo conforman una secuencia cíclica, se encuentran relacionadas en una interacción dinámica e interactiva.

Planificación:

- Se determina el Direccionamiento Estratégico, definiendo la Misión, la Visión, los Objetivos, Políticas y Estrategias de la entidad.

- Se estructura a la empresa de acuerdo al plan estratégico, considerando además las condiciones descritas para un óptimo desarrollo institucional.
- Se anticipa posibles problemas en el futuro, para adecuar potenciales soluciones de conformidad con las características que se presentaron en las matrices.

Organización:

- Se establecen las diferentes funciones bajo el concepto de unidades funcionales, que son necesarias para un óptimo desempeño y funcionamiento de la entidad, de acuerdo con las habilidades y actividades de cada integrante.
- Se representa mediante el Organigrama Funcional, los cargos de cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus funciones y responsabilidades.
- Se organiza las actividades y sus tiempos de ejecución, mediante la aplicación del Plan Operativo Anual (POA).

Dirección:

- Se promocionan las diferentes actividades que la empresa realiza a propósito de la aplicación del Plan Estratégico.
- Se organizan los procesos y se identifican problemas, éstos últimos para dar una inmediata solución.
- Se aplican las cadenas de valor como un patrón continuo en los procesos que se desarrollen.

Control:

- Se realizan las actividades programadas siguiendo paso a paso los cronogramas, usando la debida holgura en los tiempos de ejecución.
- Se organizan controles y evaluaciones con la debida anticipación a la ocurrencia de los hechos o de los problemas. Controles previos, concurrentes y posteriores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Apoyados en el diagnóstico organizacional se pudo estudiar la situación actual que presenta la empresa Lucky Lion S.A.; y las conclusiones que se obtuvieron son las siguientes:

- ✓ En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
- ✓ A través de este esfuerzo de cambio que se va a ir presentando podrán ofrecer un mejor servicio al cliente, de tal manera que estos se encuentren satisfechos, logrando la fidelidad del cliente.
- ✓ Lucky Lion S.A., no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual a causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.
- ✓ No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son primordiales para un desarrollo organizacional.
- ✓ La empresa cuenta con un prestigio adquirido por ser pioneros en el mercado de las motos eléctricas, que a hecho muchos clientes los prefieran, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en el mercado competitivo.

Recomendaciones

De las conclusiones antes mencionadas se derivan las siguientes recomendaciones para la empresa Lucky Lion S.A. con el ánimo de que sean tomadas en cuenta y aplicadas.

- ✓ Se recomienda a la empresa Lucky Lion S.A. aplicar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar el compromiso por parte de todo el personal de la empresa y así lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Se recomienda el seguimiento de esta propuesta hasta que la empresa quede organizada de una forma definitiva.
- ✓ Se recomienda que la gerencia apoye y se comprometa con este esfuerzo de cambio.

- ✓ Puesta en marcha de reuniones de la dirección de la empresa para facilitar (y garantizar) el flujo de información; que permita mejorar la comunicación interna en forma inmediata.
- ✓ Distribución clara y concisa de las diferentes tareas y responsabilidades entre los integrantes de la dirección, con el objetivo de que se realicen todas las acciones necesarias para la correcta marcha de la empresa.
- ✓ Creación de una identidad propia y la elaboración de ese elemento diferenciador que los destaque frente a la competencia con una cultura empresarial de motivación; considerando que los equipos motivados alcanzan los mejores resultados.
- ✓ Rediseñar los documentos a utilizar; elaborar un manual de funciones y procesos, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- ✓ Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica propuesta; para así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes como de todo el ambiente interno de la empresa.
- ✓ Seguir manteniendo la calidad en el servicio para con el cliente buscando siempre satisfacer sus necesidades; pero sobre todo darle la verdadera importancia al trabajo en equipo para asegurarse el éxito.

ANEXOS

Guía de Entrevistas

Guía de Entrevista a la Gerencia

Administración y Gerencia

1. ¿Está organizada la empresa por procesos de trabajo?
2. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que le permita predecir el futuro de la organización?
3. ¿Práctica la dirección de la empresa, un estilo de liderazgo participativo?

Marketing y ventas

1. ¿Realiza la empresa estudios de mercado?
2. ¿Qué tipo de estrategias comerciales emplea la empresa?
3. ¿La dirección de la empresa evalúa los productos, el servicio y los procesos de la organización?
4. ¿Realiza la empresa un servicio postventa que permita medir la satisfacción del cliente después de concluida la venta, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria?

Guía de Entrevista para el jefe de compras

Operaciones y logística

1. ¿Se realiza una planificación en la logística de la empresa invirtiendo en Investigación y desarrollo orientados a costos, entrega, flexibilidad y calidad?
2. ¿Se realiza una planificación para la Logística de entrada (actividades para cumplir con el abastecimiento de sus productos y la gestión de inventarios) y la logística de salida (despachos, repartos y liquidación documentaria)?

Guía de Entrevista para Recursos Humanos

1. ¿Qué técnicas emplea para medir el clima laboral en la empresa?
2. ¿Se realiza capacitaciones a los colaboradores de la empresa?
3. ¿Qué técnicas de motivación emplea la empresa?
4. ¿Qué métodos se emplean para medir el desempeño y habilidades de los colaboradores?

BIBLIOGRAFIA

- **STEINER, George A.**; “Biblioteca de Planificación Estratégica”, pag.338, Editorial Continental S.A.
- **GOODSTEIN LEONARD D. N, NOLAN THIMOTHY M., J. PFERFFER WILLIAM;** “Planificación Estratégica Aplicada”, pág. 5, 63, Quinta Edición, Año 1998, Editorial Nomos, Santa Fe de Bogotá Colombia.
- **Zapata Guerrero, Edgar Enrique** “Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos” Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 119-135 Universidad EAN - Bogotá, Colombia.

PAGINAS DE INTERNET

- <https://luckylion.com.ar/>
- <https://www.larepublica.co/empresas/lucky-lion-y-mec-son-las-que-mas-venden-motos-electricas-2319151>
- <https://www.apertura.com/negocios/Enchufados-a-dos-ruedas-por-que-aun-no-despega-el-negocio-de-las-motos-electricas-20180615-0007.html>
- <https://www.significados.com/gestion-empresarial/>
- <https://www.ewind.com/2011/01/31/lucky-lion-lider-de-bicicletas-y-motos-electricas-de-china/#:~:targetText=Lucky%20Lion%2C%20la%20empresa%20I%C3%ADder,y%20desarrollo%20de%20veh%C3%ADculos%20el%C3%A9ctricos.>