



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA DE NEUMÁTICOS: CASO
MANTELLO NEUMÁTICOS”

POR

MARÍA CAROLINA MILICEVIC

Nº REG. 14339

PROFESOR TUTOR:

ALDANA PIZARRO VALLE

MENDOZA, 2024



Tabla de contenido

RESUMEN TÉCNICO	3
INTRODUCCIÓN	3
UN POCO DE HISTORIA.....	4
SUCURSALES.....	5
ANÁLISIS DE MANTELLO NEUMÁTICOS	7
VISIÓN	7
MISIÓN.....	8
VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL	9
ENCUESTA A LOS EMPLEADOS.....	10
CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA.....	18
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MANTELLO NEUMÁTICOS	19
CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA.....	19
ORGANIGRAMA DE MANTELLO NEUMÁTICOS	22
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE MANTELLO NEUMÁTICOS	24
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	31
ANÁLISIS FODA.....	31
FORTALEZAS	32
OPORTUNIDADES	33
DEBILIDADES	33
AMENAZAS	33
MATRIZ FODA	33
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	36
CADENA DE VALOR	42
ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	42
ACTIVIDADES DE APOYO	43
CONCLUSIÓN DE LA CADENA DE VALOR	44
COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	45
PLAN DE COMUNICACIÓN	45
CONCLUSIONES	47
Bibliografía.....	49



RESUMEN TÉCNICO

El análisis de organizaciones es clave en la administración, pues permite comprender tanto su situación interna como su relación con el entorno, aportando información esencial para tomar decisiones estratégicas. Esta investigación tiene como objetivo explorar en profundidad la estructura y el funcionamiento de Mantello Neumáticos, analizando su posición en el mercado, sus interacciones con los grupos de interés y los factores que sustentan su situación actual.

La metodología utilizada combina un análisis interno y externo a través de datos proporcionados por la empresa, encuestas a colaboradores y experiencias propias en la organización. Esta información ha sido tratada y evaluada para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como las dinámicas internas que pueden ser optimizadas.

Los resultados obtenidos revelan un panorama detallado del entorno dinámico de Mantello Neumáticos y su situación competitiva. A partir de estos hallazgos, se han desarrollado propuestas de mejoras realistas y aplicables que pueden fortalecer su sostenibilidad en el mercado y optimizar sus relaciones organizacionales en el largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Entorno, procesos, análisis organizacional, relaciones, grupos de interés, estructura, valor agregado.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará un análisis organizacional de Mantello Neumáticos, una empresa familiar con una fuerte presencia en la provincia de Mendoza, Argentina. Fundada por Marcelo Mantello, la empresa se ha consolidado como un líder en la venta de neumáticos y servicios automotrices a través de un crecimiento sostenido y una expansión estratégica. Este análisis se centrará en diversos aspectos clave que han contribuido a su éxito y competitividad en el mercado.

Primero, se explorará la historia de la empresa, destacando los hitos significativos y el desarrollo que ha llevado a Mantello Neumáticos a su posición actual. A continuación, se analizará la visión y misión de la empresa para entender sus objetivos a largo plazo y su enfoque en el servicio al cliente.

El análisis del entorno se realizará utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta Mantello Neumáticos en su sector. Esto



incluye el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Se detallará la estructura organizacional de la empresa para comprender cómo está organizada y cómo sus diferentes áreas funcionales contribuyen al logro de sus objetivos. Esto incluirá una evaluación de la distribución de responsabilidades y la jerarquía interna.

Finalmente, se abordará la ventaja competitiva de Mantello Neumáticos, analizando las estrategias y prácticas que le han permitido diferenciarse en el mercado. Este apartado destacará cómo la empresa ha logrado mantener su liderazgo a través de la innovación, la calidad del servicio, y la implementación de tecnologías avanzadas.

A través de este análisis integral, se espera proporcionar una comprensión profunda de las dinámicas internas y externas que influyen en Mantello Neumáticos, ofreciendo insights valiosos tanto para académicos como para profesionales interesados en la administración y el desarrollo empresarial.

UN POCO DE HISTORIA

El dueño, Juan Carlos Mantello, se inició trabajando como Cadete a los 14 años en la empresa de neumáticos Mariano Acosta, una sucursal en Mendoza de una compañía proveniente de Buenos Aires. Durante los años Juan Carlos Mantello fue avanzando en puestos jerárquicos; después de ser Cadete fue pasado a Vendedor y posteriormente luego de muchos años llegó a la gerencia de la empresa en Mendoza. La firma estuvo un tiempo más hasta el inicio de los 90, donde la crisis de esta época fue demasiado para la compañía porteña que tuvo que cerrar sus puertas de manera repentina. A partir de ahí, en el año 1994 Juan Mantello ideó la forma de poner su propio local. Primero adquirió un pequeño local comercial ubicado en la calle Mitre de San José en Guaymallén que no medía más de 10 metros de ancho por 30 de largo. Inmediatamente se adquirieron las licencias para comercializar Bridgestone y Firestone en el negocio, donde se hizo en el frente oficina y en la parte de atrás el depósito. Sin embargo el lugar fue insuficiente para almacenar las cubiertas de camión por lo que acudió a los vecinos para el almacenaje de las mismas. Comenzó como una empresa familiar en la que trabajaron esposa e hijos que luego se pudo expandir gracias a que tuvo la posibilidad de adquirir un terreno con una casa que se vendía en la esquina de la misma calle Mitre; la cual tuvo que ser demolida para en primer lugar instalar las oficinas de atención y de administración y, en segundo lugar y meses más tarde en un gran galpón se instaló el taller donde se harían las colocaciones y el arreglo, además de un gran



depósito en el mismo galpón que permite hasta el día de hoy almacenar cubiertas, llantas y productos para camionetas 4x4.

Desde ese entonces el objetivo fue desarrollar el emprendimiento familiar, contando con la representación de dos importantes marcas del rubro. El emprendimiento logró de a poco desarrollarse, las ventas rápidamente permitieron incorporar personal adquirir el local en el que funcionaba y en el año 2002 abrir la segunda sucursal ubicada en Godoy Cruz.

El objetivo siempre fue el desarrollo y posicionamiento en Mendoza, siempre basados en la idea de estar cerca del cliente es que continuaron abriendo sucursales, surgió así la sucursal de Lujan en el año 2007 y Maipú el año 2012.

Caracterizados siempre por la excelencia en el servicio y atención y con un prestigioso producto que ofrecer es que el emprendimiento en poco tiempo dejó de serlo para convertirse en una organización que hoy cuenta con cinco sucursales, 55 empleados, viajantes para atender grandes cuentas, su propia flota de camionetas y su camión. Aparte de dedicarse a la venta de cubiertas se ampliaron los servicios que ahora incluyen el área de taller, lubricentro, equipamiento de camionetas, baterías, precurados y llantas. Otro aspecto a destacar y analizar es que su nombre logró el posicionamiento deseado siendo hoy reconocido por la mayoría de las personas que necesita adquirir cubiertas, lo que le ofrece a la organización la posibilidad de desarrollar nuevos proyectos independientemente de la marca a la que representan.

SUCURSALES

- CASA CENTRAL: Francisco Gabrielli 3885, Luzuriaga, Maipú



Ilustración 1. Casa central de Mantello Neumáticos. Fuente: Elaboración propia (2024).



- GUAYMALLÉN: Mitre 25, esquina lateral norte del acceso este, San José



Ilustración 2. Sucursal Guaymallén Mantello Neumáticos. Fuente: Elaboración propia (2024)

- GODOY CRUZ: San Martín, esquina Rivadavia, Godoy Cruz



Ilustración 3. Sucursal Godoy Cruz Mantello Neumáticos. Fuente: Elaboración propia (2024)



- LUJÁN DE CUYO: Azcuénaga 496, esquina Donado, Luján de cuyo



Ilustración 4. Sucursal Luján Mantello Neumáticos. Fuente: Elaboración propia (2024)

ANÁLISIS DE MANTELLO NEUMÁTICOS

VISIÓN

La visión en palabras de Hax y Majluf es una posición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. (Hax, A.C. & Majluf, N.S., 1996)

Según Hellriegel una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. La declaración de visión debe establecerse en primer lugar tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible. (Hellriegel, 2009)

La visión es “el estado futuro posible y deseable de una organización” (Campbell, C & Yeung, I, 1991)

La primera visión de la organización fue:

“Posicionar a Mantello Neumáticos como la compañía líder en productos de calidad dentro del rubro automotores para que se desataque en sus clientes no sólo por la excelencia en calidad de cada producto sino también por el efectivo servicio brindado al cliente.”

Tal como ocurre con la misión, que se expondrá más adelante, en la visión se puede denotar algunos errores de redacción. Lo que se hizo fue consultar a los distintos directivos de la organización y entre todos se formó una nueva visión.

La visión actual de Mantello Neumáticos es:

“Ser la primera opción en la venta de neumáticos y servicios para vehículos dentro de la región de Cuyo, maximizando los beneficios de nuestros accionistas, empleados y la sociedad en general.”

MISIÓN

Se define la misión como el objetivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. En ella se describe lo que se realiza, lo que se pretende realizar en el futuro y para quién se va a hacer.

Según Hax y Majluf “la misión es uno de los objetivos primarios junto con la visión y la filosofía organizacional.” (Hax, A.C. & Majluf, N.S., 1996)

Drucker afirma que formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. (Drucker, 1974)

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales.

La primera misión formulada y expresada de Mantello fue:

“Mantello Neumáticos dentro de la región Cuyo está insertado en el negocio automotor con el objetivo de crear valor a través de la tecnología y calidad de sus productos, siendo aumentados por el servicios que conllevan.

La empresa permanentemente está buscando el nivel óptimo de calidad, duración y excelencia en prestación de servicios con la dedicación de todo su personal orientado al objetivo de satisfacer sus clientes.

Se propondrá incorporar ya la idea de que todas las actividades se realicen dentro del marco de responsabilidad social y crecimiento sostenible. Ya que actualmente la empresa está incorporando diferentes acciones en pos de ese objetivo como por ejemplo el reciclado de las

cubiertas. Y el precurado de las mismas con el fin de duplicar o triplicar la vida útil de las mismas”.

Se puede observar algunas falencias en esta redacción por lo tanto se propuso una mejora.

La misión de Mantello Neumáticos es la siguiente:

“Mantello Neumáticos se dedica a la venta de neumáticos y a la provisión de servicios para toda clase de vehículos, diferenciándonos a través de productos y servicios con tecnología de punta, alta calidad y atención personalizada. Operamos en la región de Cuyo, donde realizamos acciones positivas para el medio ambiente y buscamos mejorar el bienestar de nuestros colaboradores y accionistas. Creemos en la filosofía de mejora continua y en los principios éticos necesarios para integrarnos de manera responsable en la sociedad.”

VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Recordando que los valores son principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento, decisiones y acciones de una organización. Estos valores son esenciales para definir la cultura organizacional y establecer las expectativas sobre cómo los miembros de la organización deben comportarse y trabajar juntos. Son las creencias básicas que adoptan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo.

En Mantello, como en la mayoría de las organizaciones, hay valores que surgieron de los propios fundadores y otros valores que se van desarrollando y formando a través del tiempo y de la propia historia de la organización.

Mantello tiene los siguientes valores con los distintos grupos de interés:

- Clientes: Calidad como estandarte de los productos y servicios
- Personal: Respeto, tratar a todos los empleados con integridad y dignidad
- Medioambiente: Compromiso, tratar todas las actividades con decisiones que protejan y promuevan el cuidado ambiental
- Proveedores: Honestidad y transparencia en las transacciones y relaciones con todos los proveedores
- Sociedad: Cuidado y respeto por la comunidad, sus derechos, contribuyendo al desarrollo de la sociedad a través de la generación de empleo.

Uno de los valores fundamentales de Mantello es la calidad, un principio que no solo se refleja en los productos y servicios que ofrece, sino que impregna cada proceso dentro de la organización. La calidad es un valor profundamente arraigado en nuestra cultura empresarial, y cada empleado es consciente de su importancia. Este enfoque ha sido crucial para lograr una ventaja competitiva sostenible y está claramente articulado en la misión y visión de Mantello. El proceso para inculcar este valor en todos los niveles de la empresa es continuo y exigente, y es responsabilidad de los altos directivos y gerentes asegurar que los empleados comprendan y adopten plenamente este compromiso. Un ejemplo de cómo Mantello garantiza la calidad es la incorporación de equipamiento de última generación, lo que le permite ofrecer servicios integrales y de alta calidad a sus clientes.

Otro valor clave de Mantello es el compromiso con el medio ambiente. Aunque este valor ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, a medida que crece la conciencia ambiental global, Mantello ha trabajado arduamente para integrarlo en su cultura organizacional. Ha implementado iniciativas como el reciclaje de cubiertas usadas, con objetivos claros y medibles, y políticas de reciclaje en todas sus instalaciones. Para facilitar la clasificación y el manejo adecuado de los residuos, se han colocado contenedores de colores con indicaciones específicas para empleados, clientes y visitantes en todas nuestras sucursales.

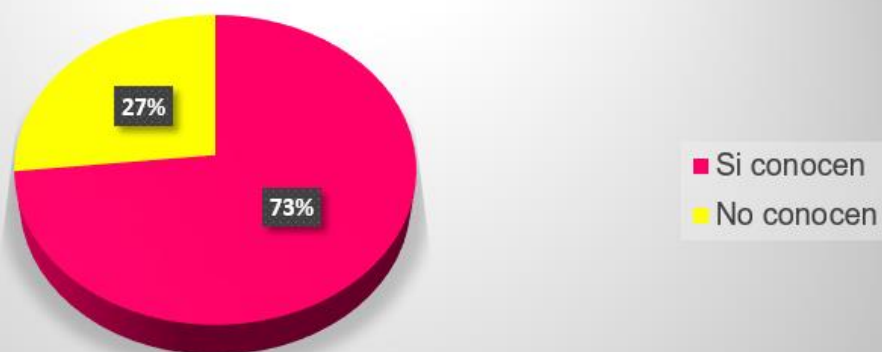
Además de la calidad, Mantello valora profundamente la transparencia en su relación con los clientes. La empresa se esfuerza por ofrecer productos y servicios a precios justos, garantizando que cumplan con los estándares y expectativas de los clientes.

Finalmente, para asegurar la calidad en los productos y servicios, la organización reconoce que los empleados son el pilar fundamental. Por ello, otro valor esencial en Mantello es el respeto hacia los empleados. Esto implica garantizar salarios justos y un trato digno, creando un entorno laboral que fomente la motivación y satisfacción en cada puesto de trabajo.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Con respecto a la cultura se hizo un estudio, con entrevistas a los empleados para conocer un poco la cultura que tienen los empleados, que tan involucrados y comprometidos están con la organización, que tanto conocen los valores. Los resultados fueron los siguientes:

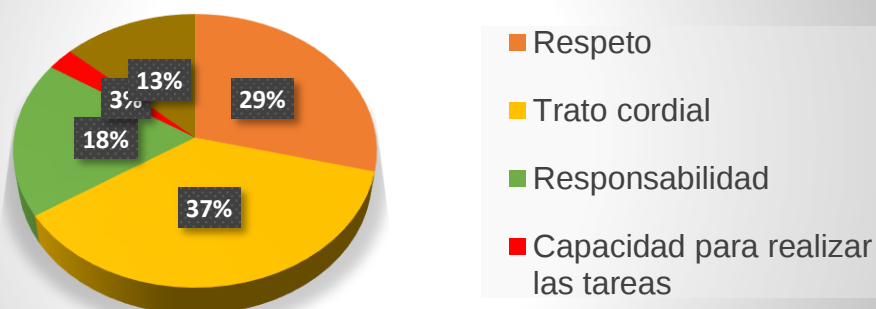
Conocimiento del nombre del fundador y año de creación



De los 23 empleados encuestados de la organización, el 27 % No conoce el año de su creación, pero sí el nombre de su fundador. El 73% restante conoce el nombre de su fundador y año de creación.

Ilustración 5. Encuesta sobre el conocimiento del fundador y el año de creación de la empresa. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic

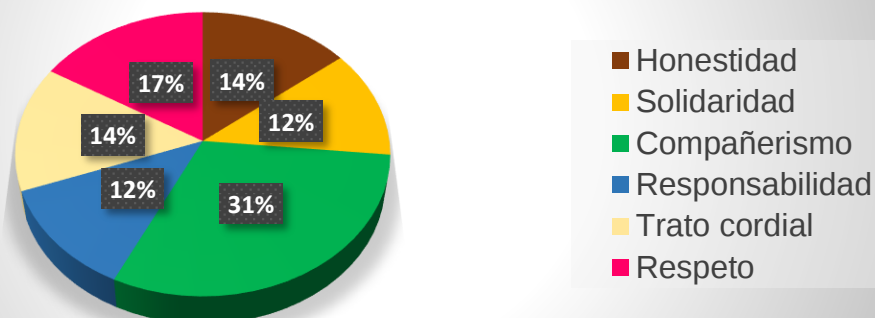
Valores que identifican a sus autoridades



De los valores que identifican a sus autoridades, Un 37% califico que tienen un trato cordial, el 29% destaca el respeto en sus autoridades, el 18% la responsabilidad, el 13% el liderazgo y el 3% restante la capacidad para realizar las tareas.

Ilustración 6. Encuesta sobre los valores que identifican los empleados. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic.

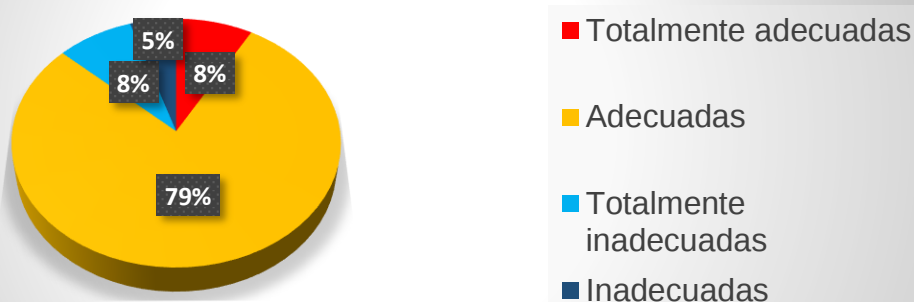
Valores más destacados en compañeros



De los valores destacados en sus compañeros, se destacó con el 30% el compañerismo, el 17% destacó el respeto, el 14% valorizó el trato cordial y la honestidad, mientras el 12% observa en sus compañeros la responsabilidad y la solidaridad.

Ilustración 7. Encuesta sobre los valores que ven los empleados en sus compañeros. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic

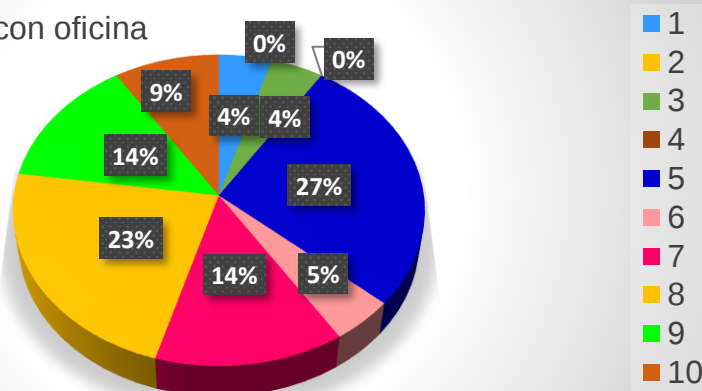
Condiciones de trabajo que proporciona la organización



En cuanto a las condiciones de trabajo que proporciona la organización, se observó que el 79% las califica como condiciones adecuadas, Un 8% dijo que son totalmente adecuadas, el 8% como totalmente inadecuadas y el 5% como inadecuadas.

Ilustración 8. Encuesta sobre las condiciones de trabajo que ofrece Mantello. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic

Conformidad con oficina



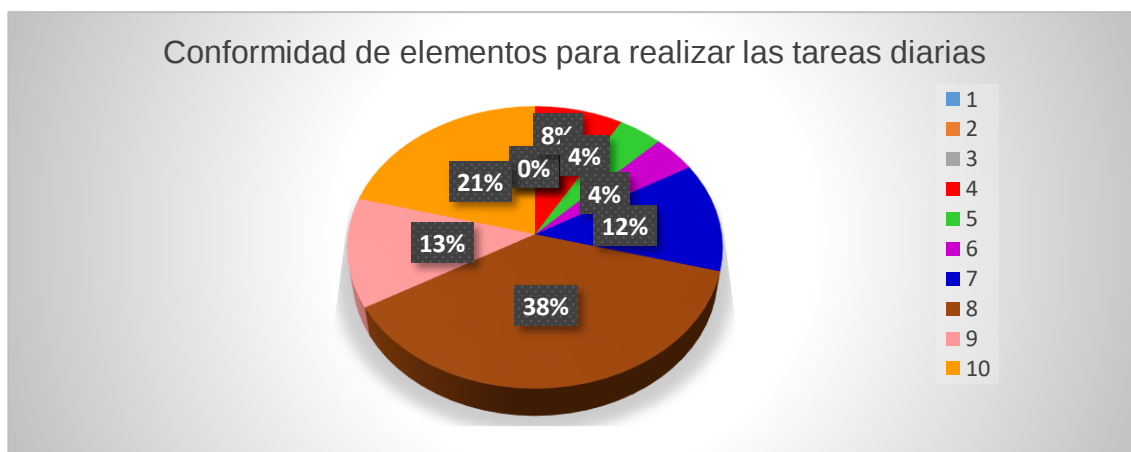
Se evaluó la conformidad con la oficina (su lugar de trabajo), destacándose que el 27% calificó a esta con un puntaje de 5 (Del 1 al 10), siguiendo de esta con el 23% se la calificó con un 8, el 14% eligió entre 9 y 7, el 9% con 10, el 5% con 6 y el 8% entre 1 y 3.

Ilustración 7. Encuesta sobre la conformidad en la oficina. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic



Evalutando la decoración de la organización, se obtuvo con el 22% un puntaje de 8, siguiendo con el 13% 9, el 13% 7, el 13% 6, el otro 13% con 5. Restando el 26%, se encuentra dividido con el 9% un puntaje de 2, el otro 9% 1, el 4% 3 y el 4% restante con un puntaje de 4.

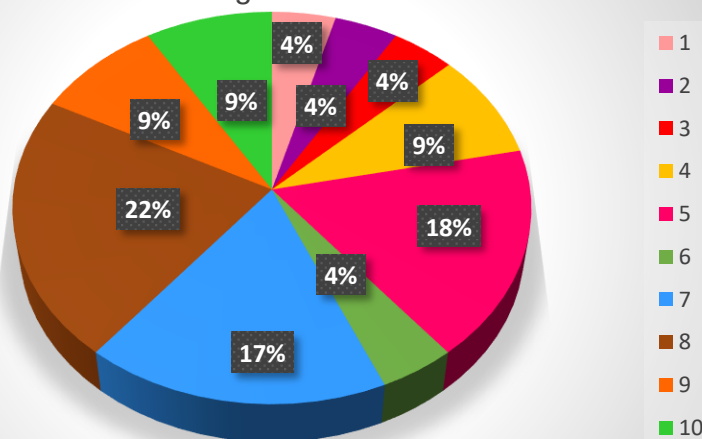
Ilustración 8. Encuesta sobre la conformidad con la decoración. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.



El 38% del personal califica con un puntaje de 8, a los elementos que se utilizan para realizar las tareas diarias. Mientras el 21% la califica con un puntaje de 10.

Ilustración 9. Encuesta sobre la conformidad de elementos para realizar las tareas diarias. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.

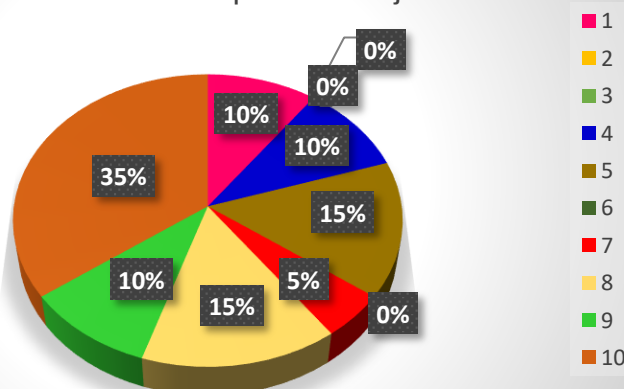
Ambientación según estación climática



Se calificó con el 22% con un puntaje de 8 a la ambientación climática de acuerdo a la estación, siguiendo el 18% con un puntaje de 5, el 17% con 7, el 9% con 9, el otro 9% con 10, el 4% con 1, el otro 4% con 2 y el 4% restante con 3.

Ilustración 10. Encuesta sobre el ambiente según la estación del año. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.

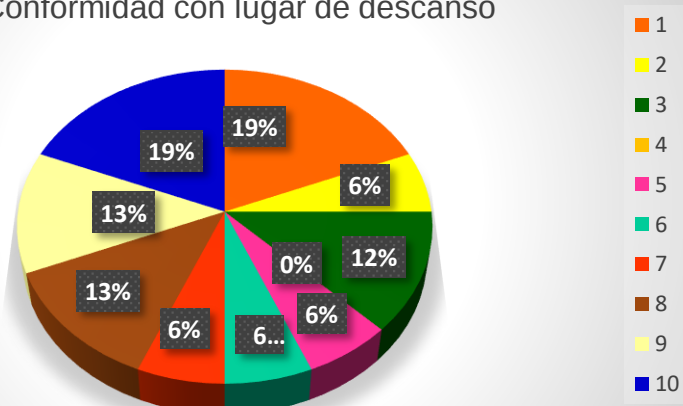
Conformidad con ropa de trabajo



Los empelados la calificaron con un 35% con un puntaje de 10, el 15% con un puntaje de 8, el otro 15% con un puntaje de 5, el 30% (entre 1, 4 y 9) y el 5% restante con 7.

Ilustración 11. Encuesta sobre la conformidad con la ropa de trabajo. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.

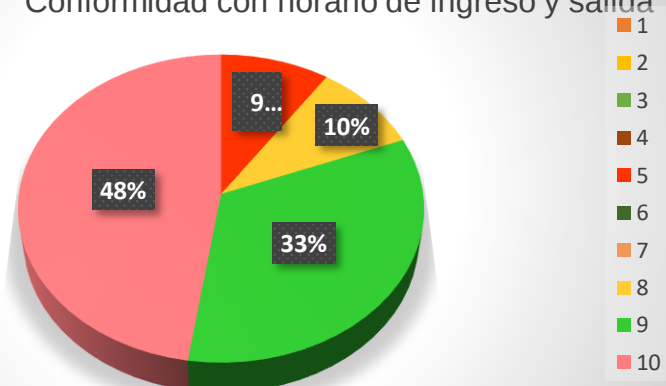
Conformidad con lugar de descanso



Evaluando el lugar de descanso, se destacan con un 19% con un puntaje de 1, el otro 19% con un puntaje de 10, siguiendo el 13% con 9, el otro 13% con 8, el 12% con 3, el 24% restante se encuentra dividido entre (1, 2, 5 y 6) con el 6% cada uno.

Ilustración 12. Encuesta sobre la conformidad con el lugar de descanso. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic.

Conformidad con horario de ingreso y salida



Con respecto al horario de Ingreso y salida, el 48% de los empleados calificaron con 1, el 33% con 9, el 10% con 8 y el 9% con 5.

Ilustración 13. Encuesta sobre la conformidad con el horario de ingreso y salida. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic.



Se les preguntó a los empleados encuestados qué tan satisfechos estaban con su trabajo. Los resultados arrojaron que más de la mitad de los empleados están “bastante” satisfechos.

Ilustración 14. Encuesta de satisfacción de los empleados con su trabajo. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.



Se puede apreciar que en relación a esta pregunta, el personal se encuentra conforme con su puesto y responsabilidades

Ilustración 15. Encuesta sobre la conformidad de los empleados con respecto a su cargo. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.

Valoración de la información recibida



La porción más grande del gráfico indica que la mayoría de los encuestados consideraron que la información recibida fue suficiente (57%), mientras que un grupo menor la consideró poco clara (35%). Muy pocos encuestados encontraron que la información fue escasa y confusa (4%) o rica y abundante (4%)

Ilustración 16. Encuesta sobre la información recibida para realizar su trabajo. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.

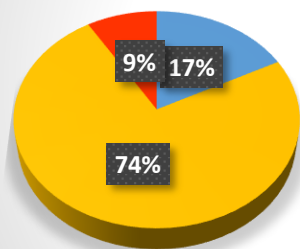
De donde reciben la información



Con este gráfico se puede conocer de donde reciben mayor información los empleados. Ayuda a ver cómo se puede mejorar los canales de comunicación

Ilustración 17. Encuesta sobre donde reciben la información los empleados. Adaptado de “Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos” (2022), por Carolina Milicevic.

Satisfacción del nivel formación profesional con el desempeño del trabajo



- Superior a la necesidad
- Adecuada a la necesidad
- Inferior a la necesidad

La mayoría de los encuestados (74%) considera que el nivel de formación profesional es adecuado para el desempeño de su trabajo. Un 17% lo encuentra superior a lo necesario, mientras que un 9% opina que es inferior a lo necesario.

Ilustración 18. Encuesta sobre la satisfacción sobre el nivel de formación profesional con respecto al desempeño del trabajo. Adaptado de "Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos" (2022), por Carolina Milicevic.

CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta realizada a los empleados de Mantello Neumáticos ha permitido obtener una visión clara de varios aspectos fundamentales de la cultura organizacional y el entorno laboral. A través de las respuestas, se ha logrado:

1. Evaluar el Conocimiento y Compromiso con la Historia de la Empresa:
 - La encuesta reveló que los empleados, en su mayoría, están familiarizados con el fundador y el año de fundación, lo que indica una conexión positiva con la identidad de la empresa.
2. Identificar los Valores Perceptibles en la Organización:
 - Los resultados muestran que tanto las autoridades como los compañeros son valorados por su ética y colaboración, lo que refuerza una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo.
3. Medir la Satisfacción con las Condiciones Laborales:
 - La conformidad con las condiciones de trabajo, la oficina, la decoración y los elementos para realizar tareas es mayoritariamente positiva. Esto sugiere que los empleados disponen de un entorno adecuado para desempeñar sus funciones.
4. Detectar Áreas de Mejora en el Entorno Físico:
 - Las respuestas sobre el ambiente laboral según la estación climática y los lugares de descanso han destacado la necesidad de pequeñas mejoras para garantizar el confort en todas las épocas del año.
5. Valorar la Ropa de Trabajo y los Horarios:



- La satisfacción general con la ropa de trabajo y los horarios de ingreso y salida muestra que la empresa ha logrado un equilibrio favorable en estos aspectos, lo que contribuye al bienestar de los empleados.
6. Comprender la Satisfacción y la Motivación Laboral:
- Los empleados expresan una alta satisfacción con sus roles y responsabilidades, aunque también han indicado un deseo de mayores oportunidades de formación, lo que representa una oportunidad para fomentar el crecimiento profesional.
7. Evaluar la Eficacia de la Comunicación Interna:
- La percepción positiva sobre la información recibida y su fuente indica que la comunicación interna es efectiva, pero siempre se puede explorar cómo hacerla aún más inclusiva y transparente.

En resumen, la encuesta ha proporcionado datos valiosos que pueden ser utilizados para reforzar los aspectos positivos de la cultura de Mantello Neumáticos y para implementar mejoras que contribuyan al bienestar y la satisfacción general de los empleados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MANTELLO NEUMÁTICOS

CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación se tratará el tema de la estructura de Mantello Neumáticos basado en los distintos diseños observados por Henry Mintzberg.

Mintzberg comenta que la estructura de la organización está compuesta por cinco partes:

El núcleo operativo: Es la base de la organización y se encarga de asegurar los insumos de la producción, proveyendo el apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. En el contexto de Mantello Neumáticos, esto incluiría a los empleados que trabajan directamente en la producción, instalación y reparación de neumáticos, así como en el servicio al cliente en talleres y puntos de venta.

La cumbre estratégica: Esta parte es responsable de asegurar que la organización cumpla con su misión de manera efectiva y que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o tienen poder sobre ella. En Mantello Neumáticos, la cumbre estratégica está



compuesta por el Director General y los Gerentes de alto nivel, quienes tienen la responsabilidad general de la organización. Sus obligaciones incluyen:

- **Supervisión directa:** Asignan recursos, emiten órdenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, diseñan el desempeño del personal, motivan y recompensan.
- **Administración de relaciones con el ambiente:** Gestionan relaciones con clientes clave, proveedores, reguladores y otros actores externos.
- **Desarrollo de la estrategia de la organización:** Formulan y ajustan la estrategia para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

La línea media: La cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por una cadena de gerentes de la línea media con autoridad formal. Estos gerentes actúan como intermediarios, transmitiendo las decisiones estratégicas de la alta dirección al núcleo operativo y reportando el desempeño y los problemas del día a día hacia arriba. En Mantello Neumáticos, la línea media podría incluir gerentes de tienda que se encargan de la comercialización, supervisores de producción y coordinadores de servicios.

Tecnoestructura: Está formada por analistas que se ocupan de adaptar la organización a los cambios del entorno, encargados del control (diseño y funcionamiento de la estructura), de estabilizar y estandarizar esquemas de actividades de la organización. En Mantello Neumáticos, estos analistas podrían incluir:

- **Analistas de Estudios de Trabajo:** Encargados de estudiar y mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo.
- **Analistas de planificación y control:** Responsables de la planificación de la producción, la gestión de inventarios y el control financiero.
- **Analistas de personal:** Gestionan el desarrollo y la capacitación del personal, así como la administración de recursos humanos.

Staff de Apoyo: Son unidades especializadas que existen para dar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. No realizan estandarización, sino que proveen servicios complementarios que facilitan el funcionamiento de la organización. En Mantello Neumáticos, el staff de apoyo podría incluir departamentos como:

- **Servicios legales:** Asesoría jurídica y manejo de contratos.
- **Recursos humanos:** Gestión de beneficios, reclutamiento y retención de personal.

- **Tecnología de la información:** Soporte técnico, mantenimiento de sistemas y desarrollo de software.

La estructura organizacional de Mantello Neumáticos, basada en el modelo de Mintzberg, permite a la empresa adaptarse a las demandas del mercado, mantener la eficiencia operativa y asegurar que todas las partes de la organización trabajen de manera coordinada hacia el cumplimiento de su misión.

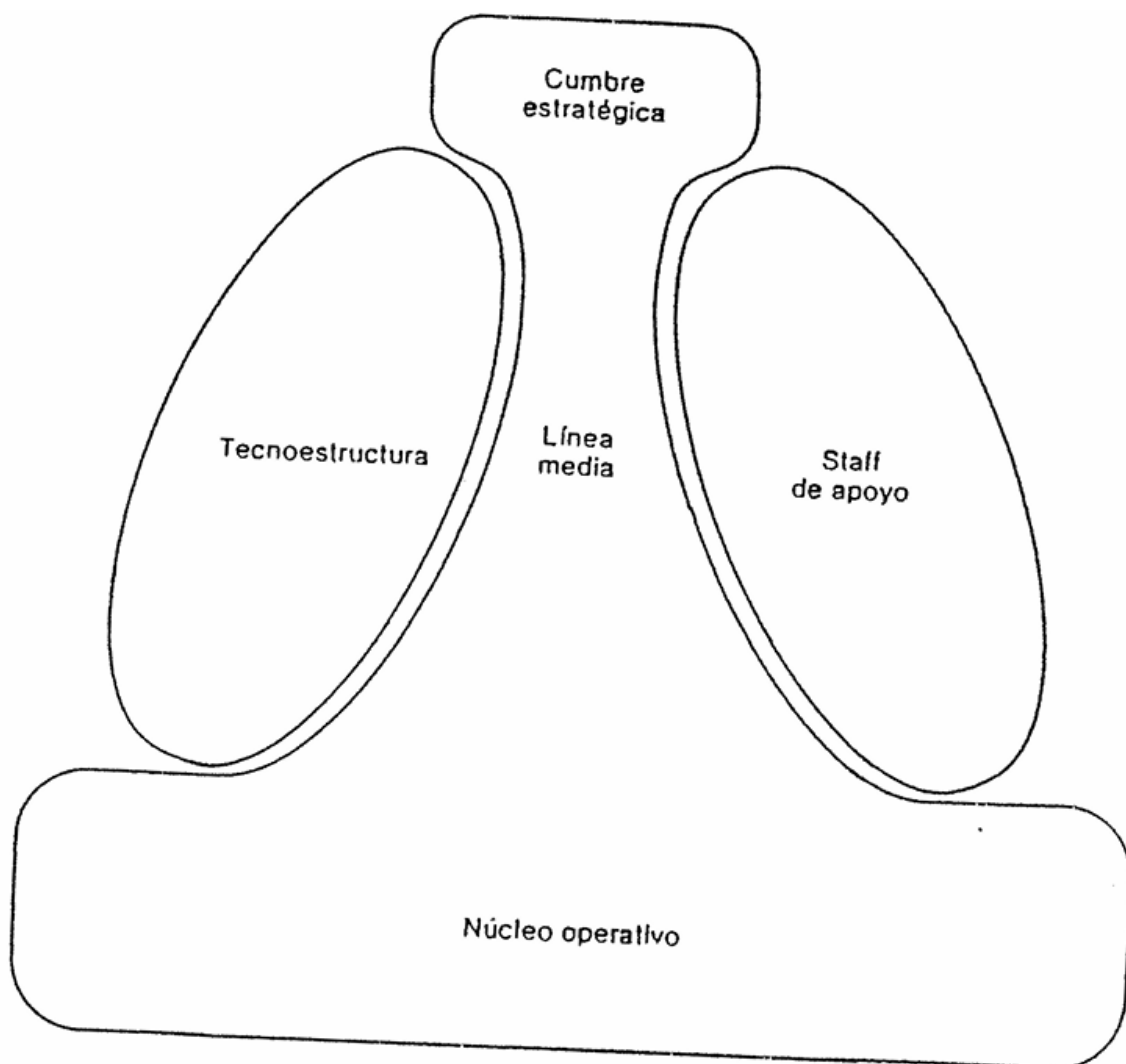


Ilustración 19. Las cinco partes básicas de la organización. Adaptado de "Diseño de organizaciones eficientes" (2001) por Mintzberg, Henry.

Las diferentes combinaciones de los componentes de la estructura dan lugar a distintas configuraciones estructurales. Una de estas es la estructura simple, la cual es la configuración que

tuvo Mantello Neumáticos durante mucho tiempo. Esta estructura tiene como características que básicamente prescinde de la tecnoestructura y del staff de apoyo.

Se puede observar que en sus comienzos Mantello Neumáticos no contaba con una alta estandarización; además, todas las decisiones pasaban por el propietario y el método o mecanismo de coordinación era la supervisión directa. Todas estas características hacen o forman una estructura simple. Además, Mantello se mantenía como una empresa joven y con métodos de trabajo poco sofisticados.

Actualmente, se podría confirmar que Mantello está en una transición pasando de una estructura simple a una burocracia mecánica ya que se están estandarizando procesos. También se está tratando de lograr una correcta asignación de puestos y responsabilidades establecidas. La empresa ha contratado asesores para diseñar procedimientos y procesos, es decir, la tecnoestructura ha tomado gran relevancia para la organización.

Este cambio hacia una burocracia mecánica implica la incorporación de normas y procedimientos formales, la especialización de tareas y una jerarquía más definida. La coordinación se logra a través de la estandarización de procesos y la formalización de reglas y políticas. Esto puede llevar a una mayor eficiencia operativa y un control más riguroso, aunque también puede introducir rigidez y reducir la flexibilidad organizativa.

En este contexto, Mantello Neumáticos está experimentando un crecimiento y maduración organizativa, reflejada en la formalización de sus operaciones y en la búsqueda de una mayor eficiencia a través de la estandarización. Esta transición puede ser desafiante, ya que requiere adaptarse a nuevas formas de trabajo y a una cultura organizativa más estructurada. Sin embargo, es un paso necesario para que la empresa pueda gestionar de manera efectiva su crecimiento y competir en un mercado cada vez más exigente y complejo.

Por otro lado, es importante considerar el papel de las sucursales de la empresa. Si en el futuro llegaran a obtener mayor autonomía, estaríamos frente a una posible transición hacia una estructura divisional. En ese escenario, la casa matriz de Mantello se convertiría en la sede central, concentrando todas las funciones estratégicas, mientras que las sucursales se volverían más independientes. Con el tiempo, y mediante la inversión en nuevas unidades de negocio, estas sucursales podrían evolucionar hasta convertirse en unidades estratégicas de negocios que en la actualidad no lo son.

ORGANIGRAMA DE MANTELLO NEUMÁTICOS

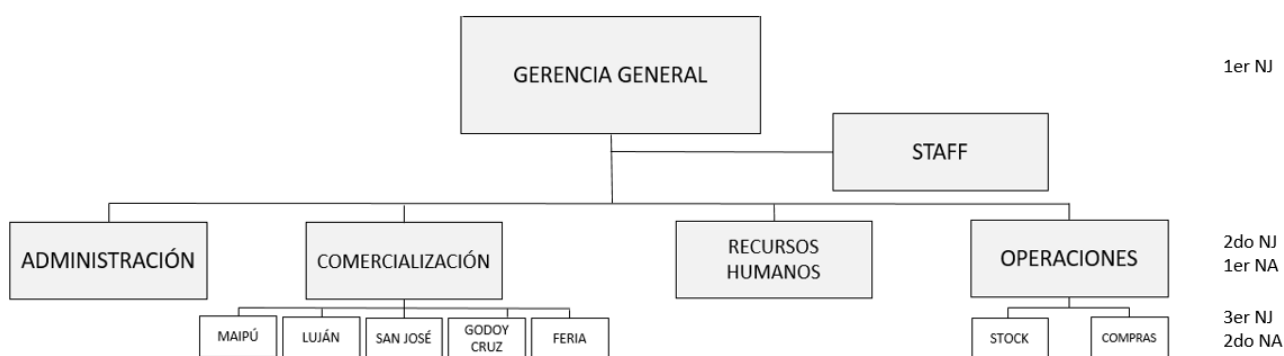
Luego de reiteradas observaciones y entrevistas a los distintos miembros de la empresa y en las distintas áreas de la empresa, se propone el siguiente organigrama para Mantello.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización, mostrando las relaciones jerárquicas y los roles dentro de la misma. Es una herramienta visual que ilustra cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo fluye la comunicación y cómo se conectan los diferentes departamentos y empleados en una empresa.

El organigrama es una representación que representa la estructura formal interna de una empresa o institución. A través de este diagrama, se pueden identificar claramente las distintas áreas funcionales, los niveles jerárquicos y la relación entre los diversos puestos de trabajo. Existen diferentes tipos de organigramas (vertical, horizontal, matricial, entre otros), y la elección de uno u otro depende de las necesidades y características específicas de cada organización.

El organigrama de Mantello cuenta con una gerencia general en el primer nivel jerárquico del cual se desprenden los departamentos de operaciones, que se dedica a que la empresa tenga la disponibilidad necesaria de los productos que ofrece y controlar la calidad. A su vez operaciones tiene dos sectores; compras y depósito. Por otro lado, la empresa tiene el departamento de comercialización cuya tarea principal es vender los productos y servicios. También se encuentra el área de recursos humanos a cargo de todas las actividades relacionadas con los empleados como capacitación, reclutamiento y liquidación de sueldos. Finalmente la organización cuenta con el departamento de administración que tiene que llevar a cabo las tareas de presupuestación, control financiero, entre otros. También la gerencia cuenta con asesores o staff de marketing, legal y contable.

A continuación se presenta el gráfico de la estructura formal de la empresa (organigrama):



Referencias:

- NJ: Nivel jerárquico
- NA: Nivel de apertura

Ilustración 20. Propuesta de organigrama de Mantello Neumático. Fuente: Elaboración propia.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE MANTELLO NEUMÁTICOS

El manual de organización es útil porque describe para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, las funciones, la autoridad y la responsabilidad. A continuación se hace una propuesta de manual de organización:

❖ PUESTO: Gerente de Recursos Humanos

Propósito principal: Gestionar y desarrollar el talento humano de la empresa, asegurando un ambiente de trabajo positivo, el cumplimiento de las normativas laborales, y el alineamiento del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Tareas:

- Control de Personal (licencias médicas, faltas, permisos, tardanzas, vacaciones)
- Legajos (Creación y archivo de documentación)
- Actuar frente a siniestros de empleados, presentando documentación a ART y seguimiento del proceso
- Encargado de presentar documentación solicitada por la subsecretaria de trabajo en lo que respecta a requisitos vinculados al personal y a higiene y seguridad
- Determinar funciones y responsabilidades, definiendo puestos de trabajo
- Realización y presentación de informes para la gerencia general

Autoridad:

- Decisiones:
 - Tomar decisiones sobre la contratación, promoción y desvinculación de empleados.
 - Aprobar planes de capacitación y desarrollo profesional.
- Acceso a recursos:
 - Control sobre el sistema de gestión de recursos humanos y el presupuesto asignado.
- Delegación:
 - Puede delegar tareas operativas de recursos humanos a supervisores o coordinadores de personal.

Responsabilidad:

- Cumplimiento de objetivos: Responsable de alcanzar los objetivos de satisfacción laboral, retención y desarrollo de personal.
- Manejo de recursos: Responsable de la gestión eficiente del presupuesto de recursos humanos.



- Cumplimiento de políticas: Asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y las políticas internas de la empresa.
- Impacto de decisiones: Las decisiones en recursos humanos afectan directamente la moral, la productividad y la cohesión del equipo de trabajo.

❖ PUESTO: Gerente de administración

Propósito principal: Asegurar el manejo eficiente y correcto de los recursos financieros, administrativos y contables de la empresa, garantizando que todos los procesos se realicen conforme a las políticas internas y las normativas legales.

Tareas:

- Recepción y control de efectivo y cheques enviados desde las sucursales
- Bancos: Depósito de cheques, control de saldos de las cuenta y débitos, liquidación de tarjetas de créditos
- Pago a proveedores
- Cobranzas a de cuentas corrientes a clientes y cargarlas al sistema
- Confección de planillas con informes de gastos y ventas y análisis del estado de las mismas
- Monitoreo y óptimo uso del transportes con el que cuenta la empresa
- Encargado de solicitar licitaciones públicas
- Entrega a contador IVA ventas, IVA compras, retenciones, impuestos a las ganancias
- Seguimiento planes de pagos AFIP

Autoridad

- Decisiones:
 - Aprobar presupuestos operativos dentro del límite asignado.
 - Seleccionar proveedores de servicios financieros y administrativos.
- Acceso a recursos:
 - Control sobre los sistemas financieros y administrativos de la empresa.
- Delegación:
 - Puede delegar tareas administrativas rutinarias a personal subordinado.

Responsabilidad

- Cumplimiento de objetivos: Responsable de la precisión y legalidad de los registros financieros y administrativos.
- Manejo de recursos: Responsable del manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa.



- Cumplimiento de políticas: Asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales, laborales y de control interno.
- Impacto de decisiones: Las decisiones administrativas afectan la liquidez, rentabilidad y el cumplimiento normativo de la empresa.

❖ PUESTO: Gerente de comercialización

Propósito principal: Desarrollar e implementar estrategias comerciales que maximicen las ventas y aumenten la participación en el mercado, alineando las acciones comerciales con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tareas

- Diseñar e implementar el plan de marketing y ventas.
- Supervisar la operación de las sucursales para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas.
- Desarrollar campañas promocionales y políticas de precios.
- Analizar el mercado y la competencia para ajustar estrategias comerciales.
- Colaboración: Trabajar estrechamente con el área de Operaciones para asegurar la disponibilidad de productos.

Autoridad

- Decisiones:
 - Tomar decisiones sobre estrategias de precios, promociones y distribución.
 - Aprobar campañas de marketing y publicidad.
- Acceso a recursos:
 - Control sobre el presupuesto de comercialización.
- Delegación:
 - Puede delegar la ejecución de campañas específicas al equipo de marketing y ventas.

Responsabilidad

- Cumplimiento de objetivos: Responsable de alcanzar las metas de ventas y expansión de mercado.
- Manejo de recursos: Responsable de la gestión eficiente del presupuesto de comercialización.
- Cumplimiento de políticas: Asegurar que todas las acciones comerciales cumplan con las políticas internas y las normativas legales.



- Impacto de decisiones: Las decisiones comerciales tienen un impacto directo en los ingresos y la posición competitiva de la empresa.

❖ PUESTO: Gerente de operaciones

Propósito principal: Asegurar que todas las operaciones de la empresa se realicen de manera eficiente, optimizando los recursos y garantizando la calidad y puntualidad en la entrega de productos y servicios.

Tareas

- Supervisar la gestión del depósito y las compras, asegurando el abastecimiento y control de inventarios.
- Coordinar la logística de distribución y la entrega de productos a las sucursales y clientes.
- Implementar mejoras continuas en los procesos operativos para optimizar recursos.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad en todas las operaciones.
- Colaboración:
 - Trabajar estrechamente con las áreas de Compras y Depósito para garantizar el flujo continuo de productos.

Autoridad

- Decisiones:
 - Tomar decisiones sobre la asignación de recursos en operaciones y cadena de suministro.
 - Aprobar inversiones en tecnología y equipos para mejorar las operaciones.
- Acceso a recursos:
 - Control total sobre los recursos operativos de la empresa.
- Delegación:
 - Puede delegar la supervisión de proyectos específicos a coordinadores de operaciones.

Responsabilidad

- Cumplimiento de objetivos: Responsable de alcanzar los objetivos de eficiencia, costos y cumplimiento de pedidos.
- Manejo de recursos: Responsable de la gestión eficiente de todos los recursos operativos, incluidos el personal y los equipos.



- Cumplimiento de políticas: Asegurar el cumplimiento de las normativas de seguridad, calidad y medioambientales.
- Impacto de decisiones: Las decisiones operativas afectan la eficiencia, los costos y la calidad de los productos y servicios.

❖ PUESTO: Control de stock

Propósito principal: Garantizar la disponibilidad de productos en inventario para satisfacer las necesidades de la empresa, evitando tanto el exceso como la falta de stock, y optimizando el espacio de almacenamiento.

Tareas

- Realizar control en todas las sucursales
- Buscar causas de las diferencias de stock
- Informar diferencias de stock a superior
- Controlar las órdenes de transferencias
- Realizar inventarios físicos periódicos para asegurar la concordancia con los registros en el sistema.
- Colaboración:
 - Trabajar en estrecha colaboración con el área de Operaciones y el Depósito para asegurar la correcta recepción y almacenamiento de los productos.

Autoridad

- Decisiones:
 - Tomar decisiones sobre el ajuste de niveles de stock mínimo y máximo, basado en el análisis de la demanda.
 - Aprobar pequeñas reposiciones de stock en casos urgentes, en coordinación con el área de compras.
- Acceso a recursos:
 - Acceso al sistema de gestión de inventarios y al control de los espacios de almacenamiento en el depósito.
- Delegación:
 - Puede delegar la actualización de registros de inventario a auxiliares o asistentes de depósito.

Responsabilidad



- Cumplimiento de objetivos: Responsable de mantener niveles adecuados de stock para evitar interrupciones en la operación de la empresa.
- Manejo de recursos: Responsable de la gestión eficiente del inventario, asegurando que los productos estén en las condiciones adecuadas para su uso o venta.
- Cumplimiento de políticas: Asegurar que los procesos de control de stock cumplan con las políticas internas de la empresa y las normativas aplicables.
- Impacto de decisiones: Las decisiones en el manejo del stock afectan directamente la disponibilidad de productos, la satisfacción del cliente y los costos operativos.

❖ PUESTO: Comprador

Propósito principal: Asegurar el abastecimiento continuo y oportuno de los productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, negociando las mejores condiciones de calidad, precio y plazo con los proveedores.

Tareas

- Identificar, evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con los estándares de calidad, precio y servicio requeridos por la empresa.
 - Negociar contratos y acuerdos de compra, asegurando las mejores condiciones posibles en términos de costo, calidad y plazo de entrega.
 - Realizar pedidos de compra de acuerdo con las necesidades de stock identificadas por el departamento de Control de Stock y las áreas operativas.
 - Monitorear y asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega acordados con los proveedores.
- Colaboración:
 - Trabajar en estrecha coordinación con el área de Control de Stock para anticipar necesidades de reabastecimiento y evitar rupturas de stock.

Autoridad

- Decisiones:
 - Tomar decisiones sobre la selección de proveedores y las condiciones de compra, dentro de los límites de presupuesto establecidos.
 - Aprobar órdenes de compra y negociar ajustes en precios o plazos cuando sea necesario.
- Acceso a recursos:



- Acceso a la base de datos de proveedores, contratos y sistemas de gestión de compras.
- Delegación:
 - Puede delegar la gestión administrativa de las órdenes de compra a asistentes o personal de soporte, manteniendo el control sobre las negociaciones clave.

Responsabilidad

- Cumplimiento de objetivos: Responsable de asegurar que la empresa tenga los insumos y productos necesarios para su operación sin interrupciones, al mejor costo posible.
- Manejo de recursos: Responsable del presupuesto de compras asignado y de optimizar los recursos disponibles a través de negociaciones efectivas.
- Cumplimiento de políticas: Asegurar que todas las compras cumplan con las políticas internas de la empresa, las normativas legales aplicables y los estándares de calidad requeridos.
- Impacto de decisiones: Las decisiones en el área de compras afectan directamente los costos operativos, la disponibilidad de productos y la relación con proveedores estratégicos.

❖ PUESTO: Vendedor

Tareas:

- Atención al Público (Ofrecer todos los productos y servicios que la empresa posee, medios de pago, promociones y posibilidad de realizar su compra ya sea en mostrador o usando otro canal)
- Confección de la Orden de trabajo (Con la indicación de todo lo vendido precio forma de pago y datos personales del cliente)
- Entrega de la copia de la orden e indicaciones al empleado encargado de realizar el trabajo.
- Cobranza de Cuentas Corrientes
- Informar al Encargado sobre la reacción de los clientes de en lo que respecta al producto, precio, promociones.
- Colaboración: Colaborar con el área de Comercialización para implementar promociones y estrategias de ventas efectivas.

Autoridad



- Decisiones:
 - Ofrecer descuentos y promociones dentro de los márgenes establecidos por la empresa.
 - condiciones de pago con los clientes, en línea con las políticas de la empresa.
- Acceso a recursos:
 - Acceso a la base de datos de clientes y a la información de inventario para consultar la disponibilidad de productos.
- Delegación:
 - Puede delegar tareas administrativas relacionadas con la venta (como la generación de facturas) a personal de soporte, manteniendo el control sobre la relación con el cliente.

Responsabilidad

- Cumplimiento de objetivos: Responsable de alcanzar los objetivos de ventas y contribuciones al crecimiento de la cartera de clientes.
- Manejo de recursos: Responsable del manejo eficiente del tiempo y de los recursos asignados para maximizar las ventas.
- Cumplimiento de políticas: Asegurar que todas las ventas y actividades comerciales cumplan con las políticas internas de la empresa y las normativas legales aplicables.
- Impacto de decisiones: Las decisiones en el proceso de ventas afectan directamente los ingresos de la empresa y la satisfacción del cliente.

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental para la planificación estratégica de una empresa, proporcionando una visión integral de su situación actual y sus perspectivas futuras. Este análisis se centra en cuatro aspectos clave que afectan la competitividad y el desempeño organizacional:

Fortalezas: Los recursos y capacidades internas que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Esto incluye aspectos como una sólida reputación de marca, una tecnología avanzada, una fuerza laboral cualificada, o una infraestructura eficiente.

Oportunidades: Las circunstancias externas que la empresa puede aprovechar para su beneficio. Estas pueden surgir de tendencias de mercado, cambios en la normativa, avances tecnológicos o cambios en el comportamiento del consumidor que podrían abrir nuevas vías de crecimiento y expansión.

Debilidades: Las áreas internas en las que la empresa enfrenta limitaciones o deficiencias que pueden obstaculizar su rendimiento y competitividad. Las debilidades pueden incluir aspectos como procesos ineficientes, falta de recursos financieros, deficiencias en la capacitación del personal, o una débil presencia en el mercado.

Amenazas: Los factores externos que podrían representar riesgos para la empresa y su desempeño. Estas amenazas pueden derivarse de la competencia, cambios económicos adversos, variaciones en la demanda del mercado, o riesgos regulatorios.

Este análisis proporciona una base sólida para la formulación de estrategias efectivas al identificar las áreas en las que la empresa puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades mientras trabaja para mitigar las debilidades y gestionar las amenazas. La comprensión clara de estos elementos permite a la empresa posicionarse de manera más efectiva en su entorno competitivo y adaptarse a los cambios del mercado.

En esta presentación, desglosaremos cada uno de estos componentes en detalle para ofrecer una visión completa de la situación estratégica actual, es decir año 2024, de Mantello Neumáticos y sugerir recomendaciones para su futuro desarrollo.

FORTALEZAS

- Cartera de clientes fidelizados
- Productos de calidad
- Productos con diferenciación
- Vasta trayectoria en el mercado.
- Servicio personalizado
- Fuerte servicio postventa
- Prácticamente no hay rotación del personal
- Actividades de integración para empleados
- Buen clima laboral
- Oferta de productos con promociones y descuento



- Conocimiento de la industria

OPORTUNIDADES

- Altas posibilidades de integración con otras empresas
- La innovación tecnológica
- Crecimiento en el mercado de vehículos
- Oportunidad del crecimiento de e-commerce
- Menor tasa de interés
- Ofrecer servicios adicionales

DEBILIDADES

- Desconocimiento del marketing
- Layout poco conveniente
- No poseer página web eficiente
- Interconexión entre sucursales sólo telefónicamente
- Lugar de atención poco estético para el cliente
- No se posee una base de datos
- No hay una división clara de departamentos
- Escasa gama de productos en cuanto a automóviles

AMENAZAS

- Expansión de cadenas retails
- Devaluación de la moneda nacional
- Aumento de la competencia
- Aumento de la sensibilidad de los clientes con respecto al precio
- Inestabilidad política
- Integración de empresas foráneas a través de Internet

MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una herramienta esencial para la planificación estratégica que sintetiza el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en un formato



visualmente claro y estructurado. Este enfoque permite a las empresas identificar y evaluar cómo sus capacidades internas se alinean con el entorno externo, facilitando la formulación de estrategias informadas y efectivas.

El propósito de la Matriz FODA es integrar los hallazgos del análisis FODA en una representación gráfica que facilite la identificación de estrategias que maximicen los puntos fuertes y las oportunidades, al tiempo que se minimizan las debilidades y se mitigan las amenazas.

Proporciona una visión clara de cómo las fortalezas y oportunidades pueden ser aprovechadas para contrarrestar debilidades y amenazas. Facilita la identificación de estrategias clave, como la expansión en nuevas áreas de mercado, el fortalecimiento de capacidades internas o la mitigación de riesgos externos. Al presentar los datos en una matriz, se facilita la toma de decisiones estratégicas al ofrecer una visión integral y equilibrada del entorno empresarial.

A continuación se abordaremos cada uno de los cuadrantes de la Matriz FODA, ofreciendo un análisis detallado y recomendaciones estratégicas basadas en el análisis FODA anterior. Esta herramienta será fundamental para guiar la planificación y ejecución de estrategias efectivas para el desarrollo y éxito futuro de la organización.



	FORTALEZAS: • Cartera de clientes fidelizados • Productos de calidad • Productos con diferenciación • Vasta trayectoria en el mercado. • Servicio personalizado • Fuerte servicio postventa • Prácticamente no hay rotación del personal • Actividades de integración para empleados • Buen clima laboral • Oferta de productos con promociones y descuento • Conocimiento de la industria	DEBILIDADES: • Desconocimiento del marketing • Layout poco conveniente • No poseer página web eficiente • Interconexión entre sucursales sólo telefónicamente • Lugar de atención poco estético para el cliente • No se posee una base de datos • No hay una división clara de departamentos • Escasa gama de productos
OPORTUNIDADES: • Altas posibilidades de integración con otras empresas • La innovación tecnológica • Crecimiento en el mercado de vehículos • Oportunidad del crecimiento de e-commerce • Menor tasa de interés • Ofrecer servicios adicionales	• Aprovechar el crecimiento del e-commerce y marketing diferenciando los productos y servicios de calidad • Usar el fuerte servicio postventa y la atención personalizada para ofrecer servicios adicionales • El buen clima laboral para atraer personal con mayores conocimiento en el e-commerce y redes sociales, etc. • Con el conocimiento de la industria hacer alianza con proveedores y clientes de manera estratégica	• Superar el desconocimiento del marketing y mejorar la página web aprovechando el crecimiento del e-commerce • Aprovechar las bajas en las tasas de interés para obtener financiamiento de parte de algún banco o del estado y mejorar el layout o distribución de plata • Utilizar la innovación tecnológica para mejorar los canales de distribución tanto internos como externos.
AMENAZAS: • Expansión de cadenas retails • Devaluación de la moneda nacional • Aumento de la competencia • Exigencias del cliente cada vez más alta debido a la mayor información • Inestabilidad política	• Utilizar la fidelación de los clientes y la trayectoria de la empresa para minimizar el impacto de nuevas empresas competidoras • La aplicación de ofertas y descuentos como estrategia para atraer cliente de la competencia • El servicio personalizado para cumplir con las exigencias de los clientes • Hacer un benchmarking con respecto a los mejores competidores	• Tratar de crear una base de datos para seguir en contacto con el cliente y no perderlo en manos de la competencia • Enfocarse en la gama de productos que se tienen para rebasar las exigencias de los consumidores



ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael Porter propuso un modelo de análisis competitivo, llamado las cinco fuerzas de Porter, en donde la naturaleza de la competitividad de una industria dada está conformada por cinco fuerzas. Trataremos de aplicar estos cinco aspectos al caso de Mantello Neumáticos.

- Amenaza de nuevos entrantes: Evalúa la facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden entrar en la industria y competir con las ya establecidas. Si las barreras de entrada son bajas, la amenaza es alta, lo que puede reducir la rentabilidad de las empresas existentes. Factores como economías de escala, requisitos de capital, lealtad de los clientes, y acceso a canales de distribución juegan un papel clave.
- Poder de negociación de los proveedores: Analiza el control que los proveedores tienen sobre las empresas en la industria. Si hay pocos proveedores, o si ofrecen productos o servicios únicos, pueden imponer precios más altos o condiciones desfavorables, lo que impacta negativamente en la rentabilidad.
- Poder de negociación de los compradores: Se refiere al poder que tienen los clientes para influir en los precios y la calidad de los productos o servicios. Cuando los compradores son pocos, compran en grandes volúmenes, o pueden cambiar fácilmente a competidores, tienen un mayor poder de negociación.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Considera la posibilidad de que los consumidores elijan productos o servicios alternativos que satisfacen la misma necesidad. Si hay muchos sustitutos disponibles, la presión sobre los precios y la rentabilidad aumenta.
- Rivalidad entre los competidores existentes: Mide el grado de competencia entre las empresas ya establecidas en la industria. Una alta rivalidad, debido a un gran número de competidores, un crecimiento lento del mercado o altos costos fijos, puede llevar a guerras de precios, reducción de márgenes y una menor rentabilidad.

Este modelo ayuda a las empresas a comprender mejor su entorno competitivo y a desarrollar estrategias que les permitan mejorar su posición en el mercado.



Ilustración 21. Las cinco fuerzas de Porter. Adaptado de “Las cinco fuerzas de Porter: Qué son, sus fases y ejemplo” (2024) por Econopedia, [5 fuerzas de Porter - Qué son, sus fases y ejemplos](#).

Mantello Neumáticos es una empresa que opera en la industria de la venta y distribución de neumáticos, un sector caracterizado por su dinamismo y alta competitividad. Para entender mejor las fuerzas que influyen en su posición en el mercado y desarrollar estrategias que fortalezcan su ventaja competitiva, es fundamental analizar esta industria a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis permitirá a Mantello Neumáticos identificar las amenazas y oportunidades clave en su entorno, así como las áreas en las que puede mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. El espacio temporal de este análisis son los últimos dos años, es decir el año 2023 y 2024 y también se hará a nivel estratégico, general y que abarque a toda la organización.

A continuación se presenta el análisis:

La primera fuerza a analizar es la rivalidad entre empresas competidoras, la cual suele ser la más poderosa entre las cinco fuerzas competitivas de Porter. Uno de los factores que influye y agranda esta fuerza es la cantidad de competidores en la industria. En el caso de la industria de los neumáticos, existe una intensa competencia debido a la presencia de numerosas empresas que luchan por captar y mantener su cuota de mercado. Para ilustrar la magnitud de esta competencia, es útil saber que en Argentina se venden entre 10 y 12 millones de cubiertas anualmente, lo que refleja un mercado robusto y muy disputado.



Un punto crucial en el análisis de esta fuerza es la generación de ventajas competitivas sobre las estrategias de los competidores. Sin embargo, este tipo de movimientos puede desencadenar represalias por parte de otros actores en el mercado. Mantello, en este sentido, ha logrado una ventaja competitiva significativa gracias a su estrategia de diferenciación de productos y servicios, así como a su sólida trayectoria, lo que genera una profunda confianza entre sus clientes. Esta lealtad y confianza aminoran la intensidad de la rivalidad entre los competidores de Mantello, ya que logra fidelizar a sus consumidores de manera efectiva.

No obstante, Mantello enfrenta competencia directa en la región de Cuyo, donde existen varios competidores relevantes, tales como Pirelli, Michelin, entre otros. Estos competidores también buscan ganar cuota de mercado mediante estrategias de precio, innovación, y calidad del producto.

Por otro lado, la competencia de Mantello no se limita únicamente a otras empresas o gomerías que venden neumáticos. También enfrenta desafíos de talleres y lubricentros que ofrecen una gama más amplia de servicios para vehículos, como mantenimiento general, alineación y balanceo, y cambios de aceite. Estos actores en el mercado compiten no solo en el ámbito de la venta de neumáticos, sino también en la oferta de servicios complementarios, lo que puede afectar la lealtad del cliente si no se maneja adecuadamente.

También es relevante señalar que la competencia es internacional. Debido a la situación económica en Argentina, muchas personas optan por ir a Chile, por ejemplo, para cambiar las cubiertas de sus vehículos, ya que les resulta mucho más económico. En respuesta a esta realidad, Mantello ha sabido adaptarse a este factor externo mediante promociones, descuentos y otras estrategias que han permitido mitigar el impacto del tipo de cambio en la economía.

En resumen, aunque Mantello ha logrado establecer una posición fuerte en el mercado mediante la diferenciación y la confianza del cliente, debe continuar vigilando de cerca la competencia y adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado para mantener su ventaja competitiva.

La segunda fuerza a analizar es la entrada potencial de nuevos competidores. Si bien existen barreras considerables para que nuevos competidores entren a la industria de las ventas de neumáticos, es importante no subestimar esta fuerza, ya que el mercado es muy amplio y sigue siendo atractivo para empresas que desean participar.



Una de las principales barreras para la entrada de nuevos competidores es el grado de fidelidad de los consumidores. En este aspecto, Mantello ha logrado una ventaja significativa al construir relaciones duraderas con sus clientes, quienes confían en la calidad de sus productos y servicios. Esta lealtad hace que sea difícil para los nuevos entrantes arrebatar clientes ya fidelizados a Mantello, ya que los consumidores suelen ser reacios a cambiar de proveedor cuando ya tienen una marca en la que confían.

Otra barrera importante es la respuesta de las empresas y marcas ya establecidas en el mercado cuando perciben la amenaza de nuevos competidores. En estos casos, es común que empresas como Mantello reduzcan sus precios u ofrezcan descuentos y promociones atractivas para desalentar la entrada de nuevos jugadores al mercado. Estas estrategias pueden hacer que el ingreso al mercado sea menos rentable para las nuevas empresas, que deben competir no solo con la calidad y la reputación de las marcas establecidas, sino también con sus agresivas tácticas de precios.

Además, las empresas establecidas como Mantello tienen la ventaja de contar con economías de escala, lo que les permite operar con márgenes de beneficio más amplios y absorber el impacto de las reducciones de precios de manera más efectiva que un nuevo competidor con menor volumen de operaciones.

En resumen, aunque las barreras de entrada son significativas, el mercado de neumáticos sigue siendo lo suficientemente amplio y atractivo para que nuevos competidores intenten ingresar. No obstante, la fidelidad de los consumidores y la capacidad de respuesta de las empresas establecidas, como Mantello, al adoptar estrategias defensivas, dificultan la entrada y el crecimiento de nuevos jugadores en el mercado.

Después encontramos el desarrollo potencial de productos sustitutos, la existencia de estos pone un límite al precio que se puede cobrar antes que los consumidores cambien al producto sustituto. Provocando una competencia más arraigada entre los competidores de la misma industria y también con empresas de productos sustitutos.

Si bien no existen productos sustitutos para los neumáticos, las personas podrían preferir usar transporte público, bicicletas o la movilidad compartida. Esto generaría una disminución en la demanda de neumáticos para autos particulares.



Por otro lado, en el caso de los camiones, existen los procesos de recauchutado que extienden la vida útil de los neumáticos, si el público o empresas con flotas optan por esta opción, la demanda de neumáticos de camiones también disminuiría

En conclusión, si bien los neumáticos no tienen un sustituto directo que pueda reemplazarlos en su función básica, existen alternativas y tendencias que pueden influir en la demanda general o en el tipo de neumáticos preferidos por los consumidores. Es crucial para las empresas como Mantello estar atentas a estas tendencias y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado para mantener su competitividad.

La cuarta fuerza de Porter es el poder de negociación de los proveedores, que juega un papel crucial en la competitividad de una industria. Esta fuerza se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para influir en los precios y las condiciones de los suministros que venden a las empresas de la industria. El poder de los proveedores puede afectar significativamente la rentabilidad y las estrategias de las empresas que dependen de sus productos o servicios.

En el caso de Mantello Neumáticos, el poder de negociación de los proveedores se ve influenciado por varias dinámicas clave:

Mantello ha establecido alianzas estratégicas con proveedores de neumáticos reconocidos, como Bridgestone y Firestone. Estas relaciones estrechas proporcionan varias ventajas:

- **Negociación de Mejores Condiciones:** La relación cercana permite a Mantello negociar condiciones más favorables, como precios preferenciales, términos de crédito más largos y descuentos por volumen. Esto ayuda a reducir el costo de adquisición de los neumáticos y mejora la rentabilidad.
- **Suministro Asegurado:** Las alianzas estratégicas aseguran un suministro constante y fiable de neumáticos de alta calidad. Esto es crucial para mantener la disponibilidad de productos y satisfacer la demanda del mercado sin interrupciones.
- **Acceso a Nuevas Tecnologías:** Los proveedores como Bridgestone y Firestone están a la vanguardia de la innovación en neumáticos. Mantello puede beneficiarse de acceso anticipado a nuevas tecnologías y productos, lo que puede fortalecer su oferta en el mercado.



Las alianzas estratégicas tienden a disminuir el poder de negociación de los proveedores de las siguientes maneras:

- Dependencia Mutua: Las relaciones fuertes y estratégicas crean una dependencia mutua entre Mantello y sus proveedores. Esto puede llevar a que los proveedores ofrezcan mejores términos para mantener una relación a largo plazo con un cliente clave.
- Compromiso a Largo Plazo: Los acuerdos a largo plazo y los contratos de exclusividad con proveedores pueden reducir la capacidad de los proveedores para imponer condiciones desfavorables, ya que la empresa distribuidora ofrece un volumen constante de negocios.

También genera un impacto en la competitividad; al negociar condiciones favorables y asegurar un suministro constante de neumáticos de alta calidad, Mantello puede mantener precios competitivos y ofrecer productos que cumplen con los estándares de calidad. Esto mejora su posición competitiva en el mercado. Las alianzas también permiten a Mantello adaptarse a cambios en la demanda o en las condiciones del mercado de manera más ágil, ya que tienen acuerdos sólidos con sus proveedores para gestionar tales situaciones.

Entonces, el poder de negociación de los proveedores es una fuerza significativa en la industria de neumáticos. En el caso de Mantello, sus relaciones estratégicas con proveedores como Bridgestone y Firestone ayudan a mitigar el impacto de esta fuerza, permitiéndole negociar mejores condiciones y asegurar un suministro constante de productos de alta calidad. Estas alianzas fortalecen la posición competitiva de Mantello y contribuyen a su capacidad para mantenerse competitivo en el mercado de neumáticos.

Finalmente, encontramos el poder de negociación de los consumidores, en el caso de Mantello esta fuerza no afecta de manera significativa a la empresa, esto es gracias a la marca fuerte y reconocimiento que la marca ha logrado, al igual que la diferenciación que propone la empresa, estos factores ayudan a que los clientes fidelicen con la marca y que estos estén dispuestos a pagar más por los productos y servicios de que ofrece Mantello

En conclusión, estos factores le permiten a Mantello mantener precios más elevados y asegurar la lealtad del cliente, minimizando la influencia que los consumidores puedan tener en las condiciones de mercado y precios.

En resumen, el poder de negociación de los consumidores tiene una influencia limitada en el caso de Mantello Neumáticos debido a la fortaleza de su marca, la diferenciación de sus

productos y servicios, y la fidelización de sus clientes. Estos factores permiten a Mantello mantener precios más elevados y asegurar la lealtad del cliente, lo que minimiza la influencia que los consumidores puedan tener en las condiciones del mercado y los precios. Esta posición sólida en el mercado fortalece la capacidad de Mantello para operar de manera competitiva y mantener una ventaja frente a los desafíos del mercado.

En conclusión, Mantello Neumáticos se enfrenta a una fuerte rivalidad entre competidores y debe estar atenta a las potenciales amenazas de nuevos entrantes y tendencias del mercado. Sin embargo, su sólida posición se ve reforzada por una marca fuerte, relaciones estratégicas con proveedores y una alta fidelidad del cliente, lo que le permite mantener precios más elevados y asegurar una ventaja competitiva en la industria de neumáticos.

CADENA DE VALOR

Concepto desarrollado por Michael Porter en 1985, que se refiere a las actividades que una empresa realiza para crear valor para sus clientes. Estas actividades van desde la obtención de materias primas hasta la entrega final del producto o servicio al cliente, e incluyen tanto actividades primarias como de apoyo.



Ilustración 22. La cadena de valor de Michael Porter. Adaptado de "Cadena de valor de Michael Porter" (2020), por Xiuh consulting, [Cadena de valor de Michael Porter - Xiuh Consulting](#).

ACTIVIDADES PRIMARIAS



- Compras, negociación con proveedores:

Los encargos a los proveedores se hacen por cantidad, la cual a mayor cantidad hace que haya una bonificación en los precios y los plazos de pago son una ventaja que posee la empresa por ser cliente desde hace mucho tiempo, lo que le permite extenderlos considerablemente.

- Operaciones, localización de planta y layout de la misma:

Las sucursales de Mantello Neumáticos cuentan con un pequeño stock mientras que la Casa Central posee la mayoría de los productos debido a que las instalaciones y el espacio físico disponible se lo permiten. Permanentemente con las camionetas de la compañía se provee a las sucursales para que no se queden sin stock, logrando un sistema logístico eficiente.

- Marketing, diseño e implementación de la estrategia comercial (marketing mix):

A través del plan de marketing ya redactado (ver Anexo) la empresa debe seguir las estrategias en la mezcla de marketing para lograr un crecimiento que le permita retener los clientes así como lograr que aumenten el consumo promedio por cada uno. Esto es muy importante ya que es puede ser una importante forma de crecer que tenga la empresa e involucrará todas las herramientas que se puedan utilizar.

ACTIVIDADES DE APOYO

- Dirección y gerenciamiento, cultura corporativa:

La empresa tiene valores y formas de manejarse ante los clientes que hace que éstos queden satisfechos. Con una política de encargarse del caso de cualquier particular aún siendo cualquiera de los dueños quien lo atienda y la posibilidad de brindarle descuentos o beneficios de otro tipo logra que el cliente se sienta valorado por la empresa y que sepa que invirtió bien su tiempo y su dinero.

- Sistemas de información, archivos documentales básicos:

En Mantello Neumáticos se lleva un registro computarizado de los datos de los proveedores, los acuerdos pendientes tanto con los empresas que posee como clientes, desde compañías de camiones hasta fábricas que utilizan neumáticos para las maquinarias componen



los consumidores. Esto hace que la empresa tenga un seguimiento completo de las transacciones, los montos y los plazos de pago vigentes.

- Recursos humanos, capacitación y adiestramiento:

Desde Bridgestone y Firestone periódicamente se ofrecen cortos cursos de capacitación dictados en Buenos Aires, a lo cual la empresa envía algunos de los empleados que decida para especializarse. Los cursos suelen ser intensivos y generalmente en ventas, para mejorar la atención al cliente tanto como el beneficio obtenido por la empresa de todos los negocios que comercialicen Bridgestone y Firestone a nivel nacional. Por lo que Mantello cuenta con empleados capacitados para realizar el trabajo detrás del mostrador.

- Tecnología, tecnología de punta utilizada:

Si bien Mantello Neumáticos no se encarga de la producción de neumáticos ésta se da desde Japón y se distribuye a todo el mundo. Las plantas de fabricación tienen complejos procesos para ir perfeccionando cada vez más el neumático que ofrecen tanto a sus clientes como a los consumidores finales. Muchas personas reconocen esta tecnología y conocen la marca, ya sea porque están muy interiorizados en automóviles o porque es la cubierta que se usa en la mayoría de las marcas de Fórmula 1. Un claro ejemplo es la escudería Ferrari, donde la firma japonesa provee los neumáticos y vuelca su campaña de publicidad.

CONCLUSIÓN DE LA CADENA DE VALOR

En la empresa vemos que si bien en sus inicios ha sido una empresa orientada a las ventas, el tiempo y la adquisición de experiencia en el rubro se está logrando que vaya mutando a orientarse al mercado. En un mercado cambiante el cliente es cada vez más exigente y la empresa busca cumplir con sus expectativas no sólo ofreciendo un producto de muy buena calidad sino del servicio, que va desde la atención cuando ingresa al local, lo que hable con el encargado de ventas o el dueño hasta el servicio de garantía por si tuvo algún inconveniente y el neumático debe ser repuesto. Se puede llegar a pensar que la ventaja competitiva actualmente, por el servicio que rodea la compra donde la atención junto con la empatía, juega un rol fundamental y que el cliente puede percibir que recibe un producto con un alto valor agregado.



COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación en una organización es un pilar fundamental para su éxito. Permite coordinar tareas de manera eficiente, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y responsabilidades, lo que minimiza errores y evita esfuerzos duplicados. Además, es esencial para la toma de decisiones informadas, ya que proporciona a los líderes la información necesaria para evaluar opciones y elegir el mejor curso de acción.

Una comunicación abierta y transparente también juega un papel crucial en la motivación y moral de los empleados. Cuando las personas se sienten escuchadas y comprenden la visión y los objetivos de la empresa, su compromiso y satisfacción laboral aumentan. Además, la comunicación efectiva es clave para prevenir y resolver conflictos, ya que permite abordar malentendidos o desacuerdos de manera constructiva.

Por otro lado, la comunicación contribuye a reforzar la cultura organizacional, alineando a todos los miembros con los valores y metas de la empresa, lo que genera un sentido de pertenencia y propósito. También es un motor de innovación, ya que facilita el intercambio de ideas y perspectivas, haciendo que la organización sea más adaptable y creativa.

En resumen, la comunicación eficaz es el eje que conecta todos los aspectos de una organización, desde la estrategia hasta la ejecución, y es indispensable para su éxito a largo plazo.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Un plan de comunicación es un documento estratégico que define cómo una organización o individuo comunicará información clave tanto interna como externamente. Su propósito principal es asegurar que los mensajes sean claros, coherentes y lleguen al público adecuado en el momento oportuno, utilizando los canales de comunicación más efectivos.

El plan de comunicación establece los objetivos de comunicación, identifica los públicos objetivo (como empleados, clientes, socios, medios de comunicación, etc.), define los mensajes clave que se desean transmitir, y selecciona las tácticas y canales que se utilizarán para difundir esos mensajes. Además, incluye un cronograma para la implementación de las acciones de comunicación y métodos para evaluar su efectividad.

En resumen, un plan de comunicación es una hoja de ruta que guía cómo se manejará la comunicación en una organización para apoyar sus objetivos generales, mejorar la colaboración y la eficiencia, y gestionar la percepción pública.

El plan de comunicación interna para el personal de Mantello Neumáticos se centra en asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa, se sientan motivados y puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva. Los objetivos principales incluyen alinear al equipo con la misión, visión y metas de la empresa, fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la eficiencia y la colaboración, desarrollar el talento interno y gestionar el cambio de manera efectiva. Estos objetivos se centran en crear una comunicación clara, abierta y bidireccional, que apoye tanto el bienestar de los empleados como el éxito organizacional.

Los mensajes clave del plan destacan el compromiso de Mantello con la calidad, la importancia del trabajo en equipo, la innovación y la mejora continua, el crecimiento profesional de los empleados y el cuidado del bienestar de todos. Estos mensajes se transmitirán a través de diversos canales de comunicación, como boletines internos enviados por correo electrónico, reuniones de personal regulares, una intranet corporativa para acceder a información clave, tableros de anuncios en áreas comunes, y herramientas de mensajería interna como Slack o Microsoft Teams. Además, se realizarán encuestas periódicas de clima laboral para obtener feedback y ajustar las estrategias de comunicación según las necesidades de los empleados.

Para fomentar la participación y el compromiso del personal, se implementarán estrategias como el reconocimiento y las recompensas a empleados destacados, la oferta de capacitaciones regulares en temas relevantes y programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los empleados. Además, se establecerán canales de retroalimentación para que los empleados puedan compartir sus sugerencias e inquietudes, garantizando un seguimiento adecuado de sus propuestas. En cuanto a la gestión del cambio, la comunicación será transparente, explicando claramente los motivos y el impacto de cualquier cambio en la empresa, mientras se ofrece capacitación y apoyo durante las transiciones.

El plan se implementará en varias fases. En los primeros meses, se lanzará el boletín interno, se establecerán reuniones regulares por departamento y se desarrollará la intranet corporativa. Posteriormente, se iniciará un programa de reconocimiento de empleados, se llevará a cabo la primera encuesta de clima laboral y se comenzará el primer ciclo de capacitaciones internas. Finalmente, se lanzarán programas de bienestar para el personal y se evaluará la efectividad de las estrategias de comunicación, realizando ajustes según el feedback recibido.

Este plan de comunicación interna está diseñado para crear un entorno de trabajo colaborativo, informado y motivado, en el que los empleados se sientan valorados y alineados con los objetivos de Mantello Neumáticos. La implementación de estas estrategias permitirá

fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la eficiencia operativa y asegurar que todos los empleados contribuyan al éxito continuo de la empresa.

CONCLUSIONES

En conclusión, este trabajo ofrece una visión integral de Mantello Neumáticos, abordando de manera exhaustiva los aspectos fundamentales que definen su funcionamiento interno y su interacción con el entorno competitivo. A lo largo del trabajo, se ha profundizado en la historia de la empresa, lo que permite comprender su evolución desde sus inicios hasta su situación actual, marcando los hitos más importantes que han moldeado su identidad. La revisión de las sucursales proporciona un panorama de la presencia geográfica de la empresa, destacando su expansión y las estrategias de localización que han favorecido su crecimiento.

El análisis de la visión, misión, valores y cultura organizacional de Mantello Neumáticos revela la filosofía que guía sus acciones y decisiones estratégicas. Estos elementos no solo delinean la dirección a largo plazo de la empresa, sino que también reflejan su compromiso con la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. La cultura organizacional, en particular, se muestra como un pilar clave para el éxito de la empresa, ya que fomenta un entorno de trabajo colaborativo y orientado a resultados.

La encuesta realizada a los empleados es un componente central del análisis interno, aportando información valiosa sobre la percepción del personal respecto al ambiente laboral, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo. Las conclusiones de esta encuesta revelan tanto las fortalezas de la organización en términos de satisfacción y cohesión, como las áreas que requieren mejoras para optimizar el rendimiento y la motivación del equipo. Este ejercicio de introspección organizacional es fundamental para la implementación de estrategias que promuevan un clima laboral saludable y productivo.

La estructura organizacional de Mantello Neumáticos se ha analizado detalladamente, incluyendo la configuración de la empresa y la representación gráfica mediante un organigrama. Este análisis permite entender cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se interrelacionan los diferentes departamentos y funciones dentro de la empresa. El manual de organización complementa esta sección, ofreciendo una guía clara sobre los roles y las expectativas para cada posición, lo que facilita la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos corporativos.

En cuanto al entorno externo, el análisis FODA y el estudio de las cinco fuerzas de Porter proporcionan una evaluación crítica de las condiciones del mercado en el que opera Mantello Neumáticos. El análisis FODA identifica las principales fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que podrían impactar en el futuro de la empresa. Las cinco fuerzas de Porter, por su parte, ofrecen una perspectiva sobre la intensidad competitiva en la industria, subrayando los factores que influyen en la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

La cadena de valor de Mantello Neumáticos se ha desglosado en actividades primarias y de apoyo, mostrando cómo cada una de ellas contribuye al proceso de creación de valor para el cliente. Este análisis es crucial para identificar oportunidades de optimización y eficiencia, que pueden traducirse en ventajas competitivas y una mejor posición en el mercado.

Finalmente, se ha destacado la importancia de la comunicación en la organización. El trabajo propone un plan de comunicación que busca mejorar la fluidez de la información tanto internamente, entre los empleados y departamentos, como externamente, hacia los clientes, proveedores y otros stakeholders. La comunicación efectiva se reconoce como un factor esencial para la cohesión organizacional, la toma de decisiones informada y la construcción de relaciones sólidas con los grupos de interés.

En resumen, esta tesis proporciona una evaluación completa y detallada de Mantello Neumáticos, destacando sus fortalezas y señalando las áreas donde se pueden realizar mejoras. Al abordar tanto los aspectos internos como externos, y al proponer estrategias para la mejora continua, la tesis ofrece una hoja de ruta clara para que la empresa no solo mantenga su posición en el mercado, sino que también continúe creciendo y adaptándose a los desafíos futuros. La combinación de un análisis riguroso y propuestas concretas asegura que Mantello Neumáticos esté bien posicionada para enfrentar los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades que se presenten en el camino.



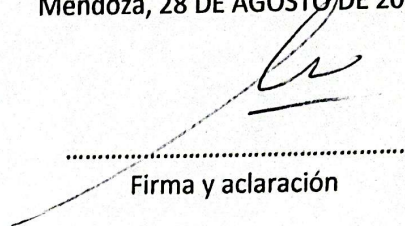
Bibliografía

- Campbell, C & Yeung, I. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 10-20.
- Chiavenato, I. (1979). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Fred, D. (1985). *Conceptos de administración estratégica*.
- Gareth, J. & George, J. (1998). *Administración contemporánea*.
- Gibson, J. L. (1994). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*.
- Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach (2nd ed)*. 1996.
- Hellriegel, D. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias 12a. edición*. CENGAGE Learning.
- Lamattina, M. L. (1982). *Organigramas*.
- Milicevic, C. (2022). *Informe sobre evaluación del ambiente interno en Mantello Neumáticos*.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1996). *Administración*.
- Ucha, A. P. (30 de Abril de 2024). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Vicente, M. A. & Ayala J. C. (2008). *Principios Fundamentales para la administración de organizaciones*.
- Weihrich, H. & Koontz, H. (2016). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*.
- Xiuh consulting. (5 de Agosto de 2020). *Xiuhconsulting.com*. Obtenido de <https://xiuhconsulting.com/que-es-la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28 DE AGOSTO DE 2024


.....
Firma y aclaración

14339
Número de registro

21.949.647
DNI