

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN FERRETERÍA
“M Y P S.A.” EN UN CONTEXTO DE
PANDEMIA POR CORONAVIRUS Y
POST-PANDEMIA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Matioli Lucas

Registro: 29560 - lucas.matioli@fce.uncu.edu.ar

Directora: Magister Sara Pettina

Co-director: Ingeniero Roberto Fernando Svrsek

Mendoza – 2023

RESUMEN TÉCNICO

El siguiente trabajo presenta el análisis de la gestión del cambio organizacional en la ferretería “M Y P S.A.” en un contexto de pandemia de Coronavirus y post-pandemia.

En este caso, el cambio organizacional es la redefinición del modelo de negocio de la organización debido a las nuevas necesidades adaptadas a la pandemia, comprometiendo a la empresa a realizar cambios en la estructura organizacional.

En dicho trabajo se realiza un profundo análisis del sector ferretero para luego formular nuevas estrategias para la empresa y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

El principal objetivo de la investigación es desarrollar una estrategia que se adecue a las necesidades de los clientes minimizando las consecuencias negativas de la pandemia; y asegurar un crecimiento sostenido post-pandemia de la organización.

Los efectos de la pandemia en nuestro país y su impacto en la actividad empresarial, más precisamente en el sector ferretero, generaron un clima de incertidumbre tanto en proveedores como en clientes.

La fuente de bibliografía que mayormente se utilizará en el trabajo será de Robert Kaplan y David Norton.

Las propuestas de mejora en los procesos de servicio fueron los resultados de la elaboración del Cuadro de Mando Integral mediante la herramienta Blueprinting.

Los resultados indican que: 1) la implementación de redes sociales se considera una eficiente metodología para tener más alcance al público enfocado, 2) el servicio de entrega a domicilio ayuda a optimizar el tiempo del cliente y, 3) la motivación del personal por trabajar en la empresa los incentiva a vender más productos y ayuda también al ambiente laboral.

Palabras claves: gestión, cambio organizacional, sector ferretero, posicionamiento, herramientas.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	5
1.1 PLAN ESTRATÉGICO	5
1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO	8
1.3 METODOLOGÍA BLUEPRINTING.....	12
1.3.1 ESTRUCTURA	12
1.3.2 TEORÍA DE GUIÓN.....	14
1.3.3 NORMAS DEL GUIÓN.....	15
1.3.4 RELACIONES CON LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	16
1.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	17
1.4.1 PERSPECTIVAS	21
1.4.2 OBJETIVOS.....	24
1.4.3 INDICADORES.....	24
1.4.4 TABLERO DE CONTROL.....	26
CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA EMPRESA	28
2.1 ANÁLISIS PREVIO.....	28
2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA FERRETERÍA	28
2.2 PLAN ESTRATÉGICO	30
2.3 ANÁLISIS FODA	33
2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO	36
2.4.1 NIVEL 1	36
2.4.2 NIVEL 2	38
2.4.3 NIVEL 3	40
2.5 BLUEPRINTING.....	41
CAPÍTULO III – PROPUESTAS DE MEJORA	43
3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	43
CONCLUSIÓN	49
BIBLIOGRAFÍA	50



INTRODUCCIÓN

Si bien la empresa es una de las organizaciones más consolidadas del sector ferretero; ubicada en el departamento de General Alvear, Mendoza; también se ha visto afectada. Considerando los cambios que ha generado esta pandemia del coronavirus en Argentina, se ve la necesidad de adecuar los procesos organizacionales para mantener la rentabilidad y/o mejorarla. Es importante aclarar que las ferreterías, al ser consideradas “comercios esenciales” continuaron abiertas al público, aunque sus ventas disminuyeron.

El principal problema de la investigación es que el último tiempo ha sido caótico para la economía, haciendo cada vez más dificultosa la viabilidad de los negocios. Varias micro, pequeñas y medianas empresas no pudieron afrontar la nula generación de ingresos por varios meses debido a la pandemia por COVID-19.

Los límites del problema son:

- Límite temporal: pandemia
- Límite espacial: ferretería
- Límite poblacional: clientes

El objetivo general de la investigación es desarrollar una estrategia para adaptar los procesos en función de las actuales necesidades de los clientes que permita minimizar las consecuencias negativas de la pandemia y un crecimiento sostenido post-pandemia de la organización.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar el sector ferretero
- Realizar un diagnóstico FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Redefinir la misión, visión y valores de la cultura organizacional
- Elaborar un cuadro de mando integral para gestionar el cambio
- Formular estrategias para la empresa
- Reformular procesos de servicios mediante la herramienta “Blueprinting”

La hipótesis de este trabajo de investigación es la siguiente: “la gestión del cambio organizacional de “M Y P S.A.” a través del cuadro de mando integral minimizará las consecuencias negativas de la pandemia y permitirá un crecimiento sostenido post-pandemia”

En primer lugar, la metodología de la investigación se realiza con un estudio descriptivo ya que tiene como propósito rediseñar, describir, clasificar, categorizar y relacionar a la empresa bajo análisis.

La investigación redefine la misión, visión y valores organizacionales antes y después de la pandemia. Luego realiza un diagnóstico de la organización y su contexto mediante la herramienta FODA.

Posteriormente, se elabora un Cuadro de Mando Integral para gestionar el cambio organizacional y realizar propuestas de mejora en los procesos de servicios mediante la herramienta Blueprinting.

Por último se desarrollan conclusiones sobre la investigación realizada.

El trabajo de investigación tiene como alcance abarcar el diseño de un Cuadro de Mando Integral para gestionar el cambio organizacional y las propuestas de mejoras en los procesos internos y externos.



CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presentan los conceptos básicos del planeamiento estratégico, el análisis del sector de negocio, la metodología Blueprinting, de Alberto Ballvé, como apoyo en la gestión empresarial y el Cuadro de Mando Integral por Kaplan y Norton.

1.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de una empresa es un proceso administrativo que deriva en acciones para la dirección y control de dicho plan. De acuerdo a lo visto en la materia Comercialización II, este planeamiento permite definir la misión, visión, cultura y estructura de la empresa. A continuación se explicará cada una de ellas:

Misión

La misión de una organización se define como la razón principal por la cual ésta existe, es decir, cuál es su propósito y cuál es su función dentro de la sociedad. De esta manera, permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma. Existen variables que definen un negocio que son los clientes y los productos, y también variables que componen la misión, se agregan el ámbito geográfico, la competencia y la ventaja competitiva. Existen cuatro tipos de misiones:

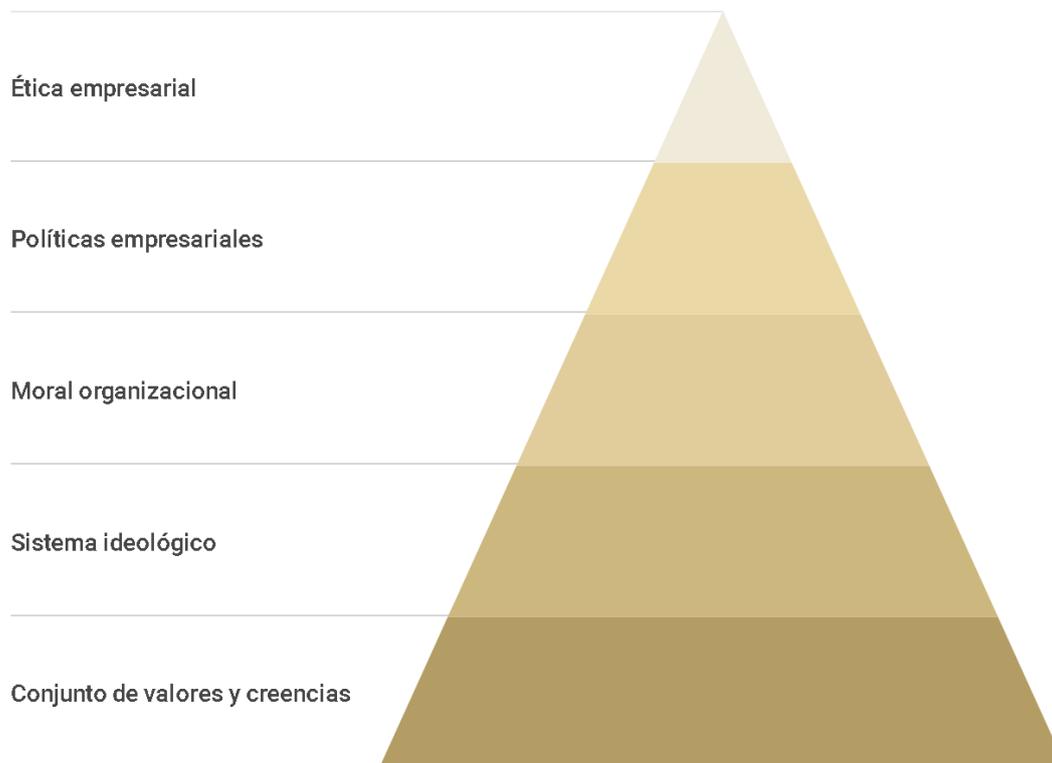
- Misión cerrada: la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. El empresario “no ve el negocio”, no ve qué tipo de producto satisface a los clientes.
- Misión inestable: existe tanta adaptación al cliente que se pierde el control sobre el producto. Es aceptable para aquellos negocios con productos personalizados, pero no para mercados de consumo.
- Misión rígida: está muy concentrada en el producto y no tiene en cuenta las exigencias de la demanda. Cuando los clientes están en constante cambio, es muy poco probable que un negocio con esta misión sobreviva.
- Misión abierta: se observa mucho al cliente, para luego modificar el producto según las exigencias de la demanda.

Visión

La visión se refiere a dónde se dirige la organización y cuáles son sus metas a medio y largo plazo. Permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos?

Como fue mencionado, para conocer la identidad de una organización se puede graficar la siguiente pirámide:

Figura N° 1: Identidad empresarial



Fuente: Dirección estratégica de negocios (teoría y práctica), Hugo Ocaña, 2016.

A continuación, se explicará cada una de las partes de la pirámide mostrada:

El conjunto de valores y creencias es construido por cualidades invariables, extendidas a todos los miembros de la organización, sin la disociación de ninguna persona.

El sistema ideológico es una consecuencia del conjunto de valores y creencias. Se refiere a un conjunto de ideas asociadas a la organización en la parte social, política y cultural.

La moral organizacional se puede definir como las conductas de los miembros de la organización, tanto implícitas como explícitas, imponiendo lo que es correcto o incorrecto a través de reglamentos o normativas.

Las políticas empresariales son normas positivas y explícitas que regulan la conducta de los miembros de la organización.

La ética empresarial es un conjunto de lo explicado anteriormente. Son las conductas, hábitos y valores de los miembros reflejados en la organización.

A partir de los principios mencionados de la identidad empresarial, se puede categorizar la visión en cuatro categorías.



- Visión difusa: no existen criterios claros de discernimiento entre las acciones correctas y las que no lo son. Esto genera una confusión en los miembros de la organización que desconocen la dirección a la cual se dirige la empresa.
- Visión compleja: existen tantos conjuntos de valores y creencias que impiden a la organización, la capacidad de compartir la misma ideología dificultando establecer un único camino a seguir.
- Visión simple: el sistema de valores y creencias es sólido, homogéneo y coherente, sugerente a una conducta moral, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. La ética empresarial contiene preceptos que no dejan lugar a dudas de donde se va a dirigir la empresa.
- Visión concentrada: la dirección de la organización se encuentra en constante búsqueda de nuevos valores y creencias, con el propósito de trascender. La ideología es incuestionable, es decir, propone una moral sin posibilidad a equivocaciones. La ética empresarial, al provenir de tan sólidas bases, configura una ventaja competitiva superior.

Cultura

Es importante que las organizaciones posean una cultura corporativa en el cual sus empleados actúen con espíritu de equipo, requisito indispensable para la competitividad empresarial ya que es uno de los determinantes de la identidad de la empresa y por lo tanto su patrón de acción estratégico. Los tipos de cultura son:

- Cultura iniciadora: genera una permanente innovación en lo bienes, servicios, tecnología, etc. que posee la empresa. Propone cambios a través de un espíritu sostenido en la creatividad.
- Cultura anticipadora: se basa en el trabajo en equipo, la cooperación y el crecimiento grupal antes que el individual. Cuenta con una actitud proactiva por controlar los costos.
- Cultura seguidora: tiene cierta actitud proactiva por acompañar al cliente en sus cambios. Se destaca por sobre la competencia debido a la eficiencia en la diferencias requeridas por los clientes.
- Cultura rezagada: fuerte resistencia al cambio. Se centra mayormente en el eficientismo en la organización, imponiendo reglas, procedimientos y controles sumamente rígidos, que ignoran el rol de la persona en la empresa.

Estructura

Es importante definir la estructura organizacional ya que consolida el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio desarrolla la empresa.

- Estructura conservadora: cuenta con parámetros organizacionales que no respetan los cambios planeados y tampoco dan lugar a iniciativas individuales. No existen contradicciones importantes entre los miembros. Cualquier problema que surja dentro de la organización se resuelve solo en el área involucrada.
- Estructura burocrática: los procedimientos de trabajo son tan rígidos que existen grupos aislados sin relación entre sí, perdiendo a su vez, contacto con los clientes. Como en la estructura conservadora, tampoco se da lugar a las iniciativas individuales.

- Estructura innovadora: posee una rápida adaptación a los cambios, planeados o no. La empresa se encuentra en desequilibrio constante debido a la poca estabilidad en los componentes que permiten amortiguar los cambios.
- Estructura flexible: se acomoda rápidamente al contexto en el que se encuentra la organización, sacrificando cierto nivel de eficiencia. Se caracteriza por tener un fuerte sentido de cooperación a través de valores y principios compartidos.

1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO

En el análisis del sector de negocio se imponen las reglas sobre las cuales el vector empresa-negocio-rentabilidad se desarrollará. El análisis se basa en variaciones contextuales, es decir, en cambios no planeados que afectan, positiva o negativamente, a la empresa. En este caso, la investigación se divide en tres niveles:

Variables del nivel 1

En el primer nivel se analizan los clientes, la empresa y su competencia.

Los clientes se dividen en actuales y potenciales. Los clientes actuales son aquellos que compran regularmente en la empresa, mientras que los potenciales le compran a la competencia o simplemente, no compran el producto ofrecido y son capaces de comprar en la organización.

Se puede analizar las condiciones en las que se encuentra la demanda de los clientes actuales, que se subdividen en:

- Tamaño de mercado: son todos los clientes (actuales y potenciales) que se disponen a comprar el producto ofrecido por la organización.
- Crecimiento del mercado: es el crecimiento de las ventas en un cierto período, considerando también el comportamiento en el pasado de esta variable.
- Elasticidad de la demanda: está relacionada con las variaciones entre el precio del producto y sus ventas. Si un producto aumenta o disminuye su precio, y las ventas disminuyen o aumentan respectivamente, quiere decir que la demanda es “elástica”. De lo contrario, si las ventas se mantienen constantes, la demanda es “inelástica”, generando una conveniencia a la empresa.
- Propensión al gasto o consumo: es la cantidad y rapidez con la que los clientes destinan su dinero al consumo y no al ahorro. Mientras más propensión haya es más favorable para la empresa.
- Poder adquisitivo: mide la capacidad que tiene el cliente de comprar diferentes productos a precios similares.
- Capacidad de compra: es una extensión del poder adquisitivo que mide los instrumentos financieros que aumentan la capacidad de compra del cliente, más allá del poder adquisitivo.



También se puede analizar la relación de los clientes actuales con la empresa:

- Costo de cambio a la competencia: siempre cabe la posibilidad que el cliente pase a comprarle a la competencia. Para evitar esto, el costo de cambio debería aumentar y así imponer al cliente más barreras de paso.
- Demanda de mayores servicios para mantener la fidelización: a los clientes actuales que llevan un largo tiempo comprándole a la empresa, se les ofrece un “plus” por ello, para que sigan manteniendo la fidelización con la empresa.
- Necesidad de cercanía geográfica: la compra de los clientes actuales puede verse afectada por la mayor o menor cercanía geográfica de la empresa.
- Sensibilidad de la marca: es la sensibilidad que poseen los clientes con los elementos diferenciales de la marca. Hay clientes tan sensibles a la agregación de atributos a la marca, que en ocasiones aumenta el interés del cliente por el producto.
- Sensibilidad de los criterios de señalamiento: son los estímulos comerciales por los cuales se muestra la empresa. Existen clientes muy sensibles a estos criterios de señalamiento, que pueden favorecer o desfavorecer a la empresa.

Por otro lado, se puede analizar la fidelización con la competencia de los clientes potenciales:

- Fidelización de la competencia: es similar a la fidelización de los clientes actuales. Mientras menos fidelización tenga la competencia con los clientes potenciales, mayor favorable se vuelve para la empresa.

Cuando se analiza la empresa, significa que se investiga acerca de sus canales de distribución y la rivalidad competitiva.

Los canales de distribución son importantes porque si bien la empresa conoce que su cliente final son los consumidores usuarios, debe tener en cuenta a los intermediarios, como por ejemplo, quioscos, almacenes, supermercados, etc.

La rivalidad competitiva de la empresa determina el grado de rivalidad entre los competidores actuales. Las siguientes variables indican la mayor o menor competitividad de la empresa:

- Número de competidores importantes: si la empresa tiene muchos competidores aumenta la rivalidad del sector, bajando la rentabilidad.
- Costos fijos del sector: la reducción de costos fijos de la empresa aumenta la intensidad de la rivalidad.
- Nivel de diferenciación de los productos o servicios: las empresas buscan la diferenciación del producto/servicio en la etapa de madurez del mismo. Generalmente, la competencia imita estas diferenciaciones, imposibilitando la distinción de la empresa.
- Identificación de marca: cuando más original es el producto, mayor es la diferenciación de la empresa por sobre la competencia, permitiendo a la marca tener su propia identificación en el mercado.
- Intensidad de los programas comunicacionales: establecer estrategias comunicacionales mediante los medios de comunicación puede aventajar altamente a la empresa por sobre la competencia.

- Homogeneidad entre las empresas: mientras más similitud organizacional haya entre las empresas menor es la rentabilidad promedio de las mismas.

Para ganar mayor participación en el mercado, las empresas buscan aventajar a la competencia. Las empresas monitorean permanentemente las acciones de la competencia ya que sea para no perder su posición actual, o para ganar una mejor posición.

Las acciones competitivas significan que cada movimiento o acción realizada por la competencia, equivale a otro movimiento o acción igual o superior en la empresa. Algunas variables que tornan favorable o desfavorable al sector son:

- Grado de iniciativa de la competencia: que una empresa tenga un alto grado de iniciativa significa que tiene como objetivo lograr un mejor posicionamiento en el mercado, es decir, que las empresas líderes llevan en menor medida la iniciativa que las empresas seguidoras.
- Capacidad de los principales competidores: se relaciona con las personas, recursos y procesos que posee la competencia y cómo llega a generar un valor empresario.

Variables del nivel 2

Similar al nivel 1, el nivel 2 analiza la competitividad del sector bajo análisis.

Es importante analizar el poder de negociación con los proveedores ya que reflejan el precio y/o calidad del producto que la empresa suministra. El alto o bajo poder de negociación de los proveedores está en función de:

- Número de proveedores importantes: mientras más proveedores hayan, la empresa del sector aumenta las posibilidades de mejorar sus condiciones de establecer ventajas en la provisión de materias primas o insumos.
- Diferenciación de los proveedores: cuando los productos que ofrece el proveedor se diferencian de otros, se determina algún tipo de ventaja transferible a los competidores.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: es posible que el proveedor quiera incursionar en el sector al que pertenece, desarrollando mayores ventajas competitivas que otras empresas.
- Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: mientras existan mayor cantidad de productos sustitutos, el poder negociación de los proveedores disminuye respectivamente.

Esto lleva a analizar si el sector al que pertenece la empresa se encuentra atractivo en cuanto a rentabilidad, crecimiento u oportunidad, es decir, si se expone a la amenaza constante de nuevas empresas ingresantes al rubro. Las siguientes variables ayudan a determinar lo nombrado anteriormente:

- Requisitos de capital inicial: a medida que las empresas se vuelven más sofisticadas en cuanto a tecnología, infraestructura, entre otros, el ingreso de empresas al sector se vuelve más dificultoso.
- Diferenciación del producto: al haber mayores productos diferenciales, las empresas ingresantes pierden el interés en formar parte del mercado debido al largo tiempo que les llevaría lograr la diferenciación propia.
- Costos por cambiar a otra empresa: existen diferentes factores, como la identificación de la marca, que elevan el costo de cambio de los clientes a otra empresa.

- Identificación de la marca: una empresa logra identificar su marca cuando posee una clientela fiel que no está dispuesta a comprar a la competencia.
- Dificultad de acceso a los canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos: establecer e incorporar la empresa en los canales de distribución puede generar una fuerte ventaja competitiva.
- Economías de escala y/o de alcance: se refiere a que cuando un nuevo competidor quiere ingresar al mercado, debe hacerlo con precios iguales o por debajo del precio promedio, debido a que las economías de escala ya fueron impuestas por las grandes empresas del sector.

Además, se debe tener en cuenta la sustitución del producto por efecto de la demanda y por el beneficio que el producto brinda. Una de las variables más importantes de los productos sustitutos es:

- Cantidad y disponibilidad de sustitutos: que un producto sea sustituto de otro significa que cumple una función similar y se puede obtener a un precio próximo al otro. Mientras más productos sustitutos existan, menos atractivo será el sector.

Los actores estatales y no estatales hacen referencia a la intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales, que aún sin estar relacionados con la competitividad, hace al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

Las dos variables que definen a los actores estatales son:

- Entidades mixtas de desarrollo económico: son entidades promovidas por el sector público y el privado, que facilitan y sostienen el crecimiento y desarrollo económico sectorial.
- Organizaciones de fiscalización y control: funcionan como protectoras de los intereses del estado. Su influencia se relaciona directamente con las políticas públicas de la administración gubernamental de turno.

Y las dos variables que definen los actores no estatales son:

- Organizaciones no gubernamentales: se han vuelto un gran contrapeso del poder empresario cuando se interesan en la actividad económica.
- Asociaciones de consumidores: surgen por problemas de los clientes finales de cierto sector, teniendo un rol importante como el poder de negociación.

Variaciones del nivel 3

Por último, en el nivel 3, se tiene en cuenta el entorno nacional en el que se encuentra la empresa. Para esto es importante identificar las variables relevantes que pueden afectar la estructura de un sector de negocios.

Es importante comenzar el análisis del entorno económico a través de variables económicas como lo son los costos de créditos y las tasas de inflación. En cuanto al entorno legal, las normas relacionadas con la vida social de las personas y las empresas pueden afectar positiva o negativamente la empresa. Por ejemplo, la regulación sobre mercado y la presión tributaria son algunas de las variaciones más importantes del entorno legal.

1.3 METODOLOGÍA BLUEPRINTING

El service Blueprinting o service mapping permite diseñar el proceso de servicio y ver cómo afecta al cliente. Es un método inventado por Shostack y desarrollado por Kingman-Brundage para visualizar los procesos de servicio esperados o reales (Kingman-Brundage, J., 1995)

El Blueprinting de servicios se define como *"una imagen o mapa que retrata con precisión el sistema de servicios para que las distintas personas implicadas en su desarrollo puedan comprenderlo y tratarlo objetivamente, independientemente de sus funciones o de su punto de vista individual"*. Representa el proceso de prestación del servicio, las funciones de los clientes, las funciones de los empleados del servicio y los componentes visibles del servicio.

El servicio Blueprinting simplifica las complejidades del servicio mostrando el funcionamiento del sistema existente. Cuando el funcionamiento actual es explícito, los gestores pueden tomar decisiones racionales sobre cómo funcionarán en el futuro. Los planos pueden ayudar a los gestores de las unidades de negocio, a detectar riesgos o puntos de dolor que generan experiencias negativas en el cliente para corregirlos. También es útil para el personal de la organización, como guía de los componentes claves del servicio que contribuyen a la satisfacción del consumidor y a la mejora de la calidad del servicio, y para los gestores de recursos humanos en la preparación de descripciones de puestos de trabajo.

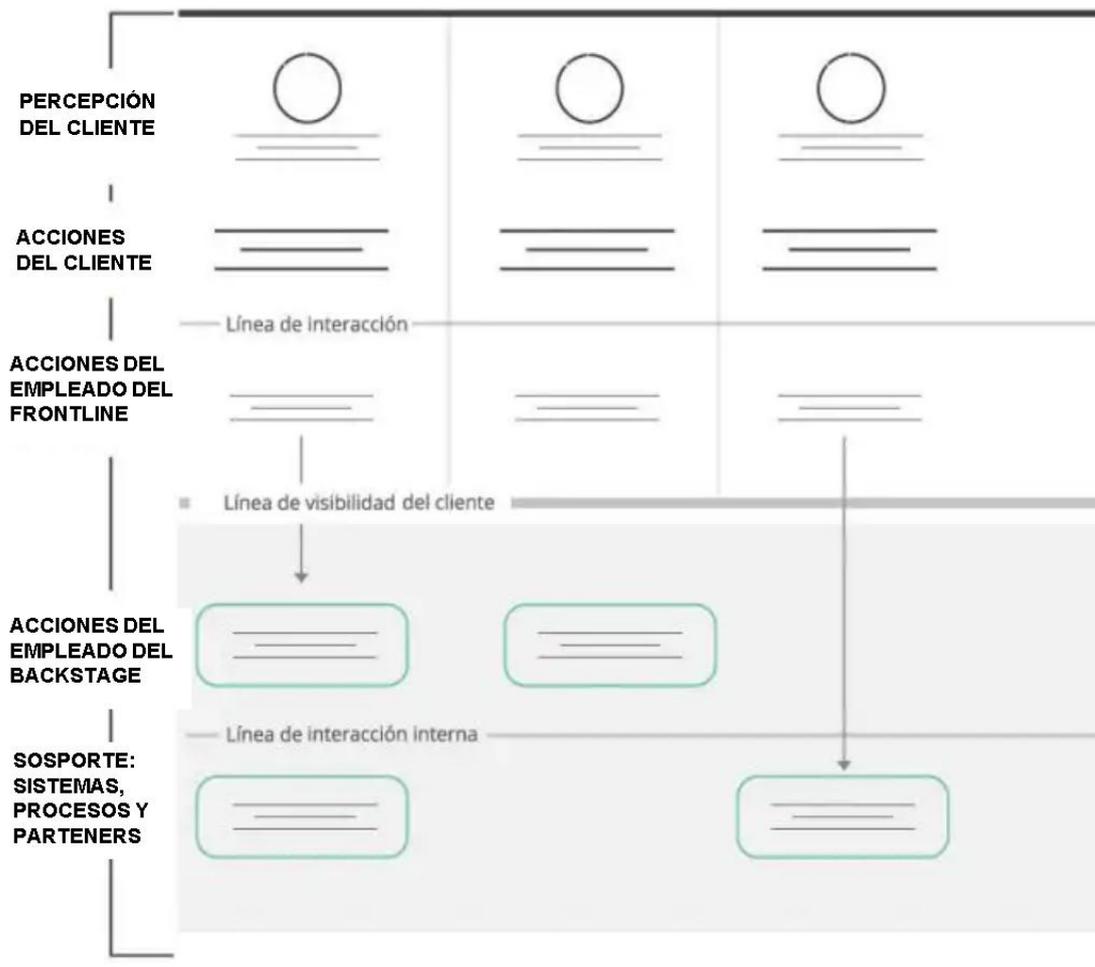
Servicio Blueprinting responde a estas preguntas: ¿Quién hace qué, a quién, con qué frecuencia y en qué condiciones? (Nabil, 2005).

1.3.1 ESTRUCTURA

El plano es una imagen bidimensional del modelo Blueprint. (Ver figura N° 2). El eje horizontal representa la cronología de las acciones realizadas por el cliente y el proveedor. El eje vertical distingue entre distintas áreas de acción separadas por diferentes líneas. En referencia a la aplicación del Blueprinting en diferentes propósitos en los últimos años, se pueden identificar etapas de desarrollo separadas por líneas como las siguientes:

- Línea de interacción: separa la zona de acciones del cliente de la del proveedor. Por encima de esta línea, encontramos actividades, elecciones, necesidades e interacciones realizadas por los clientes.
- Línea de visibilidad: distingue entre acciones visibles y no visibles para los clientes. Por encima de esta línea se encuentran las acciones de contacto/frontline y de los empleados.
- Línea de interacción interna: distingue entre actividades de frontline y backstage. Sobre esta línea se encuentran las acciones de los empleados.
- Procesos de apoyo: procesos necesarios para la prestación del servicio y se llevan a cabo por debajo de la línea de interacción interna.

Figura N 2º: Modelo tradicional de Blueprinting



Fuentes: Nabil, 2005

Componentes del modelo Blueprint

Hay cinco componentes de un Blueprint típico:

- Percepción del cliente
- Acciones del cliente
- Acciones visibles
- Acciones no visibles
- Procesos de soporte o apoyo

Para cada acción del cliente y cada momento de la verdad, existe la percepción del cliente. Se describe en la parte superior del plano. Se trata de todos los elementos tangibles a los que están expuestos los clientes y que pueden influir en su percepción de la calidad.

Las acciones del cliente incluyen todos los pasos que los clientes dan como parte del proceso de prestación de servicios. Como parte del proceso de prestación de servicios. Las acciones de los clientes se representan cronológicamente en la parte superior del plano. Lo que diferencia al Blueprinting de otros enfoques de organigrama, es decir, que las acciones del



cliente son fundamentales para la creación del plano y, como tal, suelen presentarse en primer lugar, de modo que todas las demás actividades puedan considerarse la propuesta de valor ofrecida al cliente o creada conjuntamente con él.

Otro componente crítico son las acciones de los empleados en el escenario/contacto visible separadas del cliente por la línea de interacción. Las acciones de los empleados de primera línea que se producen como parte de un encuentro cara a cara se describen como acciones de los empleados de contacto en escena. Cada vez que se cruza la línea de interacción a través de un cliente a un empleado (o tecnología de autoservicio de la empresa, etc.) se ha producido un momento de verdad.

El siguiente componente importante del modelo son las acciones de los empleados en el backstage/ contacto no visible, separadas de las acciones en el escenario por la importante línea de visibilidad. Todo lo que aparece por encima de la línea de visibilidad es visto por el cliente, mientras que todo lo que aparece por debajo es no visible. Por debajo de la línea de visibilidad, se describen todas las demás acciones de los empleados de contacto, tanto las que implican una interacción no visible con los clientes (por ejemplo, llamadas telefónicas) como cualquier otra actividad que los empleados de contacto realizan para prepararse para atender a los clientes o que forman parte de sus responsabilidades.

Un componente significativo del plan son los procesos de apoyo, separados de los empleados de contacto por la línea interna de interacción. Se trata de todas las personas y unidades de la empresa que no son empleados de contacto, pero que necesitan de contacto, son necesarias para prestar el servicio. Las líneas verticales del área de apoyo que conectan con otras áreas del plano muestran las conexiones interfuncionales y el apoyo necesarios para prestar el servicio al cliente final.

Algunos autores revisaron el modelo tradicional de la tercera etapa, que no está estructurada de forma homogénea, y han propuesto dos áreas de acción adicionales separadas por líneas horizontales.

- La línea de aplicación: separa la zona de gestión (planificación, gestión y control) y la zona de apoyo (actividades de apoyo).
- La línea de penetración de pedidos: por debajo de la línea de interacción interna, separa las actividades inducidas por el consumidor de las independientes del cliente.

La integración de dos líneas adicionales es el resultado de la falta de diferenciación entre las actividades inducidas por el cliente, y las independientes del cliente en el esquema tradicional. El anteproyecto revisado muestra actividades relativas a la estructura de producción de las operaciones de servicios y se refiere más bien a la cadena de valor de los servicios que a la estructura del proceso de servicio.

Otros componentes muy importantes del modelo Blueprinting son los riesgos, aquellos problemas que pueden llegar a suceder, y puntos de dolor que son las fallas que se generan frecuentemente.

1.3.2 TEORÍA DE GUIÓN

A la hora de diseñar un plan de servicios, como lo es Blueprinting, es muy importante tener en cuenta tanto el punto de vista de los clientes como el de los empleados. Si esto no existe,



la dirección no consigue comprender las percepciones de los consumidores sobre lo que esperan. Al mismo tiempo, desde el punto de vista de los empleados también es importante porque identifica las partes del sistema que los clientes no pueden ver.

La teoría de guion fue creada por Silvan Tomkins, quien consideró que las emociones de las personas caen en categorías llamadas “afectos”. Por esto, tanto los empleados como los clientes siguen “la teoría guion”. La misma indica que los clientes tienen guiones de compra específicos en sus mentes que les llevan a un comportamiento específico cuando entran en contacto con el servicio. Las personas que se ocupan de esto creen que las secuencias de acción guían a los clientes en la interpretación de la información dada, el desarrollo de expectativas y la representación de rutinas de comportamiento adecuadas.

También los empleados de servicios poseen guiones que indican su comportamiento al entrar en contacto con los clientes.

Existen dos tipos de guiones:

- Guiones convergentes: son aquellos del empleado y del cliente que no entran en colisión y mejoran la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio entre cliente y las operaciones de servicio.
- Guiones divergentes: son aquellos del empleado y del cliente chocan e indican las áreas en las que no se cumplen las expectativas del cliente y la evaluación de la calidad del servicio.

Hay que tener en cuenta que tanto los guiones de los consumidores, como los de los empleados son herramientas muy útiles para analizar el encuentro de servicio.

Los guiones proporcionan lo fundamental para:

- Programar el encuentro de servicios
- Establecer metas y objetivos
- Desarrollar comportamientos que mejoren la oportunidad de un exitoso intercambio
- Evaluar la eficacia del sistema actual de prestación de servicios

Se prefiere un proyecto de dos caras porque tiene en cuenta tanto las percepciones de los empleados como la de los clientes sobre cómo deben de ser los acontecimientos. Con este procedimiento, los empleados y los clientes pueden mencionar posibles actividades de servicio que planteen una reacción positiva o negativa durante el encuentro.

1.3.3 NORMAS DEL GUIÓN

Las normas del guion agrupan eventos que están siendo mencionados tanto por clientes como empleados y, a continuación, establecen cómo deben producirse.

La comprensión de las normas del guion es muy útil para la persona que va a diseñar el proceso de planificación porque le da la oportunidad de comparar la frecuencia de los acontecimientos que se mencionan tanto por parte de los clientes como de los empleados. De este modo, se pueden identificar las posibles diferencias existentes entre las percepciones de los clientes y las de los empleados.

El segundo paso consiste en examinar las partes del proceso en los que el sistema puede fallar. Esos puntos de fallo pueden reducirse en número analizándolos y consultando a los empleados sobre cómo pueden evitarlos.

La tercera y última parte consiste en especificar el plazo de ejecución del servicio. Esto está relacionado con el componente de coste y el tiempo necesario para que se complete el servicio. Una vez fijados los plazos de ejecución, el gestor puede analizar hasta qué punto puede ser rentable el sistema especificando los costes de los insumos para que el sistema funcione.

El plano final permite al planificador estimar la rentabilidad del sistema y también los efectos sobre la rentabilidad si cambia un componente del sistema. También se utiliza el método Blueprinting para el desarrollo de un nuevo producto, introduciendo divergencia y complejidad.

La complejidad indica el número y la dificultad de los pasos y secuencias que definen el proceso. Mientras que la divergencia indica el grado de libertad que disponen los empleados cuando prestan el servicio.

1.3.4 RELACIONES CON LA CULTURA ORGANIZATIVA

Según la bibliografía existente, la cultura se define como una combinación única de reivindicaciones, valores y normas comunes que conforman la socialización, los símbolos, y prácticas comunes de un grupo de personas. Los elementos clave de la cultura y la forma en que están unidos, pueden observarse en una empresa. En este caso nos referimos a la cultura corporativa u organizativa de la empresa (Trice, H.M. y Beyer, M.J., 1992)

A lo largo de décadas de investigación empírica, los estudiosos han establecido abundantes vínculos entre la cultura organizativa y el rendimiento de la organización. Aunque anteriormente, la importancia de la cultura era demasiado difícil de gestionar, hoy se reconoce que puede utilizarse como ventaja competitiva. Para utilizar la cultura estratégicamente, una empresa primero tiene que entender su cultura. (Bruce M. Tharp, 2015)

La cuestión principal en este punto es cómo afecta la cultura organizativa de una empresa a la metodología Blueprinting. La respuesta a esta pregunta viene dada por la comprensión del concepto de cultura. Hay cultura organizativa fuerte cuando la empresa es sólida. Además, la cultura organizativa de una empresa se refleja en el grado de todos los procedimientos en su interior. Por lo tanto, en una organización que funciona correctamente, los procedimientos seguidos por todos durante la prestación de un servicio, deben ser coherentes con la cultura empresarial.

El proceso de Blueprinting es una herramienta de visualización de la forma en que los empleados deben trabajar a través del mecanismo de prestación de servicios. La construcción de un Blueprint debe ser coherente con el tipo de cultura que existe en la empresa.

Con este argumento, concuerdan los resultados de las investigaciones pertinentes que demuestran que la cultura organizativa tiene una gran influencia en las actividades de programación de la empresa. En efecto, la cultura y la unidad empresarial parecen ser

factores muy importantes para el éxito en cualquier intento de formalizar un proceso de programación.

Según Stephen H. Baum (1990), no tiene sentido que alguien represente un servicio a través de un plano, si los demás elementos relativos a los procedimientos del servicio no concuerdan con él. En esencia, un plano de un servicio no es más que una representación gráfica de la política de la empresa en materia de procedimientos de prestación de servicios.

Blueprinting y su efecto en la calidad del servicio

Prestar un servicio excelente es una estrategia ganadora. Un servicio de calidad mantiene la confianza del cliente y es esencial para una ventaja competitiva. Sin embargo, muchas empresas luchan por mejorar los servicios, malgastando dinero en programas de servicio mal concebidos y socavando la credibilidad con una retórica de gestión no respaldada por la acción. Con un anteproyecto se entiende la totalidad de un servicio como un proceso. Proporciona una representación gráfica de los servicios. El servicio simplifica la complejidad mostrando el funcionamiento de un sistema existente.

Un plano es útil de varias maneras en la gestión de un servicio. Un plano puede utilizarse para mejorar el diseño de un servicio existente o para diseñar uno nuevo. Cuando el funcionamiento actual es explícito, los gestores saben cómo funcionarán en el futuro. El proyecto de Blueprint está orientado a las tareas. Describe sobre el objeto de la organización y permite a la empresa hacer frente a su competencia. Realiza la tarea de manera que los clientes se sientan atraídos por la organización (Stephen H. Baum, 1990). Sirve de guía para ejecutar el plan de servicio mostrando la secuencia de pasos necesarios para prestar un servicio. Coordina el trabajo realizado por el personal de la organización señalando su papel en el sistema global.

1.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Muchos ejecutivos reconocen que para lograr un crecimiento financiero deben abordar de varias perspectivas organizacionales a la vez que permitan ver a la empresa de una forma equilibrada. Esto llamó la atención de dos economistas norteamericanos llamados Robert Kaplan y David Norton, que buscaban una solución innovadora para mejorar el control de las organizaciones. Así fue como, en principios del año 1992, presentaron por primera vez el Cuadro de Mando Integral. El mismo fue publicado en un artículo de la revista Harvard Business Review, que actualmente es una de las guías más importantes en el mundo para la gestión empresarial.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que brinda a los directivos una visión rápida y completa de su negocio, transformando la estrategia de la empresa en diferentes objetivos relacionados entre sí, para así lograr una mejor gestión empresarial. Es importante también aclarar que el CMI es desarrollado por los directivos, ya que son las únicas personas en la empresa que cuenta con el acceso a toda la información organizacional.

Ambos economistas señalaron que las empresas deben mostrar a sus empleados el Cuadro de Mando Integral, como una campaña estratégica. Afirmaron que grandes compañías



midieron el conocimiento y la comprensión de la estrategia de la organización con ayuda de los conocimientos de los empleados.

El CMI debe utilizarse como sistema de comunicación, información y aprendizaje, y así implementar una gestión empresarial analizada desde cuatro perspectivas esenciales: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, que a su vez, permita a los directivos responder las siguientes preguntas:

- *“Financiera: ¿Qué resultados económicos debemos alcanzar para satisfacer a nuestros dueños? (Empresas) ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? (Sector Público y ONG`s)*
- *Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?*
- *Procesos internos: ¿Qué procesos debemos desarrollar para satisfacer a nuestros clientes?*
- *Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué conocimientos, habilidades y condiciones necesitan nuestros trabajadores para ejecutar nuestra estrategia?”*¹

En los últimos años, frente al calentamiento global y los problemas de contaminación, varias empresas han considerado la inclusión de la perspectiva del medio ambiente y comunidad al CMI. La misma permite a los directivos responder la siguiente pregunta: ¿Qué estrategia debemos adoptar para garantizar la sostenibilidad ambiental de la comunidad?

Al observar todas estas variables, los directivos pueden determinar si las mejoras en un área se han producido a causa de otra. Cada perspectiva contiene múltiples medidas vinculadas entre sí, en una serie de relaciones de causa y efecto. Es decir que la primera medida provoca cambios en la segunda, y esta, a su vez, modifica la tercera, y así sucesivamente. Esto permite obtener una visión completa de dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige.

*“El Cuadro de Mando Integral incluye medidas financieras que informan los resultados de las acciones ya realizadas. Y complementa esas medidas financieras con tres conjuntos de medidas operativas relacionadas con la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, las actividades que impulsan el desempeño financiero futuro”*²

El CMI se centra en un conjunto de medidas aplicadas para alcanzar y comunicar una visión compartida de la estrategia de la organización para su futuro desarrollo. Una vez definida la estrategia empresarial, los directivos deben definir los objetivos de las perspectivas para luego establecer los indicadores de los mismos.

¹ Kaplan, Robert S. y Norton David, (2002). “Cuadro de Mando Integral”. Barcelona, Gestión 2000.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton. “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”. Harvard Business Review (2005)

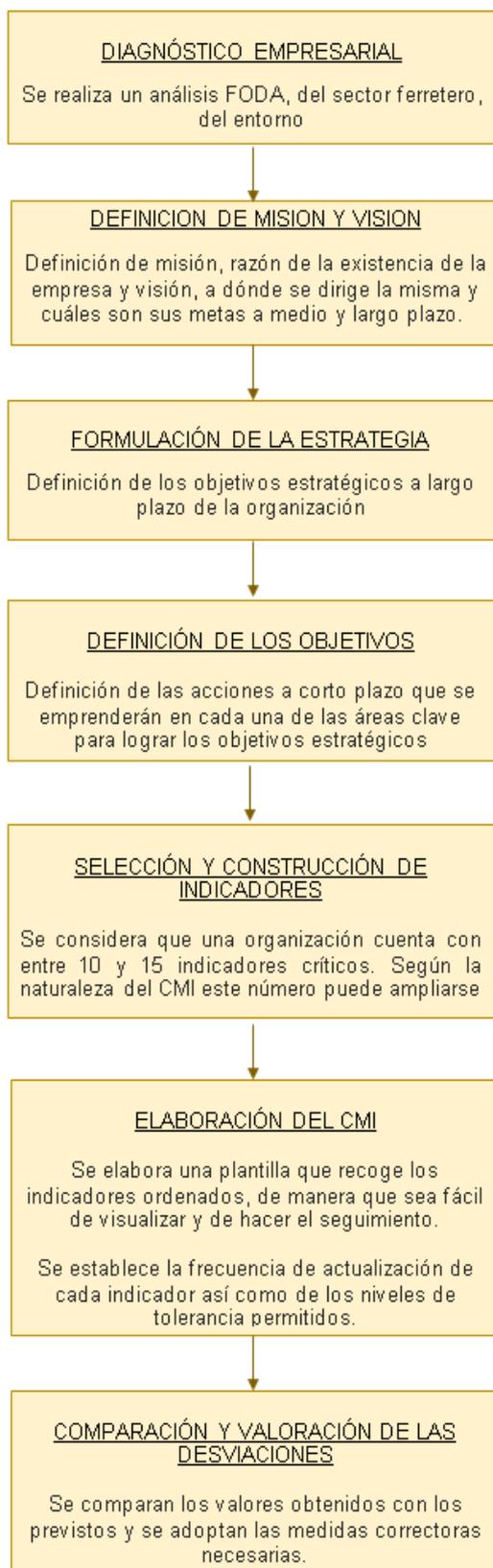
El CMI permite medir los resultados de la gestión con los activos intangibles mediante la actuación que permite conocer anticipadamente la evolución de la actividad en relación con la estrategia seleccionada. Será necesario, desarrollar una serie de indicadores tanto financieros como no financieros que faciliten una visión clara y pronta de la situación en todo momento. Los indicadores son acciones elegidas que forman parte de los controles de los directivos, ayudando a reducir el riesgo de un enfoque a corto plazo.

Según ambos autores, el proceso es un ciclo en el que la visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y rever los objetivos.

El aprendizaje es el resultado del seguimiento, que a su vez lleva a un nuevo examen de la visión. En cada paso, el cuadro de mando sirve como medio de comunicación.

Según Norton y Kaplan: *"Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."*

Diagrama N° 1: Proceso de formación del CMI



Fuente: elaboración propia en base de la Fundación por motivación de Recursos Humanos, 2005

1.4.1 PERSPECTIVAS

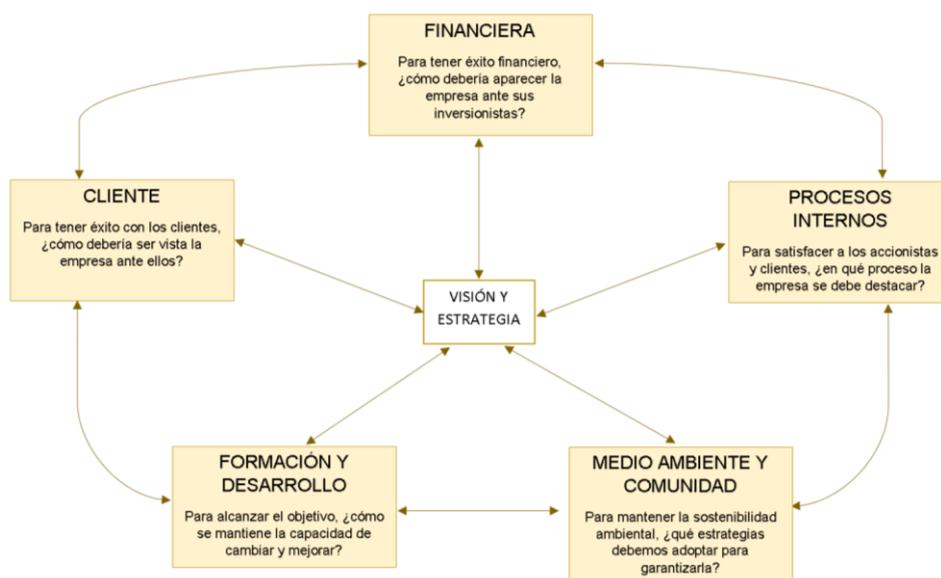
Para que una estrategia tenga éxito, una empresa necesita establecer objetivos estratégicos claros en lo financiero, respecto a clientes, los procesos internos de la empresa, las competencias de los empleados, y últimamente, la sostenibilidad ambiental y comunitaria.

Los líderes empresariales que utilizan el CMI se centran en la estrategia y la visión para el control de los indicadores financieros. Distintos estrategas analizaron que se necesitan diferentes perspectivas, financieras y no financieras, para poder ver el rendimiento de la organización, asegurando y manteniendo el auge de la empresa. Como enfoque estratégico de una herramienta de gestión del rendimiento, el CMI ayuda a los directivos a traducir sus estrategias en una visión organizativa mediante la evaluación de las principales medidas de rendimiento claves desde las cinco perspectivas. Las cuales están enfocadas en un determinado ámbito de la organización. Aunque lo habitual es tener estas cinco perspectivas, se pueden agregar o quitar dependiendo de las necesidades de cada negocio, adaptándose a las circunstancias específicas de las organizaciones.

Las perspectivas del CMI sirven de estructura y marco para una organización que quiera empezar a utilizar este sistema de gestión. También permiten identificar los puntos fuertes y débiles del rendimiento de su organización y, posibles áreas de oportunidades de mejora en cada una de las perspectivas. Además, las perspectivas están vinculadas a la estrategia de la organización y crean un modelo holístico que permite a todos los empleados ver cómo pueden contribuir al éxito de la organización. (Nopadol Rompho, 2011). La estrategia debe ser ajustada continuamente en un entorno macroeconómico cambiante.

En la siguiente figura, se puede observar la interrelación entre las diferentes perspectivas involucrando la visión y estrategia de la empresa. En cada una de las perspectivas se debe tener en cuenta una o más preguntas que guiarán a los directivos a la hora de la toma de decisiones.

Diagrama N° 2: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Robert Kaplan y David Norton, 1992, y agregado de Ariel Espino, Dianelys Nogueira, Ramón Sánchez, Allán Aguilera, 2015



Perspectiva financiera

¿Cómo debe aparecer la empresa ante los accionistas? La perspectiva financiera se ocupa de aquellos factores de una organización que pueden crear crecimiento y sostenibilidad y evalúa la rentabilidad de la estrategia. (Khatoon, S. y Farooq, A., 2015)

Esta perspectiva se refiere a la visión financiera de una empresa tal y como se presenta a sus accionistas y si la estrategia, la implementación y la ejecución de la empresa están contribuyendo a la mejora de los resultados de la empresa (Kaplan y Norton, 1992).

La medida del rendimiento financiero proporciona información basada en los resultados de las actividades pasadas de la empresa que tienen que ver con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para el accionista. Según Kaplan y Norton, la perspectiva financiera debe contar la historia de la estrategia. Además, la perspectiva financiera evalúa la rentabilidad de la estrategia, que permitirá a la organización evaluar y medir sus resultados. (Santos, R. 2006).

La perspectiva financiera está basada en la contabilidad de la compañía, muestra el pasado de los datos económicos alcanzado por la organización. Como la contabilidad no es inmediata, deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información.

Para lograr los objetivos financieros deseados a largo plazo por la organización, la misma debe tener en cuenta distintos indicadores. Estos varían según el tipo de actividad que la empresa realice. Además se debe tener en cuenta las metas y su alcance.

Perspectiva cliente

¿Cómo ven los clientes a la empresa? La perspectiva del cliente se centra en la opinión que éste tiene de la empresa y en cómo quiere que sea vista.

Las medidas de rendimiento de esta perspectiva incluyen la satisfacción del cliente y los tipos de procesos por los que una organización proporciona un producto o servicio a sus clientes. Según Santos, la perspectiva del cliente identifica qué factores son importantes en la concepción del mismo, como el servicio al cliente, responder con rapidez y con confianza a sus solicitudes, y la calidad.

El principal objetivo de cualquier negocio es satisfacer las necesidades de sus clientes. Aunque para lograr esto, primero hay que encontrar y estudiar la clase de cliente que la empresa busca. Para ello, es necesario realizar la segmentación del mercado, es decir, conocer los gustos y necesidades de los posibles consumidores.

Perspectiva procesos internos

¿En qué se debe destacar? La perspectiva del proceso interno es la más crítica para el éxito de cualquier organización. Se centra en lo bien que funciona la empresa y en las actividades que lleva a cabo una organización para satisfacer a sus clientes y accionistas. (Khatoon, S. y Farooq, A., 2015)

Las medidas de rendimiento basadas en esta perspectiva permiten a los directivos saber si los productos y servicios satisfacen las expectativas de los clientes. Según Kaplan y Norton,

puede incluir objetivos a corto y a largo plazo. Por lo tanto, en esta perspectiva, el CMI permite a los líderes empresariales saber si sus servicios tienen o no buenos productos de acuerdo con las expectativas de sus clientes.

Los procesos internos son aquellos que definen la manera en la cual se va a operar para alcanzar los objetivos estratégicos. Agregan valor a los productos y servicios, siendo fundamentales para cualquier estrategia de reducción de costos.

En los distintos tipos de procesos de un negocio se puede encontrar las actividades que se realizan diariamente, los procesos de gestión y relación con los clientes, entre otros.

Perspectiva de formación y desarrollo

¿Cómo se puede seguir mejorando y creciendo? La perspectiva de formación y desarrollo comprende el aprendizaje de los empleados y las actitudes culturales relacionadas con la superación personal y organizativa. Se centra en las capacidades y habilidades en las que la empresa debe destacar para lograr procesos empresariales internos que creen valor para sus clientes y accionistas.

Las medidas de rendimiento utilizadas para esta perspectiva incluyen las habilidades y la preparación de los empleados y la satisfacción de éstos. Esta perspectiva se centra principalmente en inversión para el futuro, como nuevos equipos e investigación y desarrollo de productos (Kaplan y Norton, 1996).

La perspectiva de formación y desarrollo puede incluir cuestiones como la satisfacción de los empleados y sus horas de formación, y la alineación de las habilidades de los empleados con los puestos de trabajo, por lo que esta perspectiva es importante para el éxito del CMI.

Aporta información sobre los intangibles de la empresa como son el capital humano (habilidades, capacidades y competencias), el informativo y de comunicación (redes e infraestructura informática) y el organizacional (capacidad y organización de la empresa para realizar los distintos procesos).

Perspectiva medio ambiente y comunidad

¿Qué estrategias se pueden adoptar para generar y mantener la sostenibilidad ambiental? En el último tiempo, la perspectiva medio ambiente y comunidad se ha incorporado al CMI debido a la necesidad de proteger los servicios ambientales que brinda la naturaleza.

Los humanos han descuidado y aún siguen descuidando el medio ambiente, provocando que la temperatura del planeta aumente y genere un cambio climático. Esto afecta el estado de todas las reservas naturales (desiertos, mares, glaciares, etc.), y en consecuencia, también a la vida humana.

Para los autores Ariel Espino, Dianelys Nogueira, Ramón Sánchez y Allán Aguilera es muy importante que las empresas tengan en cuenta esta perspectiva ya que pueden mejorar la gestión ambiental y ofrecer a sus clientes un producto ecológico, sin la necesidad de contaminar o destruir los recursos naturales

Con respecto a la comunidad, la organización debe impactar positivamente en la sociedad a través de políticas de responsabilidad social empresarial en centros de salud, educativos, etc.

1.4.2 OBJETIVOS

El CMI apoya a la visión y estrategia de la empresa. Tiene como objetivo principal definir una herramienta que realice un seguimiento de la estrategia anteriormente determinada en la etapa de planificación de la organización.

Otros beneficios son:

- Permite conocer la situación precisa en la que se encuentra la organización.
- Alinea a las diversas áreas de la empresa y todos los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Estimula la transformación de los resultados de los procesos hacia la gestión estratégica.
- Posibilita que el comportamiento de los miembros de una empresa continúe la serie de objetivos estratégicos.
- Convierte la estrategia de una empresa en acción y resultados.
- Identifica indicadores de desempeño claves.

1.4.3 INDICADORES

El Cuadro de Mando Integral tiene diferentes herramientas muy importantes:

Los indicadores son unidades de medición que describen el comportamiento y rendimiento de diversas variables, por medio de una cuantificación directa a la variable elegida o por comparación entre variables. Diferentes economistas y estrategias coinciden en que es preferible que los indicadores sean numéricos ya que el margen de error en el CMI disminuye, permitiendo desviaciones aceptables. Vale aclarar que cada empresa establece diferentes tipos de indicadores según su actividad.

En la matriz del CMI también se encuentran las iniciativas estratégicas que responden a la pregunta de qué hacer para lograr el objetivo. Luego están los inductores que buscan facilitar el cambio del indicador.

Por último, las acciones correctivas se encargan de buscar una solución en caso de haber desvíos.

A continuación, se muestra algunos ejemplos de los indicadores más elegidos actualmente por las empresas:

Perspectiva Financiera:

- Crecimiento mensual de ingresos: $\frac{\text{Ventas del mes actual (unidades)}}{\text{Ventas mes anterior (unidades)}} \times 100$
- Rentabilidad operativa: $\frac{\text{Ganancia Neta (antes de Impuestos)}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$



- Reducción de mercadería dañada: $\frac{\text{Mercadería dañada (valores)}}{\text{Mercadería Compra (valores)}} \times 100$

Perspectiva Cliente:

- Satisfacción de los clientes: $\frac{\text{Reclamos de clientes mensuales}}{\text{Pedidos mensuales entregados}} \times 100$
- Gestión comercial: $\frac{\text{Venta de un producto}}{\text{Ventas totales}} \times 100$

Perspectiva Procesos Internos:

- Eficiencia técnica: $\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas estimadas}} \times 100$
- Productos faltantes: $\frac{\text{Productos faltantes por pedido}}{\text{Productos totales solicitados}} \times 100$
- Compra de insumos (solicitados): $\frac{\text{Productos pedidos por clientes (unidades)}}{\text{Productos totales solicitados (unidades)}} \times 100$

Perspectiva Formación y desarrollo:

- Motivación hacia los empleados: Incentivo por productividad
- Calidad del personal: $\frac{\text{Capacitaciones realizadas por empleado}}{\text{Total de capacitaciones brindadas por la empresa}}$
- Ambiente laboral: encuestas sobre el entorno laboral

Perspectiva Medio ambiente y Comunidad:

- Control de consumo de combustible: $\frac{\text{Litros consumidos}}{\text{Km recorridos}} \times 100$
- Huella ecológica corporativa: $\frac{\text{Cantidad de hectáreas utilizadas}}{\text{Periodo de tiempo}} \times 100$
- Acciones en la comunidad: $\frac{\text{Donaciones en Centros de Salud y Educativos}}{\text{Periodo de tiempo}} \times 100$

Si se presta atención en los indicadores nombrados, todos tienen en común que cuentan con las mismas características: son relevantes, pertinentes y precisos. Según su naturaleza, deben medir:

- La eficacia: indican el alcance de los objetivos establecidos
- La eficiencia: indican el desempeño de un objetivo en relación con los costos establecidos
- La economía: relaciona los costos reales con los contables
- La efectividad: mide el impacto de una acción sobre el medio
- La excelencia: mide cualitativamente la satisfacción de los clientes
- El entorno: miden los riesgos que pueden afectar a la empresa

Una vez que se definen todos los indicadores es necesario incorporarlos en una matriz del CMI lo que permite un claro y conciso seguimiento de las desviaciones y los objetivos.

1.4.4 TABLERO DE CONTROL

Si bien el CMI desarrollado por Kaplan y Norton fue un éxito aplicado en miles de empresas de todo el mundo, éste fue creado para aquellas organizaciones en un marco de estabilidad económica, dejando de lado a aquellas que se encontraban en un contexto con inflación o constantes cambios de valores en el mercado.

Así fue como Alberto M. Ballvé incorporó al Cuadro de Mando integral, el Tablero de control. Esta extensión permite que las empresas con más incertidumbres apliquen el CMI sin ningún inconveniente.

Esta herramienta es de gran ayuda para todo tipo de empresas, ya que guía a los directivos de las mismas en el control y supervisión desde todas las perspectivas. Mide dónde se encuentra la empresa a partir de las estrategias que se están llevando a cabo.

Dentro de los Tableros de Control se pueden encontrar cuatro grandes tipos:

- *“Tablero de Control Operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.*
- *Tablero de Control Directivo: Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.*
- *Tablero de Control Estratégico: Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.*
- *Tablero de Control Integral: Información relevantes para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores”*³

Para diseñar un Tablero de Control exitoso se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Saber a quién va dirigido:** no es lo mismo presentar información a niveles directivos que a niveles operativos, se debe tener en cuenta el personal que lo usará e incluso en dónde se visualizará (celulares, computadoras o pantallas).
- **Establecer el objetivo:** se debe tener en cuenta cuál es el propósito de tener un tablero de control, para responder las incertidumbres de la empresa.

³ Ballvé, Alberto M. (2000) Tablero de control. Organizando información para crear valor. Buenos Aires. Editorial Macchi

- Definir las medidas: escoger que tipo de mediciones se pueden definir, para tener relevancia en las áreas de interés del equipo. Es fundamental elegir correctamente los indicadores para el tablero de control.
- Escoger el correcto tipo de gráfica: utilizar un gráfico adecuado ayuda al tablero de control funcionalmente, las gráficas más usadas por las empresas son:

Gráfica de barras: al ser un gráfico conocido, claro y compacto, funciona muy bien en las empresas, es ideal para comparar ágilmente los valores de una misma área.

Gráfica de líneas: es una buena alternativa cuando se quiere presentar tendencias o patrones en el tiempo.

Gráficas de torta: son muy útiles para ver rápidamente el valor más grande, pero no para tener precisión en los números.

Minigráficos: representa en miniatura los valores mínimos o máximos, tienen un buen funcionamiento para mostrar las tendencias de las mediciones. Redondear números sirve para mostrar el valor de forma general.

Como resumen de lo visto en el capítulo, el plan estratégico es un proceso administrativo que ayuda a definir la misión, visión, cultura y estructura de una organización. El análisis de sector de negocio, es una investigación subdividida en tres niveles, que estudia los cambios que afectan a la empresa. La metodología Blueprinting es una herramienta que brinda a los directivos una representación gráfica de las acciones que realizan los clientes y empleados

Y por último, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que ayuda a los directivos de las organizaciones a tener una visión rápida de los objetivos y estrategias empresariales, desde distintas perspectivas, para mejorar la gestión empresarial.

CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En este capítulo se realiza un análisis más profundo acerca de la ferretería, elaborando el plan estratégico, un análisis FODA y otro del sector de negocio para luego desarrollar un cuadro Blueprinting de la ferretería.

2.1 ANÁLISIS PREVIO

Para definir los objetivos estratégicos de la empresa y luego proponer mejoras organizacionales, es necesario conocer el sector ferretero en detalle.

2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA FERRETERÍA

La ferretería Bergós-Mattioli tiene presencia en el mercado hace 30 años lo que le permitió alcanzar una estabilidad en la actualidad. Se fundó en el año 1993 con los aportes de dos socios, por un lado la familia Bergós y por otro Mattioli, los cuales actualmente se mantienen al frente de la empresa.

El trabajo en la ferretería se encuentra dividido en tres sectores, por un lado, los dos socios se distribuyen la labor en la caja, otros dos empleados se encargan de la atención al cliente dentro de la ferretería, cuentan con una persona encargada de las entregas y de distribución de los productos en los alrededores y ésta también es responsable de ordenar y contar los productos del depósito.

Origen de las ferreterías

Etimológicamente, la palabra *ferretería* significa “tienda de hierros”. Esto se debe a que hace tiempo, los encargados de estos negocios eran solamente herreros que vendían herramientas de este metal.

Diferentes rastros de estos negocios aseguran su existencia desde épocas anteriores al nacimiento de Cristo, por lo que lo hace una de las formas de comercio más antiguas.

En el inicio, las ferreterías eran pequeñas áreas en las viviendas en donde recibían a los aldeanos con pocos instrumentos para el hogar. Poco tiempo después, se incluyeron diferentes productos para la construcción según demanda de los mismos clientes.

La historia de las ferreterías fue evolucionando conforme a los avances en la humanidad. Así como por ejemplo, en el siglo XIX, la electricidad era una parte tan importante de la vida cotidiana de las personas que tuvieron que introducir en estos negocios herramientas para reparar circuitos eléctricos y cuadros eléctricos domésticos.

De esta manera, las ferreterías comenzaron como pequeñas tiendas de abastecimiento a las personas. Sin ellas, no se podrían haber construido casas, iglesias y demás obras arquitectónicas que hoy se pueden disfrutar alrededor del mundo. No existe ninguna edificación en la que no se haya visto involucrado el sector ferretero.

Tipos de ferreterías

Hoy en día existen tres tipos de ferreterías a las que se puede acudir:

- Ferreterías de rubros en general: comercializan de forma minorista, es decir, para construcciones y pequeñas reparaciones de toda clase de profesionales y usuarios domésticos
- Ferreterías industriales o de bricolaje: son las que generan más ingresos, debido a la gran comercialización de productos que se encuentran en cada parte de las viviendas, ya sea para la construcción, o para la reparación de la misma, haciendo lugar también a la venta al por mayor de estos productos.
- Ferreterías virtuales: como indica su nombre, son aquellas que únicamente se pueden encontrar en plataformas virtuales, sin la necesidad de incorporar un lugar físico para atender a sus clientes.

Es necesario recalcar que cada uno de los tipos de ferreterías nombrados anteriormente, pueden enfocarse en diferentes rubros. Por ejemplo, existen ferreterías especializadas en pinturas, otras en productos de plomería, y así con cada una de las áreas del sector ferretero.

¿Qué se puede comprar en una ferretería?

Las ferreterías tienen una amplia variedad de productos para ofrecer al público. Algunos suelen encontrarse con más frecuencia en el mercado que otros. Esto depende de la dimensión de la empresa. Algunos de ellos son los siguientes:

- Herramientas manuales y eléctricas
- Pinturas
- Tuberías
- Artículos de iluminación
- Adhesivos
- Abrasivos
- Tornillos
- Veneno para roedores
- Cerámica

Factores de éxito para una ferretería

Actualmente, los clientes se informan sobre el producto que desean adquirir vía internet, buscando calidad y precio de una forma práctica y efectiva. Por lo que un factor sumamente importante a la hora de invertir en una ferretería, u otro tipo de empresa, es la introducción al mundo tecnológico. Una forma de hacerlo es creando una página web dónde se muestran los productos que se encuentran en local físico con sus respectivos precios.

El alto costo de la mano de obra hace que muchas personas, sin tanto conocimiento del rubro, decidan llevar a cabo por sus propios medios la reparación o construcción de los proyectos. Por esto, es fundamental tener una buena atención al cliente que los asesore acerca de los materiales necesarios y su correcto uso.

De igual modo que la atención al cliente, los catálogos son una buena alternativa para brindarle al cliente lo que busca y ayudarlo en la elección del producto.

2.2 PLAN ESTRATÉGICO

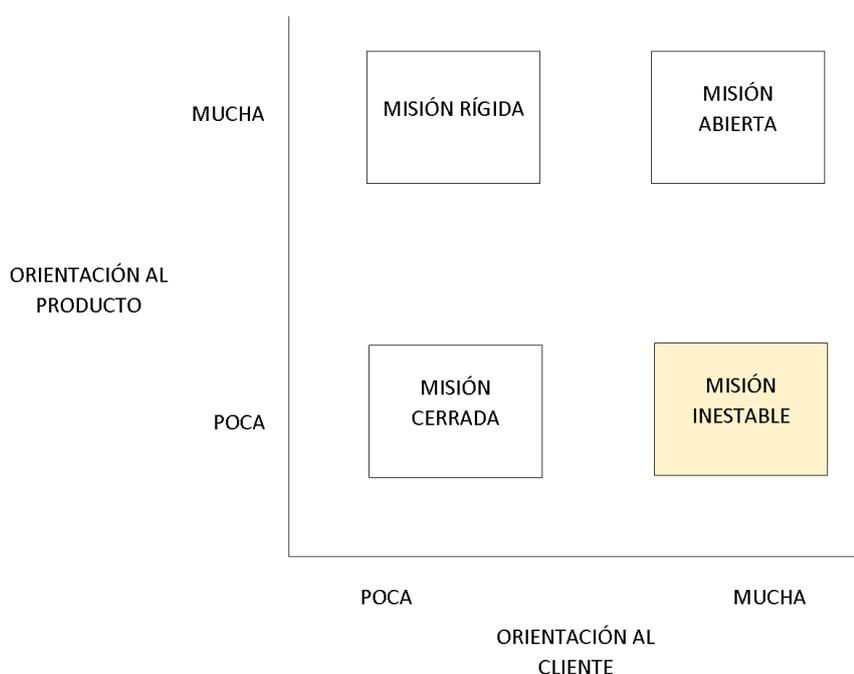
En el siguiente plan estratégico se detalla la misión, visión, cultura y estructura de la empresa antes y después de la pandemia, debido al cambio estratégico que hubo.

Misión

Antes de la pandemia, la misión estuvo más orientada al cliente que al producto, es decir que la empresa supo que el cliente estaba en permanente cambio y se debió amoldar a esto en su medida sin convertirse en una especie de “*modista*” del cliente.

Como se muestra en el gráfico, la misión de la ferretería fue inestable.

Figura N° 3: Tipo de misión antes de la pandemia



Fuente: Elaboración propia en base a Hugo Ocaña, 2014.

Después de la pandemia, con dicho conflicto a nivel mundial, la misión de la empresa se amoldó aún más en el cliente y sus necesidades, ofreciendo distintas vías de comunicación para facilitar la obtención del producto. Es decir, la misión continuó inestable.

Hoy en día, la misión de la empresa es:

“Promover la satisfacción de los clientes mediante vínculos de confianza y ofrecer soluciones en materiales de construcción superando las expectativas”

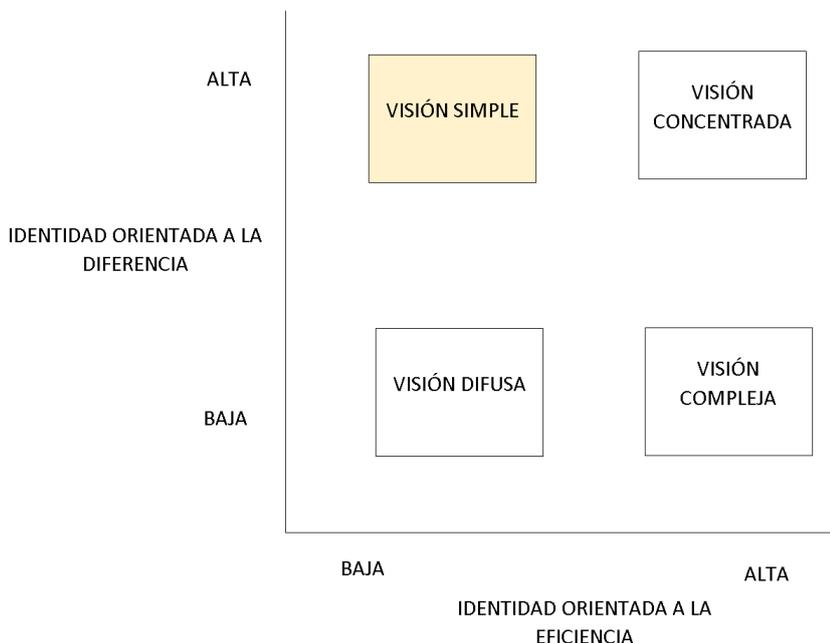
Visión

La visión de la empresa antes de la pandemia se desarrollaba con el sistema de valores y creencias conformado por pocos factores que lo determinaban, aunque éstos eran sólidos y

simples, es decir que el ideal colectivo fue aprendido rápidamente por los miembros, determinando la visión de la empresa como una visión simple. Las políticas fueron claras y precisas, no necesariamente explícitas y la ética empresarial no dejó dudas con respecto hacia donde se dirigía la empresa.

En la siguiente figura se puede observar que la visión estuvo orientada a la diferencia y no a la eficiencia de la empresa.

Figura N° 4: Tipo de visión antes de la pandemia



Fuente: Elaboración propia en base a Hugo Ocaña, 2014.

Luego de la pandemia, la visión de la empresa tuvo un cambio en cuanto a la identidad orientada a la eficiencia. La empresa se encontraba en constante búsqueda de valores y creencias, es decir que la visión se volvió concentrada, enfocándose en distinguirse de la competencia.

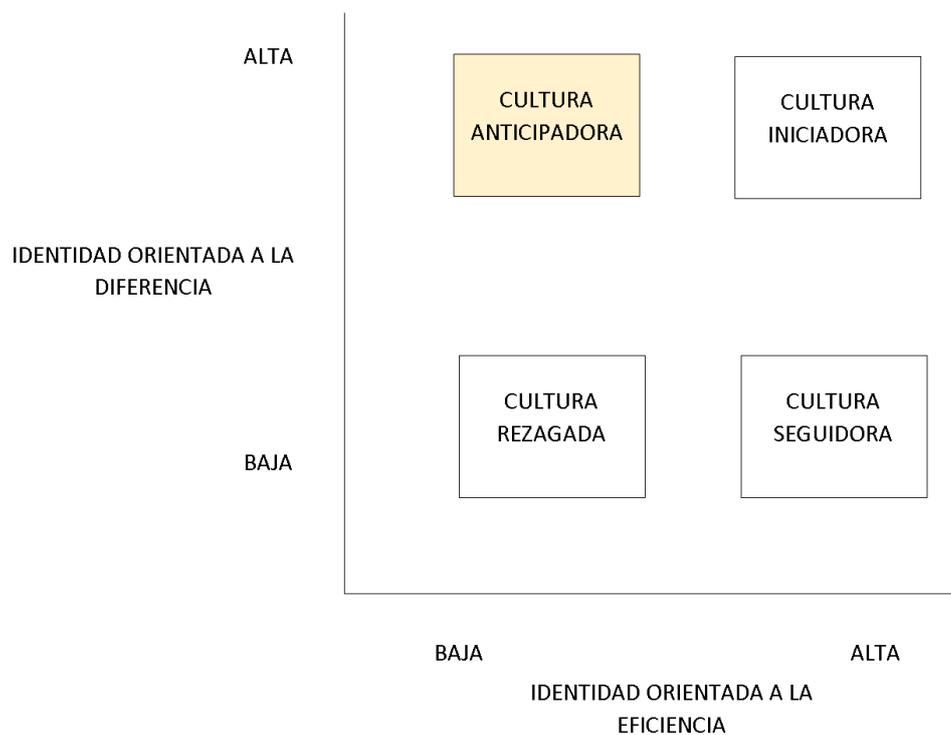
Actualmente, la visión de la ferretería es:

“Ser referente en proporcionar los materiales de mejor calidad para cualquier trabajo”

Cultura

Antes de la pandemia, la organización tenía una cultura anticipadora, este tipo de cultura tiene su identidad orientada a la diferencia y una orientación a la eficiencia. También se destaca por un crecimiento grupal antes que el individual y gran cooperación entre los miembros, es decir existen equipos de trabajo.

Figura N° 5: Tipo de cultura antes de la pandemia



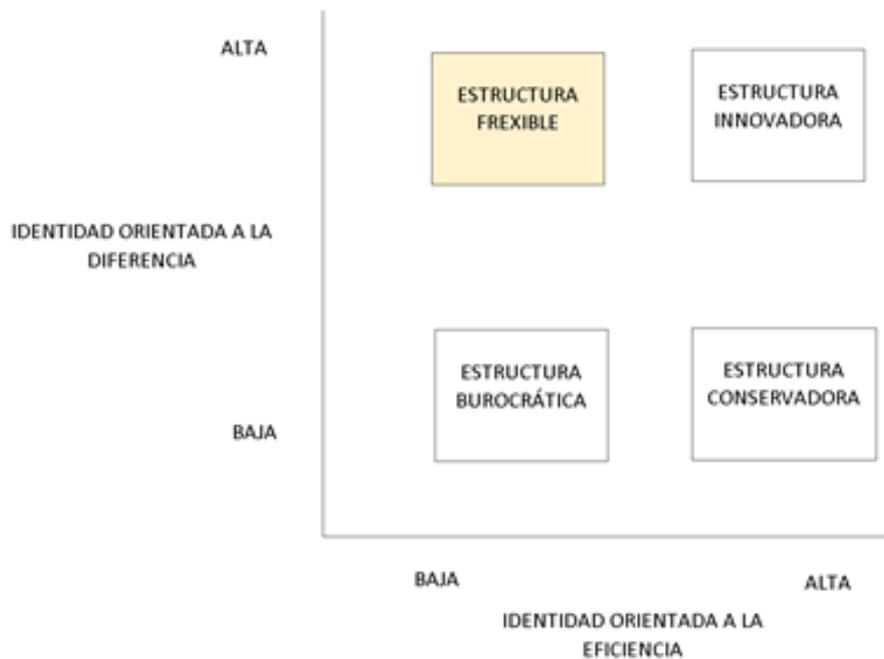
Fuente: Elaboración propia en base a Hugo Ocaña, 2014.

Después de la pandemia, la cultura empresarial no se enfocó en la diferencia del mercado sino en la eficiencia de los procesos internos y externos. Esto quiere decir que acompañó al cliente en sus cambios, se volvió una cultura seguidora.

Estructura

Antes de la pandemia, la ferretería tuvo una estructura flexible, también como la cultura, estuvo orientada en mayor medida a la diferencia que a la eficiencia, esto quiere decir que la organización se pudo adaptar de forma eficiente y rápida a los cambios ya que existió un fuerte sentido de solidaridad y cooperación entre ellos, prevaleció el criterio de polifuncionalidad de las personas y existió un proceso socializador. Además, hubo un planeamiento y estandarización de funciones y tareas, lo que permitió la adaptación de la estructura y el diseño de estrategias que anticipen el cambio.

Figura N° 6: Tipo de estructura antes de la pandemia



Fuente: Elaboración propia en base a Hugo Ocaña, 2014.

Como es de público conocimiento, la catástrofe desacomodó organizacionalmente a la mayoría de las empresas, produciendo desorden en su estructura anteriormente establecida. Fue el caso de esta ferretería, que tuvo que cambiar su estructura flexible por una innovadora, orientando la misma a más eficiencia y diferencia adaptándose fácilmente al contexto de la pandemia.

2.3 ANÁLISIS FODA

Conocer las condiciones internas y externas de la organización permite a los directivos detectar los factores exitosos de la misma y mejorar la visión y misión establecidas previamente.

Las condiciones internas y externas de la ferretería se modificaron abruptamente durante y luego de la pandemia. Por esto, las condiciones se estudiarán mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en estas dos etapas.

Antes de la pandemia



<p style="text-align: center;">Variables externas</p> <p>Variables internas</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aceptar propuestas de inversión por parte de empresas más grandes. ● Variedad de canales de comunicación online ● Posibilidad de servicios adicionales ● Posibilidad de nuevos mercados ● Préstamos bancarios 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comercio electrónico ● Estabilidad del país ● Inflación ● Desempleo ● Poder de negociación en manos de los proveedores
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Variedad de productos ● Buena atención al cliente ● Entrega inmediata en alrededores ● Amplia experiencia en el área ● Ubicación del local ● Calidad de la mercadería 	<p style="text-align: center;">F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Por la céntrica ubicación del local, entrega a domicilio inmediata en alrededores ● Grandes empresas invierten en la ferretería debido a la amplia variedad y calidad de los productos ● La buena reputación aumenta la posibilidad de instalar otra sucursal ● La buena atención al cliente también realizarla por canales virtuales 	<p style="text-align: center;">F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Resaltar la excelente calidad de la mercadería para crear fidelidad con los clientes ● Comenzar a negociar con los proveedores, demostrándoles la amplia experiencia ● Ofrecer en páginas webs la amplia variedad de productos
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta con suficiente presupuesto para invertir en publicidad, maquinarias ● Baja identificación de la marca ● Falta de control de inventario ● Envío a domicilio sólo en zona céntrica ● No existe el uso de herramienta estratégicas 	<p style="text-align: center;">D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar la inversión de grandes empresas para maquinarias y publicidad ● Implementar servicio de asesoría para un mejor control de inventario ● Establecer una herramienta estratégica a través de los servicios adicionales ● Los clientes identifican la marca de los productos, pero no de la ferretería 	<p style="text-align: center;">D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Publicitar la empresa en redes sociales para competir con otras páginas webs ● Poner en práctica un sistema que aumente los valores del inventario a medida de la inflación del país ● Contratar a desempleados preparados para realizar carteles publicitarios



Después de la pandemia

<p style="text-align: center;">Variables externas</p> <p style="text-align: center;">Variables internas</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de competencia directa de alta gama. ● Aceptar propuestas de inversión por parte de empresas más grandes. ● Posibilidad de servicios adicionales ● Posibilidad de nuevos mercados ● Préstamos bancarios 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad del país ● Inflación ● Coronavirus ● Aumento excesivo de desempleo ● Poder de negociación en manos de los proveedores
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buena atención al cliente ● Buena reputación en años anteriores ● Ubicación del local ● Amplia experiencia en el área 	<p style="text-align: center;">F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crear fidelidad con los clientes a partir de la buena reputación en años anteriores, dejando de lado a posibles competidores ● Utilizar la buena ubicación del lugar para atraer a los clientes de otras empresas del rubro 	<p style="text-align: center;">F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Usar la amplia experiencia en el mercado para enfrentar la inestabilidad económica del país ● Destacar de la competencia con la excelente atención al cliente
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta con suficiente presupuesto para invertir en publicidad, maquinarias ● No hay servicio de entrega a domicilio ● Poca franja horaria ● Falta de control de inventario ● No existe el uso de herramienta estratégicas ● Bajo número de proveedores 	<p style="text-align: center;">D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedir un préstamo bancario para publicitar la empresa e invertir en maquinaria necesaria ● Usar herramientas estratégicas para superar a la competencia directa ● Atender a los clientes virtualmente debido a la poca franja horaria establecida por la pandemia ● Contactar a nuevos proveedores de otras provincias 	<p style="text-align: center;">D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementar entrega a domicilio debido al miedo de los cliente a contraer el virus ● Utilizar las redes sociales para esquivar la limitada franja horaria debido al coronavirus ● Establecer una fuerte y estable herramienta estratégica para evitar el desempleo en la empresa ● Comenzar a tener el poder de negociación con los pocos proveedores existentes

2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO

A continuación, se realiza el análisis de sector de negocio en tres niveles, de la ferretería:

2.4.1 NIVEL 1

En el primer nivel, se analizan los clientes, la empresa y la competencia.

Cientes

Cientes actuales (Condiciones de la demanda)

- Tamaño del mercado: ALTO. La ferretería se encuentra localizada en el centro de General Alvear, Mendoza a una cuadra del monumento principal y está orientada a toda clase social.
- Crecimiento del mercado: MEDIO - ALTO. El crecimiento del mercado ferretero depende en gran medida de la cantidad de personas realizando construcciones y/o arreglos. El crecimiento poblacional en General Alvear está en auge por lo cual se considera que existe un crecimiento en este mercado.
- Elasticidad de la demanda: MEDIA - BAJA. Al tratarse de una empresa que ofrece gran parte de materiales necesarios para construcción, su demanda es media elástica ya que cambios en el precio no afectan en gran medida cambios en la demanda.
- Propensión al gasto o consumo: MEDIO - BAJO. Actualmente, por la crisis económica las personas tienen que ahorrar o en este caso, esperar hasta necesitar algo para comprarlo.
- Poder adquisitivo y capacidad de compra: No se tomará en consideración estas variables ya que la empresa en análisis está orientada a todas las clases sociales por lo cual no es representativo tomar en consideración el poder adquisitivo y, en consecuencia, la capacidad de compra.

Cientes actuales (Relación con la empresa)

- Costo de cambio a la competencia: BAJO. El costo de cambio para los clientes es bajo ya que los productos ofrecidos por las ferreterías son, en general, los mismos y mayormente de los mismos proveedores. Por lo tanto, para los clientes no es difícil cambiar de una ferretería a otra.
- Demanda de mayores servicios para mantener fidelización: MEDIA - ALTA. Al no existir una alta diferenciación de la competencia por los productos en sí, se deben ofrecer otros servicios para lograr la fidelización. Sin embargo, en este tipo de negocio gran parte de la fidelización de los clientes está dada por la comodidad derivada de la ubicación del local.

- Necesidad de cercanía geográfica: MEDIA - ALTA. Es un factor clave, dado que dependiendo del punto en el que se encuentre el local, será un factor determinante en cuanto a la cantidad de clientes.
- Sensibilidad a las marcas: BAJA. La sensibilidad a las marcas en este sector es baja, ya que los clientes eligen principalmente estos negocios por su disponibilidad, precios y ubicación. Se considera esta variable muy atractiva ya que no hay que realizar grandes esfuerzos para diferenciar la marca.
- Sensibilidad a los criterios de señalamiento: MEDIA - BAJA. Los compradores de este tipo de negocios no poseen grandes cambios de conducta frente a estímulos comunicacionales, lo que se toma como una variable atractiva.

Clientes potenciales (Relación con la competencia)

- Fidelización a la competencia: BAJA. No existe fidelización por parte de los clientes a la competencia ya que se trata de los mismos productos y sin diferenciación de marca.

Empresa

Canales de distribución

No se tomará en consideración las variables relacionadas a los canales de distribución ya que no es de gran relevancia para el sector bajo análisis.

Rivalidad competitiva

- Número de competidores importantes: BAJO. En este aspecto, el sector es muy atractivo ya que, existen pocos competidores, pero solo uno de ellos es importante por la cercanía de este, sin embargo, la relación con este competidor no es de rivalidad intensa por lo cual no afecta a la rentabilidad.
- Costos fijos del sector: MEDIO - BAJO. Los costos fijos del sector son medianamente bajos dado que los productos que se comercializan tienen costos bajos y no existen altos costos de servicios. Existen costos fijos como, alquiler del local, personal e impuestos. Esto lo hace muy atractivo.
- Nivel de diferenciación de los productos o servicios: MEDIO - BAJO. La posibilidad de diferenciarse por el producto es medianamente baja, ya que esta posibilidad es conseguir productos innovadores o con mejoras lo cual no es una tarea fácil debido a la acotada disponibilidad de proveedores. Esto se considera poco atractivo para el sector, ya que hay que realizar esfuerzos en la diferenciación de los servicios, por ejemplo.
- Identificación de marca: BAJA. Existe baja identificación con las marcas de las empresas vendedoras en este sector, ya que los clientes identifican las marcas de los productos ofrecidos por estos y no la propia del local.

- Intensidad de los programas comunicacionales: BAJA. No hay un gran enfoque en los programas comunicacionales lo cual se considera como muy atractivo ya que es un variable por la cual se puede buscar diferenciar.
- Homogeneidad entre las empresas: ALTA. Las empresas en este sector son muy similares en cuestiones de tamaño, formas de comercialización y cobertura geográfica lo cual se considera poco atractivo ya que se vuelve una tarea difícil poder diferenciarse y fidelizar a los clientes, pero, esta homogeneidad permite la solarización entre la competencia.

Competencia

Acciones competitivas

- Grado de iniciativa de la competencia: MEDIA- BAJA. No existe una gran iniciativa por parte de la competencia, lo cual se considera como atractivo.
- Capacidades de los principales competidores: MEDIA - ALTA. Las capacidades del principal competidor son similares a las de la empresa en análisis, lo cual se encuentra poco atractivo ya que tiene la posibilidad de realizar las mismas acciones.

2.4.2 NIVEL 2

En el segundo nivel, se estudian los proveedores, posibles nuevos integrantes, productos sustitutos y actores estatales y no estatales.

Proveedores

- Número de proveedores importantes: BAJO. En el sector ferretero, es baja la cantidad de proveedores importantes de los distintos productos. Esto hace que el poder de negociación de la empresa sea bajo en relación con los proveedores, lo cual no es nada favorable.
- Diferenciación de los proveedores: MEDIA-BAJA. Los productos que se compran a los proveedores no varían mucho en función de quien los ofrezca salvo determinados productos específicos. Esto reduce el poder de negociación de los proveedores respecto a la empresa, lo cual es favorable.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: MEDIA-ALTA. Es una posibilidad latente para los proveedores de productos ferreteros agregar actividad comercial a su ya existente actividad industrial.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: BAJA. Los productos ofrecidos por los negocios ferreteros no disponen de sustitutos que cumplan de manera similar las funciones de éstos. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea alto, lo cual es desfavorable para la empresa.



Posibles nuevos ingresantes

- Requisitos de capital inicial: MEDIA-BAJA: Incursionar en el sector ferretero no requiere de una gran inversión inicial ya que no dispone de costos fijos elevados. Esto es bueno para los posibles nuevos integrantes, pero desfavorable para la empresa bajo análisis.
- Diferenciación del producto: BAJA. Como los productos no son diferenciados, es más fácil para posibles nuevos ingresantes entrar a competir. Este es un aspecto negativo para la empresa.
- Costos por cambiar a otra empresa: BAJO. El hecho de que los costos de cambio a otra empresa sean bajos, facilita el ingreso para competir con nuevas organizaciones. Esto es desfavorable para la empresa.
- Identificación de la marca: BAJA. Ya que los clientes no identifican la marca de la ferretería sino la de los productos, si una organización quisiera ingresar al sector no estaría en desventaja en cuanto a identificación de marca. Este aspecto es desfavorable para la organización involucrada en el análisis.
- Dificultad de acceso a canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos: BAJA. Si un emprendedor quisiera incurrir en el negocio ferretero, el acceso a las variables expuestas en este título no serían un impedimento. Los canales de distribución de proveedores a mayoristas y minoristas están bien organizados por zonas, por ende, con sólo ingresar al sector ya comenzaría a ser considerada esa empresa por los distribuidores. Esto es desfavorable para la empresa.
- Economías de escala y/o de alcance: BAJA. Las empresas que quisieran entrar al sector ferretero lo harían en principio como minoristas ya que las organizaciones que realizan actividad industrial son pocas y es muy difícil que un nuevo emprendimiento intente hacer lo mismo. Por ende, el minorista no produce (sino que se dedica a la compraventa) y no puede aplicar economías de alcance ni de escala. Esto es favorable para posibles nuevos ingresantes, ya que no habría mucha preocupación por optimizar costos de estas formas al punto de que prácticamente ninguna empresa ya establecida en el sector lo hace. Para la empresa bajo análisis, este aspecto es desfavorable.
- Patentes protectoras: BAJA. No hay patentes que impidan la entrada al sector ferretero. Esto es desfavorable para la organización.
- Restricciones gubernamentales: BAJA. No hay restricciones que impidan la entrada al sector. Este es un aspecto negativo para la empresa.

Productos sustitutos

- Cantidad y disponibilidad de sustitutos: BAJA. El hecho de que no haya sustitutos que cumplan de manera similar la función de los productos que se ofrecen es totalmente favorable para la empresa. A partir de esto, se ha decidido no asignarle un

puntaje al resto de las variables expuestas en el cuadro precedente ya que no resulta lógico si sostenemos que no hay sustitutos.

Actores estatales y no estatales

Estatales

- Entidades mixtas de desarrollo económico: BAJA. No hay entidades mixtas que afecten al sector. Esto es favorable para la empresa.
- Organizaciones de fiscalización y control: BAJA. Es baja su influencia en el atractivo de este sector, lo cual es un factor positivo para la organización bajo análisis.

No estatales

- Organizaciones no gubernamentales: BAJA. No hay organizaciones no gubernamentales que afecten al sector ferretero de manera relevante. Esto es favorable para la empresa.
- Asociaciones de consumidores: MEDIA-BAJA. Existen asociaciones que protegen a los consumidores de comercios minoristas, pero no afectan de manera importante al atractivo de este sector en particular. Esto es positivo para la organización y en base a eso el puntaje asignado.

2.4.3 NIVEL 3

En el nivel 3 se analiza el entorno general en el que se encuentra la empresa, desarrollando pronósticos en base a datos históricos o, dejarse llevar por intuiciones que, constituyen un factor de riesgo en un mundo complejo de multivARIABLES.

Entorno nacional

Entorno económico

- Costo de crédito: ALTO. Teniendo en cuenta la situación económica actual del país, hubo una importante suba en las tasas de interés. Esto hace que los créditos estén caros de momento, lo cual es desfavorable para la empresa.
- Tasa de inflación: ALTA. Actualmente la tasa de inflación es alta, sin embargo, el sector resulta afectado en menor medida ya que ofrece ciertos productos que son necesarios independientemente de su precio. En base a esto último, se asignó un puntaje medianamente desfavorable.

Entorno legal

- Regulación sobre mercado: MEDIA-BAJA. La regulación sobre los mercados no es escasa ni del todo intensa, lo cual lleva a que se considere un puntaje medianamente favorable para el atractivo del sector.

- Presión tributaria: ALTA. Argentina dispone de una de las presiones fiscales más altas del mundo. Las PYMES se ven seriamente afectadas y reclaman un tope o alguna medida que alivie el impacto de lo impositivo en su rentabilidad. De momento, esta variable afecta de forma totalmente negativa a la empresa.

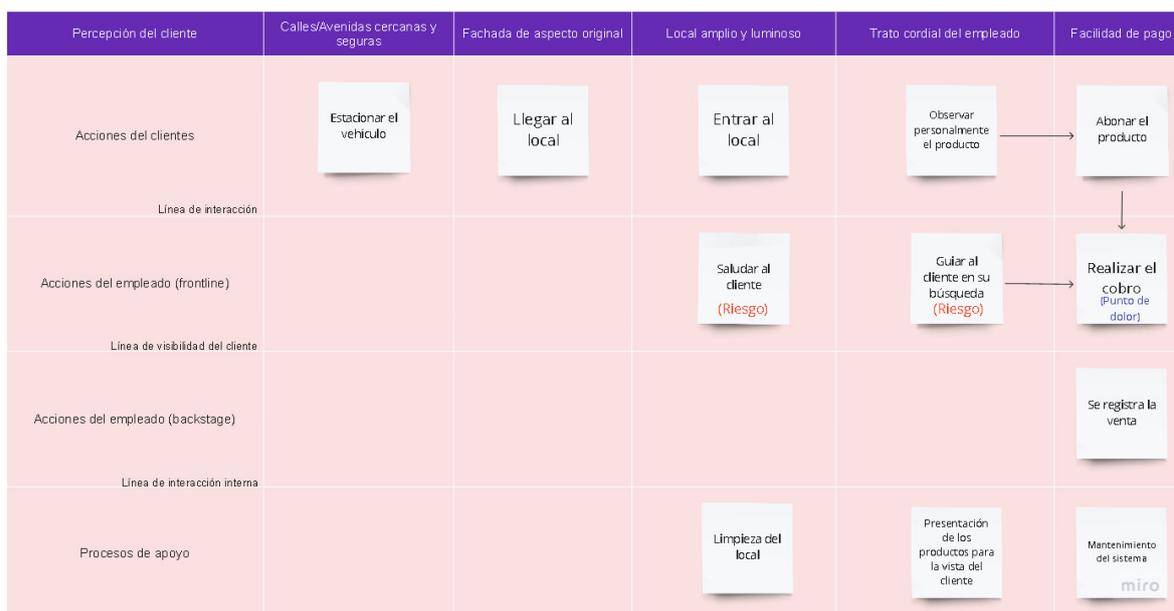
2.5 BLUEPRINTING

Para que los objetivos estratégicos de la ferretería sean alcanzados, tanto empleados como directivos deben realizar una serie de acciones relacionadas, estudiadas y analizadas.

El modelo Blueprint es un gráfico que muestra a los directivos de la empresa, la estrategia de la misma de una manera clara, concisa y rápida, permitiendo evaluar el rendimiento de las medidas previamente tomadas. Es decir, permite a los empleados entender los objetivos estratégicos de la empresa, para luego convertirlos en acciones que contribuyan a llevarlos a cabo.

Una vez realizado el modelo Blueprint de la ferretería, empleados y directivos deben analizar las acciones que consideren débiles. Para mejorar dichos procesos, la elaboración de un Cuadro de Mando Integral ayudaría a progresar en el logro de los objetivos establecidos, para luego implementar nuevas propuestas de mejora.

Cuadro N°1: Modelo Blueprint de la ferretería



Fuente: Elaboración propia en base a Nabil Boughnim, 2005.

En este caso, en el siguiente cuadro se puede observar el modelo Blueprint que define a la empresa, desarrollado con las acciones específicas realizadas por los clientes, y los procesos internos y externos de los empleados.

Como se puede observar en el cuadro, la primera actividad mencionada es de los clientes a la hora de estacionar su vehículo en las calles/avenidas cercanas al local. Luego llega al local luminoso y decide entrar para ser atendido por el empleado. En esta acción, puede ocurrir el riesgo si el empleado está atendiendo a otros clientes y se produce una demora innecesaria, provocando un malestar en el cliente. Un proceso de apoyo dentro del local es la limpieza del mismo para mantener un ambiente libre de suciedad.

Como proceso de apoyo también se puede mencionar la preparación de los productos en el salón para lograr la atención de los clientes, así observan lo que desean comprar fácilmente.

Posteriormente, el empleado lo guía en su búsqueda y lo ayuda en lo que necesite. En esta acción también puede ocurrir un riesgo si el empleado le da al cliente información incierta acerca del producto.

Una vez que se decide por abonar el producto, frecuentemente suelen haber dificultades en cuanto a la modalidad de pago cuando el empleado quiere cobrar el producto, esto se puede ver como un posible punto de dolor. Si no es así, el empleado es el responsable de llevar el proceso a cabo, para luego registrar en el sistema que la venta se haya hecho exitosamente.

El último proceso de apoyo es el mantenimiento del sistema de cobro para que se pueda tener todo registrado.

Es importante aclarar, que en el modelo de Blueprinting mostrado, los clientes y empleados se comunican con guiones convergentes, es decir, que se centra en la satisfacción del cliente, mejorando el servicio.

En este capítulo se realizó una breve descripción de la ferretería, para luego realizar un análisis del plan estratégico de la misma y un análisis del sector de negocio. Además, se elaboraron dos cuadros FODA, en un contexto pre y post pandemia respectivamente.

CAPÍTULO III – PROPUESTAS DE MEJORA

Se realiza el Cuadro de Mando Integral, elaborado inicialmente por Kaplan y Norton, teniendo en cuenta el análisis de la empresa realizado anteriormente. Según cada perspectiva se realiza una propuesta de mejora relacionada con los objetivos del cuadro.

3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva financiera

La ferretería Bergós-Mattioli es una organización privada, por lo que no recibe apoyo económico estatal ni de ninguna otra organización. Esto requiere de una responsabilidad por parte de los directivos a la hora de afrontar gastos.

Con la pandemia, grandes empresas, incluyendo la ferretería, tuvieron que cambiar sus objetivos por unos más selectivos, permitiendo a la organización enfocar su vista en la inversión a corto y mediano plazo.

Cuadro N° 2: Matriz de perspectiva financiera del CMI

FINANCIERA				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Aumentar ingresos en un 15% en un año	Ingresos mensuales	Publicidad en redes sociales	Publicaciones en el año	Descuentos en “hot sale”
Reducir 10% los costos en un año	Optimización de costos en proveedores	Búsqueda y análisis de proveedores	Cantidad de proveedores	Lograr descuentos con proveedores actuales

Fuente: Elaboración propia en base a Norton y Kaplan, 1992.

Como se puede observar en el cuadro, uno de los objetivos de la empresa, es conseguir el aumento de un 15% de los ingresos monetarios en un año. El principal indicador es que los ingresos mensuales aumenten gracias a las ventas.

Desde que el mundo digital formó parte del día a día cotidiano, no ha dejado de crecer en cuanto a número de usuarios, por esto, la iniciativa estratégica de este objetivo es la implementación de publicidad a través de redes sociales/ páginas web ya que ocupan un lugar fundamental en la vida de las personas. El inductor es la cantidad de publicaciones que se anuncian por año. Y la acción correctiva, en el caso de haber un desvío, es realizar descuentos en el “hot sale”, feria virtual de ofertas y descuentos.

Otro objetivo financiero es reducir los costos en un 10% al año. El indicador es la optimización de costos por mes en proveedores, es decir, comprar la misma cantidad de productos a menor precio.

Si bien contar con proveedores de confianza mantiene la calidad de los productos, es importante que los directivos consideren los precios de otros proveedores para así disminuir los costos de año a año. Por esto, la iniciativa estratégica es la búsqueda y análisis de proveedores. El inductor es la cantidad de proveedores y la acción correctiva en caso de no encontrar otros proveedores, es lograr descuentos con los actuales.

A continuación se muestran las fórmulas para sacar los indicadores mostrados en el cuadro:

El porcentaje de crecimiento mensual de ingresos se calcula:

$$\frac{\text{Ventas del mes actual (unidades)} \times 100}{\text{Ventas mes anterior (unidades)}}$$

Y el porcentaje de reducción de costos:

$$\frac{\text{Costos en el mes (valores monetarios)}}{\text{Costos en el mes anterior (valores monetarios)}} \times 100$$

Perspectiva Cliente

Los directivos de la ferretería han realizado el siguiente CMI desde la perspectiva cliente:

Cuadro N°3: Matriz de perspectiva del cliente del CMI

CLIENTE				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Obtener menos de cinco quejas por parte de los clientes por mes	Índice de insatisfacción	Sistema de gestión de quejas	Encuestas a los clientes	Descuentos a los clientes insatisfechos
Captar un 10% de nuevos clientes por trimestre	Incremento de clientes	Participación en eventos	Cantidad de eventos	Muestra gratuita de un producto

Fuente: Elaboración propia en base a Norton y Kaplan, 1992.

El principal objetivo de la ferretería, en cuanto a la perspectiva cliente, es obtener menos de cinco quejas por parte de los clientes por mes. Su indicador es el índice de insatisfacción mensual.

La iniciativa estratégica es implementar un sistema de gestión de quejas que investigue en detalle cada una de ellas para que no vuelvan a ocurrir. El inductor es realizar encuestas a los clientes que hayan gestionado las quejas para conocer en profundidad su desconformidad. Y la acción correctiva es brindar descuentos a estos clientes para que continúen comprando en la empresa.

Otro objetivo muy importante para la empresa es captar un 10% de nuevos clientes por trimestre. El indicador de este objetivo es el incremento de los mismos.

La iniciativa estratégica es participar en eventos del sector ferretero para darse a conocer al nuevo público. El inductor es la cantidad de eventos o exposiciones en la que participa la empresa y la acción correctiva es entregar muestras gratuitas de un producto para captar a los clientes potenciales.

Para mostrar el índice de insatisfacción es necesario calcular:

$$\frac{\text{Reclamos de clientes mensuales}}{\text{Pedidos mensuales entregados}} \times 100$$

Y el incremento de clientes:

$$\frac{\text{Cantidad de clientes en un trimestre}}{\text{Cantidad de clientes en el trimestre anterior}} \times 100$$

Perspectiva procesos internos

Dentro de los procesos internos se pueden desarrollar varios tipos de objetivos.

Cuadro N°4: Matriz de perspectiva de los procesos internos del CMI

PROCESOS INTERNOS				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Optimizar el tiempo del cliente en el local	Demora media en compra del producto	Ampliación del reparto a domicilio	Cantidad de entregas a domicilios	Realizar el servicio sin costo
Mejorar el manejo de stock en el trimestre	Faltante de mercadería	Ficha de stock actualizada	Productos disponibles	Descuento por adelanto de pago sin entrega de mercadería

Fuente: Elaboración propia en base a Norton y Kaplan, 1992.

Como se puede observar en el cuadro Blueprinting, un riesgo es que se produzca una demora innecesaria. Por esto, el primer objetivo es optimizar el tiempo del cliente en el local y así

también el empleado puede atender a más clientes en el día. El indicador es la demora media que tarda el cliente en comprar el producto.

La iniciativa estratégica es la ampliación del servicio de reparto a domicilio, en zonas más alejadas del centro la ciudad, facilitando y acelerando la compra del cliente. Su inductor es la cantidad de entregas a domicilios a los cuales se realiza el servicio. La acción correctiva es realizar gratuitamente el servicio.

Otro objetivo es mejorar el manejo de stock en el trimestre, adaptándose a la demanda de cada producto. El indicador es el faltante de mercadería. La iniciativa estratégica es mantener la información correcta y actualizada de los productos. El inductor son los productos disponibles que cuenta la empresa y la acción correctiva es realizar descuentos a los clientes que hayan pagado por adelantado y no se les ha entregado la mercadería.

Para obtener la demora media de tiempo en el que el cliente compra el producto hay que:

$$\frac{\text{Cantidad de clientes que esperan ser atendidos en el día}}{\text{Total de clientes que entran al local por día}} \times 100$$

Para indicar el faltante de mercadería:

$$\frac{\text{Productos demandados}}{\text{Productos totales pedidos al proveedor}} \times 100$$

Perspectiva formación y desarrollo

El CMI de la perspectiva de formación y desarrollo se muestra de la siguiente manera:

Cuadro N° 5: Matriz de perspectiva de formación y desarrollo del CMI

FORMACIÓN Y DESARROLLO				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Mejorar la calidad del personal durante el año	Eficiencia y productividad	Realizar tres capacitaciones internas por trimestre para el personal de las distintas áreas	Cantidad de capacitaciones	Búsqueda de cursos externos
Mejorar el ambiente laboral durante el año	Encuestas a los empleados	Realizar dos actividades de diversión, extra laborales en equipo de trabajo por trimestre	Cantidad de actividades	Beneficio extra

Fuente: Elaboración propia en base a Norton y Kaplan, 1992.

El primer objetivo de la perspectiva de formación y desarrollo es mejorar la calidad del personal durante el año. El indicador es la eficiencia y productividad de los empleados, que se mide a través de observaciones por parte de los directivos, supervisando el tiempo que ocupa el personal en realizar las tareas.

Se ha comprobado que para una mayor eficacia en el trabajo, es necesario dividir las tareas entre el personal para así, lograr un trabajo efectivo, mejorando la calidad del servicio de una manera rápida y simple. Por lo que la iniciativa estratégica es realizar tres distintas capacitaciones para el personal por trimestre, según su especificación. Por ejemplo, aquellos trabajadores que se encuentren en la caja de la empresa, realicen cursos acerca de cómo gestionar los distintos métodos de pago. La acción correctiva es la búsqueda de cursos en institutos, universidades externos a la empresa.

Otro objetivo de formación y desarrollo, es realizar mejorar el ambiente laboral durante el año. El indicador se obtiene realizando encuestas a los empleados acerca de su conformidad en la empresa.

La iniciativa estratégica es desarrollar dos actividades en equipo extra laborales de diversión entre los empleados por trimestre, para lograr la unión y compañerismo entre el personal. El inductor es la cantidad de actividades realizadas. La acción correctiva son beneficios extras, como por ejemplo un desayuno invitado por la empresa

Para evaluar la eficiencia y productividad del personal, los directivos realizan observaciones. Mientras que para controlar el ambiente laboral se realizan encuestas a los empleados sobre su entorno de trabajo.

Perspectiva medio ambiente y comunidad

A continuación, la matriz del CMI de la perspectiva de medio ambiente y comunidad:

Cuadro N°6: Matriz de perspectiva medio ambiente y desarrollo del CMI

MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Realizar dos actividades de donación al año	Cantidad de donaciones	Búsqueda y comunicación con comedores en la ciudad	Cantidad de donaciones al mes	Ofrecer el espacio para vacunación
Incorporar 10% de productos /herramientas ecológicas en un año	Cantidad de nuevos productos ecológicos	Búsqueda de proveedores con productos ecológicos	Cantidad de proveedores con productos ecológicos	Plantación de árboles en plazas

Fuente: Elaboración propia en base a Norton y Kaplan, 1992.

La ferretería considera que realizar dos donaciones a distintos comedores sería un importante objetivo para la empresa en cuanto a su relación con la comunidad. El indicador es la cantidad de donaciones hechas al año.

La iniciativa estratégica es buscar y comunicarse con comedores en General Alvear. Su inductor es la cantidad de donaciones al mes. Y en caso de no poder llevar a cabo las donaciones, la acción correctiva es ofrecer el espacio para vacunación.

Otro objetivo, es incorporar un 10% de productos construidos con materiales ecológicos en un año, lo que ayudaría a minimizar el impacto ambiental. Algunos de ellos podrían ser: inodoros ahorradores, ladrillos hechos con residuos plásticos, chapas biodegradables, entre otros. El indicador es la cantidad productos ecológicos que cuenta la empresa.

La iniciativa estratégica es contactarse con proveedores que comercialicen estos productos. El inductor es la cantidad de proveedores con productos ecológicos. La acción correctiva es la plantación de árboles en plazas.

El indicador del primer objetivo se calcula con la cantidad de donaciones realizadas en el año.

Para incorporar productos ecológicos es necesario calcular la cantidad de ingresos de estos productos:

$$\frac{\text{Cantidad de productos ecológicos}}{\text{Cantidad total de productos}} \times 100$$

El Cuadro de Mando Integral se realiza por cinco distintas perspectivas para una mejor visión de la empresa y para tener objetivos más específicos de cada sector. Cada uno de los objetivos propuestos son mostrados por un indicador.

CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, en este estudio, se desarrollaron diferentes conceptos y definiciones acerca de la gestión empresarial de la ferretería “M y P S.A” situada en General Alvear, Mendoza.

Se pudo establecer que el Cuadro de Mando Integral es de gran utilidad cuando una organización desea desarrollar la estrategia empresarial. En este estudio, la ferretería opta por llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral estableciendo objetivos e indicadores según cada perspectiva.

El CMI se realizó con ayuda de la metodología Blueprinting, una herramienta que permite a los directivos observar en detalle los procesos tanto de los empleados como de los clientes. Reconociendo la importancia de la experiencia del cliente, esta tesis se centró en la investigación del servicio de la empresa y su importancia. A partir de análisis previos al sector ferretero, siempre teniendo en cuenta el contexto pandemia y post pandemia, se realizó el plan estratégico de la empresa con ayuda de la definición de la misión, visión, cultura y estructura de la empresa.

La interacción entre clientes y vendedores se convierte en uno de los elementos de importancia más crucial. Por esto, muchos de los cambios gestionales que se produjeron, fueron a causa de la mejora de los procesos internos de la empresa.

En general, las propuestas de mejora que se realizaron ofrecieron algunas conclusiones valiosas en el ámbito de la calidad del servicio al cliente mediante el análisis de la ferretería. Ayudó a los directivos significativamente a comprender de qué manera los usuarios de un servicio evalúan su experiencia y, a su vez, cómo el servicio puede influir en la satisfacción del cliente. Además, este estudio ha combinado con éxito distintas herramientas, creando un nuevo modelo, encontrando puntos de fallo, y por último, generando un nuevo modelo de calidad de servicio al cliente que podría haber contribuido a mejorar la satisfacción del cliente.

Así, los resultados ofrecen una visión crítica tanto para los directivos como para los clientes de servicios que deseen beneficiarse de los resultados de este estudio.

Estas conclusiones implican que la contratación de personal competente puede ser un aspecto fundamental para que los clientes juzguen la calidad del servicio. Obtener la satisfacción del cliente depende, en gran medida, de que la empresa mantenga un alto nivel de calidad del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

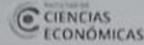
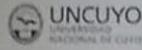
- Alberto M. Ballvé - “Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control” - EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires (2006).
- Ariel Espino-Valdés, Dianelys Nogueira-Rivera, Ramón Sánchez-Sánchez y Allán Aguilera-Martínez - “La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral” – Research Gate (2015)
- Ballvé, Alberto M. - “Tablero de control. Organizando información para crear valor” - Buenos Aires. Editorial Macchi. (2000).
- Carola Higuera Esteban – “La teoría del afecto de Silvan Tomkins para el psicoanálisis y la psicoterapia. Reformulando lo esencial” - Sociedad Forum de Psicoterapia Psicoanalítica, España (2020).
- Hill Charles y Jones Garrett - “Administration Estratégica”, 8va. ed. (2005) - “Administración Estratégica un enfoque integrado”. Editorial McGraw Hill (2007).
- Ilyasin y Zamroni - “Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education” - Dinamika Ilmu (2017).
- Kaplan, Robert S. y Norton David, (2002) - “Cuadro de Mando Integral” - Barcelona, Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton David, (2004) - “Mapas estratégicos” - Barcelona, Gestión 2000.
- Khatoon, S. y Farooq, A - “Prestige e-Journal of Management and Research” - (2015)
- Nabil Boughnim, Bernard Yannou - “Using Blueprinting Method for Developing Product-Service Systems” - International conference of Engineering Design (ICED) (2005).
- Nopadol Rompho - “Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study” - International Journal of Business and Management (2011).
- Ocaña, Hugo Ricardo - “Dirección estratégica de los negocios” - Buenos Aires: Dunken. (2012).
- Portel, Michael - “Ventaja Competitiva” - México. Editorial CECSA (1987).
- Robert S. Kaplan, David P. Norton - “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” - Harvard Business Review (2005).
- Stephen H. Baum - ”Making Your Service Blueprint Pay off” - The Journal of Services Marketing (1990)

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<https://www.pwc.com.ar/es/temas-clave/covid-19.html>

<https://ferreteriabazzarhome.com/el-origen-de-las-ferreterias/>

<https://hbsp.harvard.edu/product/R0507Q-PDF-ENG>



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, 12 de Junio de 2023

Lucas Metol

Firma y aclaración

29560

Número de registro

39915608

DNI