

Licenciatura en Administración

“FILOSOFÍA LEAN. APLICACIÓN A LA EMPRESA DE INDUMENTARIA LOLA TODOS LOS TALLES”

Autor

Zlotolow, Yoel

Reg. N°30189

yoel.zlotolow@fce.uncu.edu.ar

Profesores

Director: Ing. Germán Ariel Diez

Co-Director: Ing. Roberto F. Svrsek

Mendoza, 2024.

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo mejorar la eficiencia aplicando herramientas de Filosofía Lean en la empresa de indumentaria “Lola todos los talles”.

El punto de partida es un problema que frecuentemente las pymes viven en su ciclo de vida y más en la etapa de crecimiento: la inexistencia de una medida representativa de rentabilidad que refleje si realmente está ganando dinero, perdiendo o simplemente manteniéndose.

Las unidades de negocios incurren en costos que son consecuencia de desperdicios evidentes y ocultos para la empresa. Aplicando la Filosofía Lean, se elimina el despilfarro, se mejora la calidad y se reducen los costos.

Se propone estudiar el entorno de la organización a través de la matriz FODA con el fin de ver si la empresa puede ser capaz de aprovechar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas; además de exponer el modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter.

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

Se busca identificar el punto de equilibrio, aplicar técnica de Blueprint para incrementar la fidelización de los clientes y elaborar una propuesta de mejora a través de un Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave

lean management, valor agregado, blueprint, punto de equilibrio, costos y beneficios, eficiencia, fijación de precios, desperdicios.

ÍNDICE

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	5
1.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE	5
1.1.1. AMBIENTE EMPRESARIAL	7
1.1.2. EXPLORACIÓN DEL AMBIENTE	7
1.1.3. ANÁLISIS FODA	7
1.1.4. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	8
1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LEAN MANAGEMENT	10
1.3. METODOLOGÍA DE BLUEPRINTING	12
1.3.1. PASOS PARA EL BLUEPRINTING	13
1.3.2. COMPONENTES DEL MODELO	15
1.3.3. BENEFICIOS DEL BLUEPRINTING	18
1.3.4. RELACIÓN CON LEAN MANAGEMENT	19
1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	19
1.4.2. OBJETIVOS DE UN CMI	26
1.4.3. INDICADORES	27
1.4.4. TABLERO DE CONTROL	28
CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LA EMPRESA	30
2.1.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE	30
2.1.2. ANÁLISIS FODA	30
CAPÍTULO III - DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS	37
3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	39
CONCLUSIÓN	48
BIBLIOGRAFÍA	49
SITIOS WEB CONSULTADOS	49
ANEXOS	50

INTRODUCCIÓN

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas del microcentro mendocino atraviesan tiempos de cambio por el contexto actual. Con especulación en casi todos los rubros y fuertes corridas cambiarias, mercados inestables y año electoral. La diferenciación y la habilidad de generar ventajas competitivas es una necesidad para sobrevivir en el comercio de Mendoza.

“Lola Todos los talles” es una empresa familiar constituida bajo la firma FRIKI S.A., dedicada a la venta de indumentaria femenina y masculina. En la actualidad también ofrece accesorios. Su oficina administrativa está ubicada en el centro de la Ciudad de Mendoza. Actualmente cuenta con cinco locales comerciales de venta al público, dos en el centro de la ciudad, otro en el departamento de San Martín, otro en Maipú y uno en la Provincia de San Juan. Éstos ofrecen la misma mercadería en general, aunque suelen existir diferencias en cuanto a los requerimientos de los clientes y la capacidad de cada uno.

Desde sus inicios Lola atravesó distintas etapas. En el año 2014 el negocio contaba con 10 sucursales. La razón por la cual algunos locales no pudieron sobrevivir en el tiempo es uno de los motores de esta investigación. La empresa se encuentra en un declive y se pretende detectar las causas aplicando técnicas de Lean Management. Además, para mejorar la eficiencia se debe conocer la realidad de cada local, identificando desperdicios para reducirlos y/o eliminarlos. Esos desperdicios se traducen en costos. Esta información refleja si cada unidad de negocio es rentable, independientemente del desempeño de las demás.

Uno de los problemas recurrentes para la administración es que resulta inevitable bajar los precios para poder hacer frente a la caída en las ventas y a la competencia. Eso conduce a creer que no hay muchas más estrategias para satisfacer a los clientes y competir. Conociendo cuales son los desperdicios, la empresa puede enfocarse en eliminarlos y bajar los precios sin resignar el margen de ganancias.

ANTECEDENTES

Para poder llevar a cabo la investigación se consultaron distintas fuentes académicas y empíricas, internas y externas, generales y específicas. También se utilizaron herramientas de recolección de datos, discusiones y debates con expertos y partes interesadas dentro del proceso en cuestión. Además, se tendrá en cuenta todo lo aprendido a lo largo de la vida universitaria.

HIPÓTESIS

La hipótesis de la investigación es que conociendo la experiencia del cliente a través de la técnica Blueprinting y aplicando herramientas de la filosofía Lean, se puede mejorar la eficiencia de cada unidad de negocios e incrementar la fidelización del cliente.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es poder saber cuáles son los puntos de dolor, riesgos y costos ocultos de cada unidad de negocio para poder reducirlos o eliminarlos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar riesgos y puntos de dolor en el servicio brindado.
- Realizar diagnóstico FODA de la situación actual de la organización.
- Conocer los costos de cada unidad estratégica de negocios.
- Diferenciar costos fijos y variables de cada unidad estratégica de negocios.
- Aplicar filosofía Lean (Gestión Esbelta) para mejorar la eficiencia organizacional.
- Identificar desperdicios evidentes y ocultos para eliminarlos o minimizarlos.
- Incrementar el valor agregado de cada producto o servicio.
- Implementar alianzas estratégicas con proveedores para mejorar la calidad de los productos y documentación para su trazabilidad.
- Analizar la aplicabilidad del punto de equilibrio como una herramienta para la planificación financiera.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

Se desarrollan conceptos que son importantes para entender el foco del trabajo en cuestión: análisis del entorno empresarial, Filosofía Lean y la importancia de su aplicabilidad a todas las industrias; Blueprinting y su utilidad para la fidelización de clientes; los aportes de Kaplan y Norton acerca del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Administración por Objetivos y de gestión para las empresas.

1.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

De acuerdo a lo visto en las materias Administración II y Análisis Organizacional, las organizaciones se ven influidas por su entorno, que abarca diversos aspectos como el sector, lo político-legal, lo sociocultural, lo demográfico, lo económico, lo tecnológico, lo ecológico, recursos humanos, recursos físicos, proveedores, intermediarios, clientes y consumidores. Analizar este entorno es crucial para comprender su impacto en estrategias, políticas y estructuras internas de las organizaciones. La incertidumbre, el cambio y la complejidad son dimensiones ambientales importantes, y la preparación para lidiar con el cambio es esencial para la supervivencia de las organizaciones en un mundo interdependiente y competitivo.

A. Incertidumbre ambiental

Según Lawrence y Lorsch, se apoya en las siguientes premisas:

A.1. Falta de claridad de la información relacionada con el desarrollo de acontecimientos que ocurren en diversos sectores ambientales.

A.2. Falta de claridad en las relaciones causa - efecto entre los acontecimientos de cada sector del ambiente externo y su repercusión sobre la organización.

A.3. Apreciación del intervalo de retroacción, o sea la mejor estimación acerca del plazo en el cual la empresa recibe la información acerca de los resultados de las acciones tomadas por la misma, provocadas o en respuesta a cambios en cada sector respectivo.

B. La dimensión Estabilidad – dinamismo ambiental

Según Zey Ferrel citada por Schoderbek y Kefalas, se apoya en las siguientes premisas:

B.1. La frecuencia del cambio en los sectores ambientales, o sea la velocidad de la variación de los factores pertinentes.

B.2. La variabilidad de los factores y elementos ambientales o sea la magnitud de cambio.

B.3. La inestabilidad de los factores y elementos del ambiente, en su conjunto, o sea la irregularidad de la pauta global de cambio.

C. La dimensión de la Uniformidad – complejidad ambiental

Según Duncan, citado por Schoderbek y Kefalas, se apoya en las siguientes condiciones:

C.1. Número de factores y elementos del ambiente.

C.2. Número de interrelaciones entre los mismos.

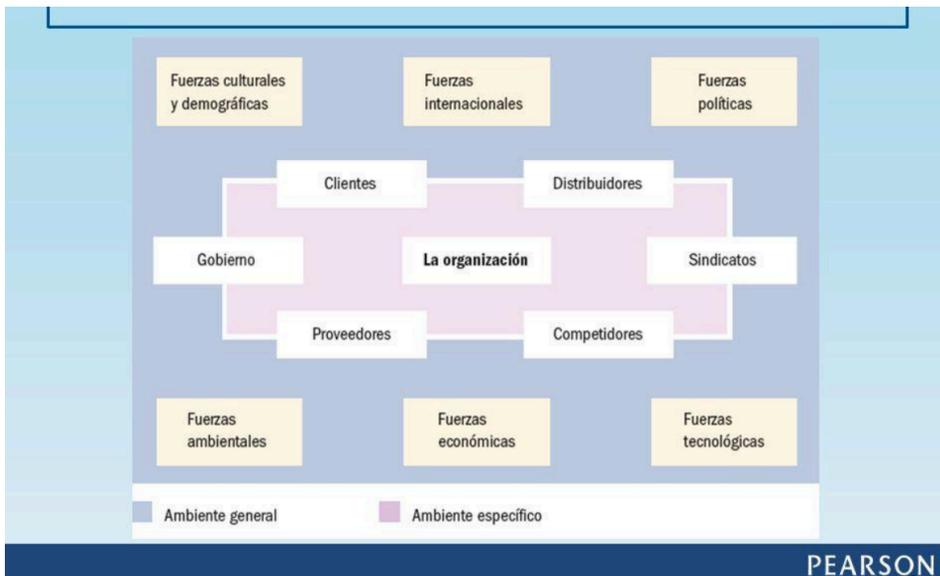
Otros autores incorporan dos condiciones adicionales que incorporan mayor complejidad al análisis:

C.3. Las características de esos elementos en cuanto a incertidumbre, inestabilidad y heterogeneidad.

C.4. Existencia de normas que especifiquen las características de esos elementos o que regulen las interacciones de los mismos.

Fuente: “Scanning” las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad. Lic. María Lamattina de Ferrari y Lic. Néstor Donato Ferrari

Figura 1.1. El ambiente organizacional



Fuente: Administración II, Ramiro Noussan Lettry, 2018.

Ambiente General: El entorno más amplio en el que opera una organización, que incluye factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que pueden influir en su desempeño a largo plazo.

Ambiente Específico: El entorno más cercano y directo de una organización, que abarca actores clave como clientes, proveedores y competidores, así como factores que afectan sus operaciones diarias.

1.1.1. AMBIENTE EMPRESARIAL

"El ambiente empresarial se compone de factores internos y externos que influyen en la operación y estrategia de una organización. Las oportunidades son elementos externos que una empresa puede aprovechar para su beneficio, mientras que las amenazas son elementos que pueden poner en peligro su desempeño. Evaluar y adaptarse a estas oportunidades y amenazas es esencial para la gestión estratégica y la toma de decisiones de una organización."

Fuente: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson en su libro "Strategic Management: Concepts and Cases."

1.1.2. EXPLORACIÓN DEL AMBIENTE

Para explorar el ambiente empresarial, dos herramientas fundamentales son el Análisis FODA y el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. El Análisis FODA se enfoca en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas. Por otro lado, el Análisis de Porter evalúa la dinámica competitiva de la industria. Estas herramientas ayudan a comprender el entorno y tomar decisiones estratégicas.

1.1.3. ANÁLISIS FODA

Este análisis requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a implementar, dadas las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar o minimizar las debilidades.

Figura 1.2. Análisis Foda

Factores Internos		
Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Fuente: Material de Administración II, Ramiro Noussan Lettry, FCE 2018.

1.1.4. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El entorno empresarial es un sistema abierto e interconectado en constante interacción con las empresas. La dinámica interna de una empresa y su entorno son inseparables, lo que significa que el éxito de la empresa depende en gran medida de su capacidad para adaptarse y administrar eficazmente este entorno. El entorno empresarial es complejo y está influenciado por factores cualitativos, como relaciones de poder, influencia y diferenciación estructural, lo que hace que las empresas se enfrenten a desafíos no lineales y difíciles de prever a través de modelos económicos tradicionales.

TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS

Existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de

bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.



Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

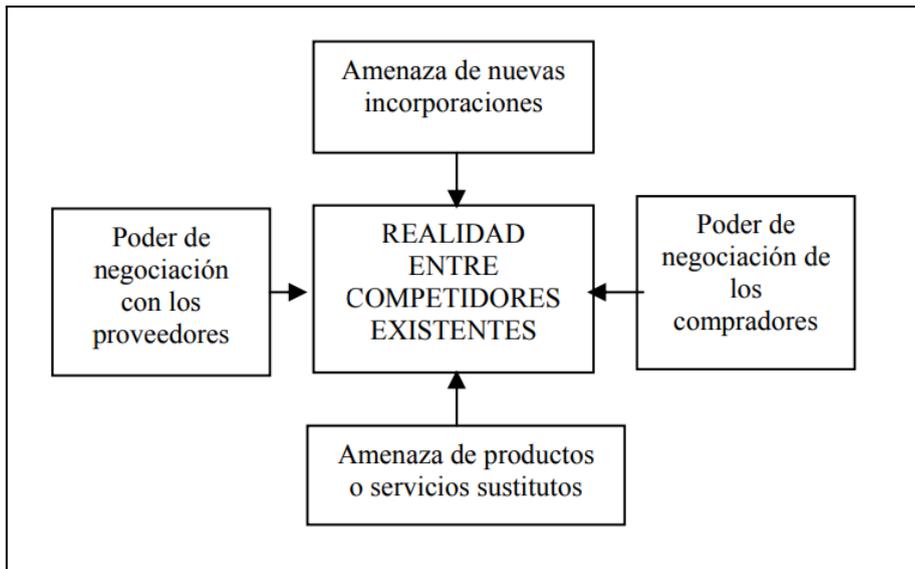
Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

Figura 1.3. Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Baena, Sánchez y Suarez.

1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LEAN MANAGEMENT

El Lean Management tiene sus orígenes en el sistema que aplicó Toyota a sus procesos de producción en Japón, a comienzos de los años 50. Conocido como Toyota Production System (TPS), este método de gestión dio paso a lo que en 1991 nacería como Lean Manufacturing en Estados Unidos.

El Lean Manufacturing buscaba poner en práctica los preceptos desarrollados en Toyota, además de cinco nuevos principios, aplicados a los procesos manufactureros, en pro de su eficiencia:

1. Determinar el valor que el producto tiene ante los ojos del cliente.
2. Identificar y simplificar la cadena de valor del producto.
3. Proveer una cadena de valor rápida y sin perturbaciones.
4. Permitir al cliente obtener valor por parte del productor.
5. Propender a la excelencia.

Los principios de Lean Management consisten en una serie de métodos o formas de trabajo complementarias. Aunque en la práctica no se apliquen necesariamente de manera conjunta, todos estos métodos persiguen objetivos de eficiencia y productividad.

El Lean Management que da título a esta entrada, pretende romper con los tres paradigmas fundamentales asociados a Lean manufacturing:

1. Lean no es exclusivo de la industria del automóvil
2. Lean no es exclusivo para empresas de gran tamaño
3. Lean no es exclusivo del sector Industrial

Para las empresas de los sectores productivos la identificación del valor y su flujo hacia el cliente tiene una definición vinculada habitualmente al producto, a cómo reducir sus inventarios, su tiempo de ciclo y mejorar la eficiencia y calidad de los procesos pero, en el sector de bienes y servicios donde las empresas no fabrican nada concreto que se almacena o fluya, el enfoque de valor clásico y las herramientas de Lean manufacturing suelen centrarse solo en una parte del valor asociado a los productos ya sean bienes o servicios.

El concepto "Producto Valor" es todo aquel proceso o servicio que sumado al cliente permite ofrecer una oferta diferenciadora al mercado y por la que el cliente está dispuesto a pagar. Son aquellas prestaciones, no entendidas como sobrestaciones, que complementan al producto o servicio y es donde debemos enfocar las herramientas Lean para que fluyan hacia el cliente lo más rápido posible, con el menor costo posible, sólo cuando el cliente las demande y al precio que esté dispuesto a pagar.

El principio del Lean Management o Gestión Lean es gestionar todos los recursos y procesos enfocados al producto valor.

Un producto o servicio excelente, sin más contacto del cliente que con este producto, tendrá una valoración por parte del cliente. Sin embargo, al sumar el contacto con la marca, este valor puede verse aumentado o disminuido en función de su experiencia previa a la compra, durante el proceso de compra y posterior al proceso de compra. De ahí que debemos prestar atención a ello.

A modo de resumen: lo que importa es la experiencia que tiene el cliente con el servicio que presta la organización, cómo esa experiencia lo acompañará mientras satisface sus necesidades con un producto/servicio y en qué medida todo esto es coherente con la propuesta de valor.

Para ayudar a tener en cuenta estos puntos de contacto y contemplar la cadena de valor en su totalidad se desarrolla el Blueprint, que permite disponer de una descripción detallada de cada etapa de la cadena de valor, en una visión panorámica.

Se trata de un diagrama que refleja de forma íntegra la cadena de valor, teniendo como prioridad los puntos de contacto con el cliente y añadiendo aquellos procesos de los que depende cada uno de esos puntos de contacto con el cliente.

En función del nivel de detalle se identifican y establecen indicadores a cada proceso para determinar cómo influye cada uno en la experiencia del cliente.

1.3. METODOLOGÍA DE BLUEPRINTING

El blueprinting, también conocido como "mapa de procesos" o "mapa de flujo de valor", es una técnica ampliamente utilizada en la aplicación de Lean Management para comprender y mejorar los procesos dentro de una organización. Proporciona una representación visual de un proceso, lo que permite identificar ineficiencias y áreas de mejora.

Es una metodología que se basa en analizar, visualizar y presentar un mapa de servicios. Permite ver la evolución de un proceso o de la prestación de servicios a través de un diagrama de flujo. Su objetivo es graficar los componentes de un servicio con suficiente detalle para analizar, implementar y mantener la orquestación de personas, puntos de contacto, procesos y tecnología. Cubre tanto el escenario frontal (lo que ven los clientes) como el detrás de escena.

Permite simplificar las complejidades del servicio mostrando el funcionamiento del sistema existente. Al ser explícito, los gestores pueden tomar decisiones racionales para mejorarlo.

Los planos ayudan 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. PASOS PARA EL BLUEPRINTING

- Identificar el proceso a mapear.
- Recopilar datos sobre el proceso, incluyendo actividades, tiempos, entradas y salidas.
- Crear un diagrama que muestre todas las etapas del proceso en orden secuencial.
- Identificar las áreas de mejora y oportunidades para eliminar desperdicio.
- Diseñar un nuevo proceso más eficiente, si es necesario.
- Implementar los cambios y monitorear continuamente el proceso.

HERRAMIENTAS DEL BLUEPRINTING

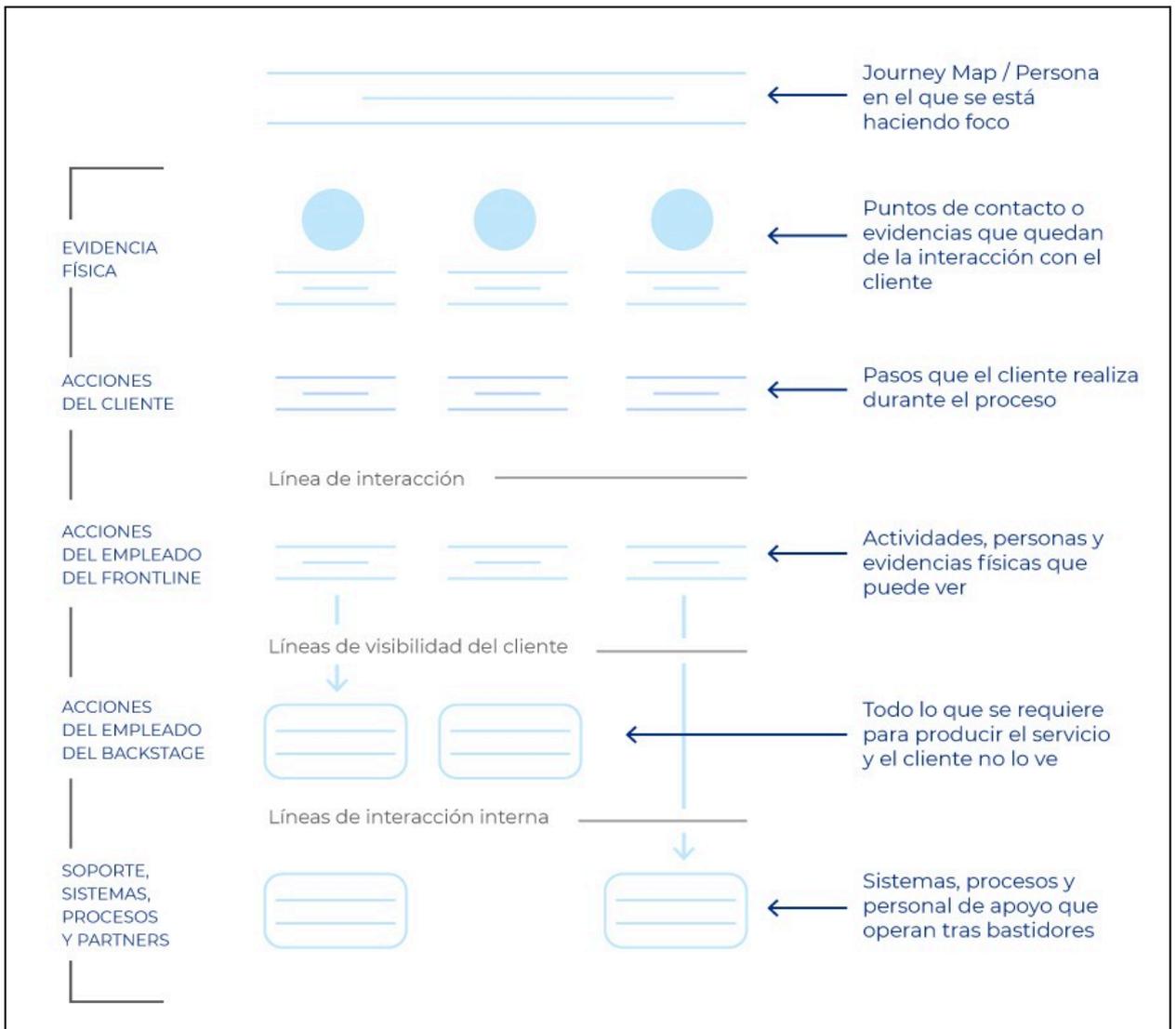
- Diagramas de flujo: Se utilizan para representar visualmente el flujo de trabajo en un proceso.
- Matrices de proceso: Ayudan a identificar las relaciones entre las diferentes etapas y actividades.
- Entrevistas y observaciones: Recopilan datos y detalles sobre cómo funciona el proceso en la práctica.

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°2 Modelo tradicional de Blueprinting



Fuentes: Nabil, 2005

1.3.2. COMPONENTES DEL MODELO

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. 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 línea de visibilidad. Todo lo que aparece por encima 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 las demás acciones de la organización.

Un componente significativo del plan son los procesos de apoyo. Se trata de actividades como capacitaciones y mantenimiento de sistemas e instalaciones, entre otras, para asegurar la calidad del

servicio brindado. Las líneas verticales del área de apoyo que conectan con otras áreas del plano muestran las conexiones interfuncionales.

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.

Para lograr beneficios, Leal (2017) define que el

Mapa de Servicio (Service Blueprint) debe coordinar

1) Frontstage y backstage: Son las partes del servicio que serán visibles o invisibles para el cliente. La línea de visibilidad delinea las actividades separadas entre la oficina frontal, donde los clientes obtienen evidencia tangible del servicio, y la oficina trasera, que está fuera de la vista de los clientes.

2) Acciones del cliente: Actos concretos o mentales que realiza un cliente durante una experiencia de servicio. Como los servicios pueden tener múltiples tipos de clientes, destacamos el nombre en cada elemento.

3) Puntos de contacto: Medio de intercambio entre el cliente y el servicio. Pueden tomar muchas formas, desde la tecnología hasta la conversación.

4) Acciones del personal interno: Debido a que la mayoría de los servicios involucran a varios empleados, es importante etiquetar cada elemento con el actor.

5) Procesos de soporte: Herramientas y sistemas para apoyar a los empleados en el momento de servicio. Puede incluir procesos internos, capacitación y sistemas técnicos.

6) Tiempo: Los blueprints se leen de izquierda a izquierda, desplegándose con el tiempo. Si la experiencia contiene escalas de tiempo diferentes, deben ser marcadas.

7) Etapas de la experiencia: Para dar estructura a la visualización, se muestran las fases de la experiencia. Pueden conectarse al mapa de viaje del cliente u otro conocimiento de la experiencia del servicio.

8) Línea de visibilidad : En el diseño del servicio, es la división entre frente y backstage. Los elementos que se muestran al cliente (y cuándo) tienen un profundo impacto en la experiencia.

9) Línea de interacción: Se traza una línea entre el espacio en que los clientes pueden interactuar y el que no.

10) Momentos del servicio: Las columnas verticales, que representan momentos de servicio, encapsulan las actividades de un periodo dado en la experiencia, tanto en frontstage como en backstage. Es importante asignar los procesos de backstage en el momento en que comienzan, incluso si no se mueven por encima de la Línea de Visibilidad hasta más adelante en la experiencia

1.3.3. BENEFICIOS DEL BLUEPRINTING

Identificación de las ineficiencias: el blueprinting permite identificar áreas donde los procesos pueden ser más eficientes y eliminar actividades innecesarias donde hay riesgos o fallas.

Visualización: proporciona una representación visual que ayuda a los equipos a comprender mejor cómo funciona un proceso.

Colaboración: facilita la colaboración entre diferentes partes interesadas al brindar una comprensión compartida del proceso.

Identificación de cuellos de botella: permite identificar puntos en el proceso donde se acumula el trabajo y se ralentiza la producción.

1.3.4. RELACIÓN CON LEAN MANAGEMENT

El blueprinting se integra con los principios de Lean Management, ya que ayuda a identificar y eliminar desperdicios en los procesos, lo cual es uno de los pilares fundamentales de Lean.

El Lean Management se caracteriza por su búsqueda constante de la mejora continua. Cuando se aplica este enfoque al "service blueprinting," se prioriza la identificación y eliminación de desperdicios en los procesos. La reducción de actividades innecesarias conlleva una mayor eficiencia y, en consecuencia, a una mejora en la calidad, ya que se reducen las oportunidades de errores.

Además, el "service blueprinting" destaca la línea de visibilidad entre las actividades en la oficina frontal (donde los clientes interactúan con el servicio) y la oficina trasera (fuera de la vista del cliente). Esta transparencia es un principio clave de Lean Management y se traduce en una mayor capacidad para identificar problemas o desviaciones de manera temprana. Cuanto más rápida sea la detección, más eficaz será la corrección, lo que contribuye a mantener o mejorar la calidad.

El despliegue de la función de calidad se basa en la medición y evaluación basada en resultados. Al visualizar el "service blueprint" y comprender cómo los resultados afectan la percepción del cliente, se pueden tomar medidas proactivas para garantizar que los resultados cumplan con las expectativas del cliente. Esto asegura la calidad actual del servicio y establece un ciclo de mejora continua.

En resumen, la relación entre Lean Management y la calidad, en el contexto del "service blueprinting", se basa en la eliminación de desperdicios, la alineación con las necesidades del cliente, la transparencia en los procesos y la evaluación constante de resultados. Esta asociación mejora la eficiencia y la calidad percibida del servicio, lo que beneficia tanto a la organización como a sus clientes.

1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta que ha captado la atención de numerosos ejecutivos conscientes de que el crecimiento financiero implica abordar múltiples perspectivas organizacionales de manera equilibrada. Los economistas estadounidenses Robert Kaplan y David Norton, en 1992, presentaron esta innovadora solución para mejorar el control de las organizaciones, publicándose en un influyente artículo de la Harvard Business Review, una referencia en la gestión empresarial a nivel mundial.

El CMI ofrece a los directivos una visión global y rápida de su empresa al convertir la estrategia en objetivos interconectados. Importante destacar que son los directivos quienes desarrollan el CMI, ya que son los únicos con acceso a la información completa de la organización.

Kaplan y Norton argumentaron que las empresas deberían comunicar el CMI a sus empleados como parte de una campaña estratégica. Enfatizaron que empresas líderes midieron el conocimiento y comprensión de la estrategia de la organización a través del involucramiento de los empleados.

El CMI sirve como un sistema de comunicación, información y aprendizaje. Se basa en cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Estas perspectivas ayudan a los directivos a responder preguntas fundamentales:

En la perspectiva Financiera: ¿Qué resultados económicos debemos lograr para satisfacer a nuestros dueños (en el caso de empresas) o qué pasos financieros son necesarios para asegurar la ejecución de nuestra estrategia (en el caso del sector público y organizaciones no gubernamentales)?

En la perspectiva de Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra propuesta de valor al atenderlos?

En la perspectiva de Procesos Internos: ¿Qué procesos debemos desarrollar para satisfacer a nuestros clientes?

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué conocimientos, habilidades y condiciones necesitan nuestros empleados para ejecutar nuestra estrategia?

En respuesta a preocupaciones ambientales y de sostenibilidad, algunas empresas han incorporado la perspectiva del medio ambiente y la comunidad al CMI. Esta perspectiva permite a los directivos

abordar la pregunta: ¿Qué estrategia debemos adoptar para garantizar la sostenibilidad ambiental de la comunidad?

El CMI se basa en múltiples medidas relacionadas entre sí en una red de relaciones de causa y efecto. Esto proporciona una visión completa de la situación actual y futura de la empresa. Además de las medidas financieras que reflejan los resultados pasados, el CMI incluye medidas operativas vinculadas a la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, actividades que impulsan el desempeño financiero futuro.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral se enfoca en la implementación de medidas para comunicar y alcanzar una visión compartida de la estrategia de la organización. Una vez definida la estrategia empresarial, los directivos establecen objetivos y sus indicadores correspondientes en cada una de las perspectivas del CMI.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite evaluar el desempeño en relación con activos intangibles, brindando información anticipada sobre la evolución de las actividades en consonancia con la estrategia adoptada. Para lograr esto, es esencial desarrollar una serie de indicadores que abarquen tanto aspectos financieros como no financieros. Estos indicadores proporcionan una visión clara y oportuna de la situación en todo momento y son herramientas fundamentales para los directivos, ya que reducen el riesgo de enfoques a corto plazo.

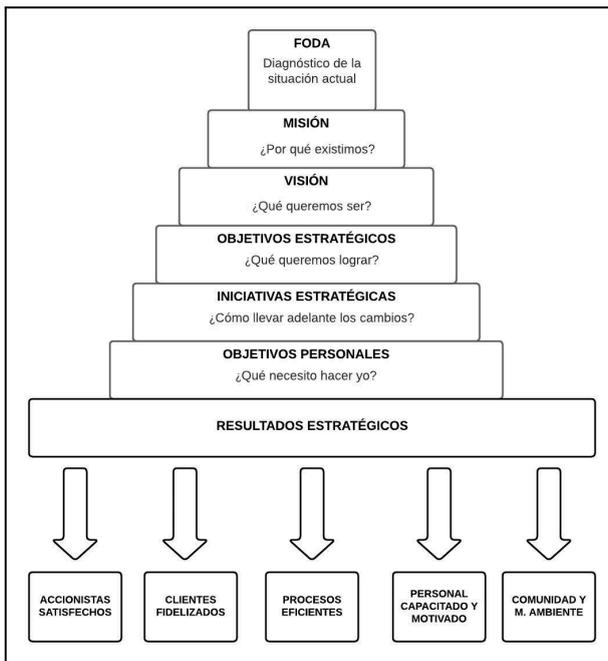
Según la perspectiva de los autores, este proceso se asemeja a un ciclo en el cual la visión estratégica se hace explícita y se comparte en toda la organización. Esta visión se comunica en términos de metas e incentivos que se utilizan para alinear el trabajo, asignar recursos y revisar los objetivos establecidos.

El aprendizaje y la mejora continua resultan del seguimiento constante, lo que a su vez conduce a la revisión y ajuste de la visión estratégica. Cada paso en este proceso implica el uso del Cuadro de Mando Integral como un medio de comunicación esencial.

De acuerdo a Norton y Kaplan, esta herramienta es fundamental para los directivos, ya que les proporciona la información necesaria para evaluar su entorno y desempeño, de manera similar a cómo los pilotos dependen de sus instrumentos para guiar un viaje hacia la excelencia futura.

1.4.1. LA ESTRATEGIA

Figura N°3. Diagrama de CMI



Fuente: elaboración propia basado en material de Administración de Operaciones II. 2023, FCE-Uncuyo.

Las empresas que buscan el éxito de sus estrategias necesitan establecer objetivos claros en diferentes dimensiones, abarcando lo financiero, la satisfacción de los clientes, los procesos internos, el desarrollo de las competencias de los empleados, y en la actualidad, la sostenibilidad ambiental y comunitaria.

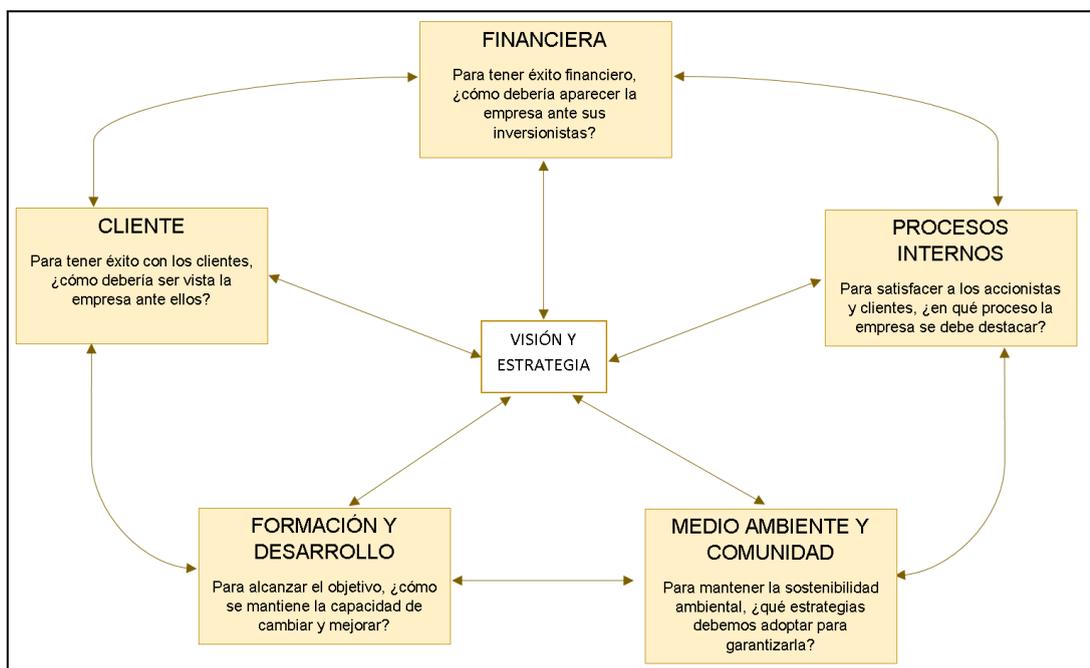
Los líderes empresariales que emplean el Cuadro de Mando Integral (CMI) se enfocan en considerar múltiples perspectivas, tanto financieras como no financieras, para evaluar el desempeño organizacional y mantener el crecimiento sostenido de la empresa. El CMI, como una herramienta de gestión del rendimiento, ayuda a los directivos a traducir sus estrategias en una visión organizativa. Esto se logra mediante la evaluación de medidas claves de desempeño desde cinco perspectivas, cada una enfocada en un aspecto particular de la organización. Si bien generalmente se utilizan estas cinco perspectivas, es importante destacar que el CMI es flexible y puede adaptarse a las necesidades específicas de cada negocio, permitiendo su personalización según las circunstancias particulares de las organizaciones.

Las perspectivas del CMI sirven como estructura y marco para aquellas organizaciones que buscan implementar este sistema de gestión. Además, ayudan a identificar tanto los puntos fuertes como los desafíos en el rendimiento de la organización y señalan áreas potenciales de mejora en cada perspectiva. Estas perspectivas están intrínsecamente vinculadas a la estrategia de la organización,

creando un enfoque holístico que permite a todos los empleados comprender cómo contribuir al éxito de la organización. Es importante destacar que la estrategia debe ser ajustada de manera continua para adaptarse a un entorno macroeconómico en constante cambio.

La siguiente figura ilustra la interconexión entre las diversas perspectivas, que reflejan la visión y estrategia de la empresa. Cada perspectiva plantea una o más preguntas que orientan a los directivos en la toma de decisiones.

Figura Nº 4: 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:

Esta perspectiva se enfoca en cómo la empresa se presenta ante sus accionistas y si la estrategia, su implementación y ejecución están contribuyendo al mejoramiento de los resultados financieros de la empresa. Es fundamental para contar la historia de la estrategia, evaluando su rentabilidad y permitiendo una medición efectiva de los resultados financieros. Utiliza datos contables que reflejan el pasado económico de la organización, y aunque no sea inmediata, la contabilidad asegura la recopilación coherente de información.

Para alcanzar los objetivos financieros a largo plazo, se emplean diversos indicadores específicos que varían según la naturaleza de la actividad de la empresa y sus metas.

Perspectiva del Cliente:

La perspectiva del cliente se centra en cómo los clientes perciben a la empresa y cómo desean que sea percibida. Se mide a través de indicadores que evalúan la satisfacción del cliente y la calidad de los procesos de entrega de productos o servicios. Factores importantes en esta perspectiva incluyen la rapidez y la calidad en la respuesta a las necesidades del cliente.

El objetivo principal de cualquier negocio es satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que implica identificar y comprender la clase de cliente que la empresa busca a través de la segmentación del mercado, que busca conocer los gustos y necesidades de los consumidores.

Perspectiva Procesos Internos:

Esta perspectiva se enfoca en la efectividad de los procesos internos y actividades realizadas por la organización para satisfacer a clientes y accionistas. Las medidas de rendimiento basadas en esta perspectiva determinan si los productos y servicios cumplen con las expectativas de los clientes, permitiendo a los líderes empresariales evaluar la calidad de los servicios y productos ofrecidos. Estos procesos internos son esenciales para la creación de valor y reducción de costos.

Los procesos internos abarcan desde las actividades diarias hasta los procesos de gestión y relaciones con los clientes.

Perspectiva de Formación y Desarrollo:

Esta perspectiva se centra en el aprendizaje y desarrollo de los empleados, así como en las actitudes culturales relacionadas con el crecimiento personal y organizacional. Evalúa las capacidades y habilidades necesarias para mejorar los procesos internos que agregan valor a los clientes y accionistas.

Las medidas de rendimiento se centran en las habilidades y el desarrollo de los empleados, la satisfacción de estos y la inversión en elementos como nuevos equipos e investigación y desarrollo de productos. Esta perspectiva es crucial para la preparación de la organización para el futuro.

Aporta información sobre activos intangibles, como el capital humano, la infraestructura informática y la organización de la empresa para ejecutar los distintos procesos.

Perspectiva Medio Ambiente y Comunidad:

Esta perspectiva ha ganado relevancia debido a la necesidad de preservar los servicios ambientales proporcionados por la naturaleza y la responsabilidad social empresarial. Se enfoca en estrategias para garantizar la sostenibilidad ambiental y en cómo la organización puede impactar positivamente en la sociedad a través de políticas de responsabilidad social empresarial en áreas como la salud y la educación.

1.4.2. OBJETIVOS DE UN CMI

El CMI se erige como una herramienta de apoyo a la visión y estrategia de la empresa, con el propósito principal de hacer un seguimiento preciso de la estrategia predefinida en la etapa de planificación organizativa. Los beneficios clave que aporta el CMI incluyen:

- Ofrece una visión clara y actual de la situación de la organización.
- Alinea todas las áreas y procesos de la empresa con los objetivos estratégicos.
- Estimula la transformación de los resultados de los procesos hacia una gestión estratégica.
- Facilita la continuidad de los miembros de la empresa en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Convierte la estrategia de la empresa en acción y resultados concretos.
- Identifica indicadores clave de desempeño e inductores que faciliten el logro de los objetivos.

1.4.3. INDICADORES

El Cuadro de Mando Integral utiliza diversos indicadores que cumplen una función esencial para evaluar el rendimiento de la organización. Estos indicadores son unidades de medición que describen el comportamiento y el desempeño de varias variables, ya sea mediante cuantificación directa o comparación entre variables. Los indicadores numéricos son preferibles, ya que reducen el margen de error y permiten desviaciones aceptables. Cada empresa elige sus indicadores según su actividad.

En la matriz del CMI, también se encuentran:

- Iniciativas estratégicas: acciones requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Inductores: factores que impulsan el cambio de los indicadores.
- Acciones correctivas: medidas para abordar desviaciones.

A continuación, se presentan ejemplos de indicadores seleccionados por empresas en diferentes perspectivas:

Perspectiva Financiera:

- Crecimiento mensual de ingresos.
- Rentabilidad operativa.
- Reducción de mercadería dañada.

Perspectiva Cliente:

- Satisfacción de los clientes.
- Gestión comercial.

Perspectiva Procesos Internos:

- Eficiencia técnica.
- Productos faltantes.
- Compra de insumos (solicitados).

Perspectiva Formación y Desarrollo:

- Motivación de los empleados.
- Calidad del personal.
- Ambiente laboral.

Perspectiva Medio Ambiente y Comunidad:

- Control de consumo de combustible.
- Huella ecológica corporativa.
- Acciones en la comunidad.

Estos indicadores comparten la característica de ser relevantes, pertinentes y precisos. Dependiendo de su naturaleza, miden la eficacia, la eficiencia, la economía, la efectividad, la excelencia y el entorno

de la empresa. Una vez definidos, se incorporan a la matriz del CMI para un seguimiento claro y efectivo de los objetivos y desviaciones.

1.4.4. TABLERO DE CONTROL

A pesar del éxito del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, inicialmente diseñado para empresas en entornos estables, surgió la necesidad de adaptar la herramienta para organizaciones en contextos de inflación y fluctuaciones de mercado. En este sentido, Alberto M. Ballvé introdujo el "Tablero de Control" como una extensión del CMI.

El Tablero de Control es una herramienta esencial que guía a los directivos en la supervisión y control desde múltiples perspectivas. Existen cuatro tipos principales de Tableros de Control:

Tablero de Control Operativo: Se enfoca en el seguimiento diario de sectores o procesos de la empresa para tomar medidas correctivas a tiempo.

Tablero de Control Directivo: Monitorea los resultados generales de la empresa y de temas clave, orientado a resultados internos a corto plazo.

Tablero de Control Estratégico: Proporciona información tanto interna como externa para evaluar la situación estratégica y el futuro a largo plazo de la empresa.

Tablero de Control Integral: Ofrece una visión global de la empresa y engloba las tres perspectivas anteriores.

Para diseñar un Tablero de Control efectivo, es esencial considerar su audiencia, el objetivo, las medidas, el tipo de gráficos y otros elementos clave, adaptándolo a las necesidades específicas de la empresa.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral respalda la visión y estrategia de la empresa al definir una herramienta para dar seguimiento a la estrategia establecida. Utiliza indicadores clave en diferentes perspectivas y se puede extender mediante el Tablero de Control para adaptarse a diferentes entornos empresariales. Este enfoque permite una gestión estratégica más efectiva en una variedad de situaciones.

En este capítulo, se examina la evolución del Lean Management y se destaca la metodología Blueprinting como una eficaz herramienta para potenciar la calidad e identificar debilidades en

función de la experiencia del cliente. Esta metodología, al permitir una representación gráfica de las interacciones entre clientes y empleados, simplifica la comprensión de las actividades involucradas.

Se hace hincapié en la importancia del análisis del entorno empresarial para comprender y evaluar los factores que afectan a la organización. Asimismo, se subraya la necesidad de establecer de forma

clara la visión, misión y estrategia de una organización, ya que estos elementos proporcionan dirección y estructura, facilitando la definición de objetivos medibles y alcanzables.

Finalmente, se revela que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa para los directivos, ya que ofrece una perspectiva integral y ágil de los objetivos y estrategias empresariales desde diversas ópticas, lo que se traduce en una mejora de la gestión empresarial.

CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL AMBIENTE

El análisis del entorno es primordial para entender los hechos que suceden en los distintos ambientes que analizamos anteriormente. Esto permite ver el impacto que tendrán las dimensiones ambientales:

INCERTIDUMBRE: los decisores cuentan con una incertidumbre baja debido a que interactúa con pocos factores. A excepción del sector económico, los mismos tienen baja variabilidad y el tiempo de retroacción es corto. Podemos mencionar que tienen fácil acceso a la información como a los recursos, y las decisiones se programan con anticipación y mantienen un riesgo bajo. La empresa se encuentra en un ambiente simple y estable.

CAMBIO: la organización sigue una rutina que le permite planificar a largo plazo. Su estructura simple propia de una pyme, permite predecir el cambio y está orientada a aumentar el volumen de ventas. La ropa no tiene una obsolescencia rápida como sí sucede en otros sectores. Se planifica estacionalmente con algunas modificaciones por nuevas tendencias. A largo plazo se mantiene el statu quo.

COMPLEJIDAD: conviven situaciones ambientales homogéneas. Los proveedores, clientes y competidores cuentan con características y capacidades similares. Cuenta con una o dos líneas de productos al público. Tecnologías sencillas, condiciones de precio y calidad estándar, etc.

2.1.2. ANÁLISIS FODA

Es necesario conocer aquellas características del sector que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa. A los fines de este trabajo, se realiza un análisis FODA, para encontrar aspectos que son fortalezas/oportunidades para la empresa y debilidades/amenazas que la empresa debe evitar.



FORTALEZAS

a. La empresa cuenta con un posicionamiento diferenciado en el centro mendocino y la marca tiene renombre en el sector.

b. Trabaja con talles especiales. Desde el S al XXXL. Variedad de mercadería. Muchos colores y variedad de prendas.

c. Alianzas estratégicas con proveedores.

d. Buena relación con los locatarios. Permite mantener el valor de los alquileres en una cuota menos elevada en cada local.

e. Ubicación estratégica de cada local (mucho tráfico de peatones).

DEBILIDADES

a. No hay canales de venta desarrollados en e-commerce.

b. Falta de un sistema de control de stock.

c. Dificultad para administrar local ubicado en la provincia de San Juan.

d. Dificultad para desarrollar contenido en redes sociales.



OPORTUNIDADES

a. Auge y crecimiento de las compras online.

b. Turismo nacional y extranjero.

c. Existencia de software que ayude a mejorar y agilizar los procesos una vez que el personal haya aprendido a usarlo.

d. Existencia de sistemas de control por cámaras de seguridad a la distancia.

AMENAZAS

a. Inflación.

b. Leyes laborales y políticas de gobierno.

c. Alta competencia.

MATRIZ FODA

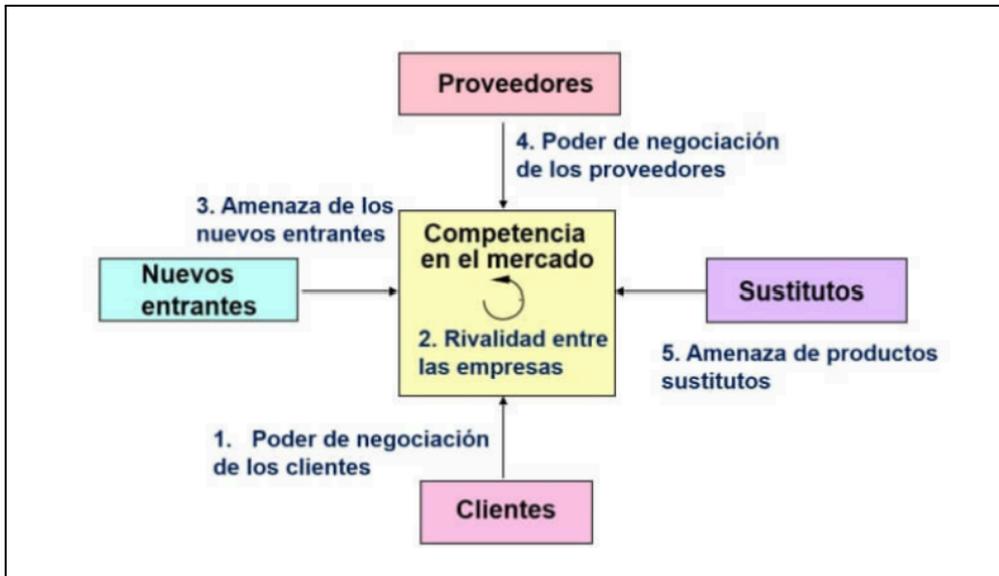
A continuación, se analiza de qué manera se puede usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO) y mitigar las amenazas (FA), utilizar las oportunidades para corregir debilidades (DO) y mantener a la empresa de pie ante las adversidades (DA) realizando una interrelación entre los elementos anteriormente analizados para encontrar estrategias que maximicen los resultados positivos .



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>A.B. Se deben llevar a cabo campañas publicitarias a través de las redes con un público objetivo, el público chileno en particular.</p> <p>B.A. Crear una plataforma web para ventas online, haciendo hincapié en talles especiales.</p> <p>E.B. Elaborar estrategia de merchandising que incentive la entrada de los peatones en el punto de venta. Mejorar la presentación de las vidrieras.</p>	<p>A.A. Desarrollar un equipo exclusivamente enfocado en la gestión de venta Online, armar stock diferenciado con el apoyo del sitio web.</p> <p>B.A. Diseñar o adquirir un sistema informático integrado que permita registrar ingresos y salidas de mercadería, junto con ventas online y control de stock.</p> <p>C.D. Invertir en la instalación de cámaras de seguridad que permitan monitorear locales a la distancia.</p>
AMENAZAS	<p>E.C. Diseñar una estrategia de diseño de vidriera que llame a la clientela a ingresar al local ante otras opciones. Así transformar la amenaza en fortaleza.</p> <p>C.B. Desarrollar una estrategia de negociación con proveedores, para pedir mejor financiación ante corridas cambiarias que puedan afectar a la importación de textiles.</p> <p>A.C. Seguir alimentando el Brand equity de la empresa, con estrategias publicitarias que aseguren fidelidad en los clientes.</p>	<p>C.C. Generar un sistema de seguimiento con el local de San Juan, con cámaras que vigilen y puedan monitorearse a la distancia y visitas más frecuentes, que den como resultado un mejoramiento del negocio ante la alta competencia.</p> <p>B.B. El desarrollo de un buen sistema informático de gestión ayudaría a mitigar los perjuicios económicos de algunas leyes laborales, marcando la falta de una unidad de mercadería a causa de posibles robos. Para no presentar despidos injustificados.</p>

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Figura N° 4: Mapa de fuerzas competitivas - Michael Porter



Fuente: material de cátedra de Análisis Organizacional 2022, FCE - Uncuyo

1. Poder de negociación de los clientes. La empresa cuenta con una clientela fidelizada. Su poder está en el posicionamiento de marca. El target de cliente objetivo ha sido por mucho tiempo mujeres entre 40 y 60 años que buscan talles especiales. Éste no es un dato menor, ya que antes de que surja la llamada ley de talles, era uno de los únicos negocios de indumentaria que contaba con talles para personas en línea de obesidad. Esto lo ha posicionado en el mercado mendocino.

Pero la empresa no sólo se enfoca en los talles, sino en la variedad de la mercadería. Este aspecto es de alta competencia con algunos comerciantes que, en respuesta a ellos, Lola aplica una estrategia de precios en rebaja que ayuda a la fidelización en tiempos de caída en las ventas. Los clientes tienen un importante poder de negociación. Conocen los lanzamientos promocionales de la empresa, y especulan hasta que son publicados. Además parte del público son personas que dan un paseo de compras por el centro mendocino y al observar la vidriera con rebajas, eligen comprar.

2. Rivalidad entre las empresas. La rivalidad entre competidores es intensa. Existen imitaciones de locales de ropa menos conocidos que buscan llevar adelante estrategias comerciales similares. Otra amenaza son los comerciantes que traen ropa de contrabando a un costo mucho menor. Esto ocurre debido a los escasos controles y regulaciones que existen una vez que la mercadería entra a los

locales. Sin embargo la mayor amenaza está en el comercio electrónico o venta online. Es un canal de ventas que la empresa todavía no ha desarrollado mientras que el nivel de ventas por e-commerce crece todos los años.

3. Amenaza de los nuevos entrantes. En este caso, podemos considerar que la empresa se encuentra en una posición favorable en comparación con quienes desean ingresar al sector, ya que cuenta con el know-how y las conexiones generadas en 30 años de existencia. Existe una desventaja con respecto a nuevos aspirantes, y es que la empresa no cuenta con una tienda web donde se puedan efectuar compras online. Debido al crecimiento del comercio electrónico esto puede ser poco atractivo para los clientes. Más allá de este punto, el balance es positivo. Se cuenta con una estructura generada en años de trabajo, y el sector ya está poblado de locales de indumentaria. A su vez cada local comercial enfrenta amenazas distintas de nuevos ingresantes según sea su ubicación. Por lo cual el análisis va a enfocarse en el aspecto geográfico principalmente.

4. Poder de negociación de los proveedores. Una de las formas de financiación a través del tiempo ha sido el plazo de pago otorgado por proveedores. Los proveedores saben que la empresa cumple en cada pago. Gracias a ello, la firma ha diversificado y creado lazos estrechos con muchos de ellos, razón por la cual sigue recibiendo beneficios de algunos y éstos son flexibles ante los pedidos. En la actualidad los proveedores frecuentemente no reciben cheques. Luego de la crisis en pandemia han cambiado las formas de pago a transferencias sin plazo o efectivo en el lugar. Este factor podría verse principalmente como una amenaza.

5. Amenaza de productos sustitutos. Es baja porque dispone de variedad de estilos para segmentos de mercado diferenciados.

En este capítulo se realiza un breve análisis del entorno de la empresa. Además, un análisis FODA y de las fuerzas competitivas de la empresa (Porter). Finalizando con la aplicación del modelo de Blueprinting, o mapa de servicio que muestra el proceso de compra en los locales de ropa.

CAPÍTULO III - DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS

3.1 BLUEPRINTING

Hemos analizado el entorno de la empresa para entender los factores externos que influyen en su desarrollo. Dentro del marco de Filosofía Lean, centramos nuestra atención en la experiencia del cliente durante el proceso de venta en los locales de ropa. En este punto, nos sumergimos en la aplicación de la metodología blueprinting. Una herramienta estratégica que permite desglosar meticulosamente cada fase del proceso de venta.

Desde la llegada al local hasta la selección y prueba de prendas en el probador, para comprender y mejorar cada interacción clave. Esta fase de aplicación de blueprinting es esencial para identificar oportunidades de optimización, fallas o puntos de dolor para corregir desvíos, minimizar o eliminar desperdicios. A continuación, se presenta el mapa de blueprint y luego un Cuadro de Mando Integral que nos muestra los objetivos que conducen a la mejora de los procesos.

Figura N° 5: Mapa de Blueprinting - Elaboración propia

Percepción del cliente	Vereda bien pavimentada	Vidriera atractiva	Local ordenado, amplio y luminoso	Trato cordial con el empleado	Trato cordial con el empleado	Facilidad de pago	Salida bien señalizada
acciones del cliente <small>línea de interacción</small>	Ilegada al negocio	interacción con la vidriera	Entrar al local	observar la prenda	Elegir talle y llevar al probador	Abonar producto	Salida del negocio
acciones visibles <small>línea de visibilidad del cliente</small>			vendedor: saludar al cliente	Guiar al cliente en su búsqueda		Realizar el cobro	
acciones no visibles					Buscar talle o modelo en depósito	Registrar la venta	
soporte, sistemas, procesos y partners <small>línea de interacción interna</small>		Decoración y estética de vidriera	Orden y limpieza del local.	Presentación de los cislinos modelos y talles		Gestión de sistema administrativo	

Se muestran 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 en la llegada al local y la importancia de veredas que no dificulten el acercamiento a la vidriera. Aquí se tiene en cuenta el proceso de apoyo de decoración y estética que son fundamentales en el primer contacto con los ojos del cliente. Luego la decisión de entrar para ser atendido por el empleado.

Un proceso de apoyo dentro del local es la limpieza del mismo para mantener un ambiente agradable para el cliente.

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 hace conjeturas sobre la figura del cliente y sobre cómo le queda la ropa. Este riesgo es el que se identifica en el mapa como R1.

Además existe otro riesgo al buscar la prenda en el depósito y tener demoras que le quitan calidad al proceso. Este riesgo se identifica en el mapa como R2.

Una vez que se decide por abonar el producto, suelen haber dificultades en cuanto a la modalidad de pago, por los medios de pago que se reciben y el funcionamiento de los sistemas de cobro. Esto se puede ver como un posible punto de dolor. Se identifica en el mapa como PD y se expone para poder identificar que en este punto del proceso se podría caer la venta, por no coincidir con el cliente en los medios de cobro ofrecidos.

El último proceso de apoyo es la gestión del sistema administrativo que permite tener todo registrado. Se muestra al final la salida del negocio bien señalizada y con la entrega de una sorpresa agradable al cliente que se enuncia como SA. Esta se presenta como un detalle para finalizar la atención hacia el cliente y suele ser una golosina.

3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

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.

Perspectiva financiera

Cuadro Nº 2: Matriz de perspectiva financiera del CMI

FINANCIERA				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica		Acción correctiva
Aumentar ingresos en un 10% en un año	Ingresos mensuales	Apertura de un ecommerce	Cantidad de ventas por sitio web	Promoción 2x1 para compras en la web
Reducir costos financieros en un 10% en el próximo año	Costos financieros mensuales	Negociación con proveedores para obtener plazo de financiamiento en la compra de mercadería	Cantidad de reuniones	Inyectar capital de trabajo al ciclo DMD

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

AUMENTAR INGRESOS EN UN 10% ANUAL

La iniciativa estratégica de este objetivo es la implementación de un sitio web que sea bien comunicado a través de redes sociales. El inductor es la cantidad de ventas en el año a través del sitio. Y la acción correctiva, en el caso de haber un desvío, es realizar promociones de 2 por 1 para compras a través del sitio.

REDUCIR COSTOS FINANCIEROS EN 10 % ANUAL

Otro objetivo financiero es reducir los costos operativos en un 10% al año. El indicador es la optimización de costos por mes en proveedores, buscando mayores plazos de financiamiento. 60-90 días para compras grandes de mercadería.

Es importante identificar aquellos proveedores dispuestos a negociar y consensuar con ellos. Por más que la trayectoria en la relación comercial no sea la misma que existe con proveedores actuales de la empresa. Por esto, la iniciativa estratégica es la negociación para obtener un plazo de financiación. El inductor es el porcentaje de reducción de costos en mercadería.

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

El porcentaje de crecimiento mensual de ingresos se calcula:

$$\frac{\text{Ventas por sitio web mes actual (unidades)}}{\text{Ventas por sitio web mes anterior (unidades)}} \times 100$$

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

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

CLIENTE				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Obtener menos de cinco reclamos 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	Sorteos mensuales en redes sociales	Cantidad de seguidores nuevos por sorteos	Pequeños descuentos y promociones por haber

				participado
--	--	--	--	-------------

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

OBTENER MENOS DE CINCO RECLAMOS DE LOS CLIENTES POR MES

El principal objetivo de la empresa, 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 disconformidad. Y la acción correctiva es brindar descuentos a estos clientes para que continúen comprando en la empresa.

CAPTAR UN 10% DE NUEVOS CLIENTES POR MES

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 el lanzamiento de sorteos mensuales que capten nuevos seguidores en redes. El inductor es la cantidad de nuevos seguidores que son captados gracias a los sorteos. La acción correctiva es una vez registrados los nuevos seguidores, enviar mensajes privados dando a conocer el beneficio de haber participado en los mismos para asegurar su visita al local.

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
Mejorar la rotación un 30% en un año	Tiempo de permanencia en inventario	Control cíclico de inventario	Cantidad de controles mensuales	Promoción para ropa fuera de temporada
Mejorar la puntualidad de la entrega de mercadería por mes	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo por mes	Planificar y programar recepciones	Cantidad de recepciones programadas	Rediseñar rutas, y horarios de entrega.
Mejorar la productividad del personal un 30% durante el año	Eficiencia y productividad	Realizar una capacitación interna por mes para el personal de todos los negocios	Cantidad de capacitaciones	Reevaluación y ajuste de contenidos

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

MEJORAR LA ROTACIÓN EN UN 30% EN UN AÑO

El primer objetivo es mejorar la rotación. El indicador es el tiempo que permanece el inventario y la iniciativa estratégica implica controles cíclicos de inventario para llevar un seguimiento de la mejora.

El inductor es la cantidad de controles mensuales que se llevan a cabo. Cuando existe mercadería que se estanca y cambia la temporada, entonces se aplican promociones de liquidación. Esta es la acción correctiva ante los desvíos.

MEJORAR LA PUNTUALIDAD DE LA ENTREGA DE MERCADERÍA POR MES

Otro objetivo es mejorar la entrega de mercadería por mes. El indicador es el porcentaje de pedidos. La iniciativa estratégica es mantener la asociación con colaboradores de logística que sean eficientes.

El inductor es el tiempo que sirve como medida para mejorar la puntualidad y la acción correctiva es rediseñar rutas, horarios de entrega que dificultan o demoran a las entregas.

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD UN 30% EN UN AÑO

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.

La iniciativa estratégica es realizar una capacitación para el personal por mes, según su especificación. Por ejemplo, para aquellos colaboradores que se encuentren en la venta al público, se dictan cursos acerca de cómo completar una venta. La acción correctiva es revisar el contenido y la forma de entrenamiento para ajustarlo.

Para obtener la mejora en la rotación en un 30% anual:

$$\frac{\text{Rotación de inventario año 1}}{\text{Rotación de inventario año 0}} \times 100$$

Para mejorar la puntualidad de entrega de mercadería:

$$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo en el mes}}{\text{Pedidos totales en el mes}} \times 100$$

Para obtener indicar mejora de la calidad del personal durante el año se mide:

$$\frac{\text{Productividad después de la capacitación}}{\text{Productividad antes de la capacitación}} \times 100$$

Perspectiva formación y desarrollo

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

Cuadro Nº 5: Matriz de perspectiva de formación y desarrollo del CMI

FORMACIÓN Y DESARROLLO				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva

Mejorar el ambiente laboral durante el año	Nivel de satisfacción de colaboradores	Realizar una actividad recreativa, extra laboral por mes.	Cantidad de actividades	Cambiar la temática de la actividad o sumar más
--	--	---	-------------------------	---

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

MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DURANTE EL AÑO

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 una actividad mensual extra laboral con los colaboradores, para lograr la unión y compañerismo entre el personal. El inductor es la cantidad de actividades realizadas. La acción correctiva es cambiar la temática o tipo de actividad por alguna que sea de mayor agrado para colaboradores o bien las mismas con una frecuencia mayor.

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.

Para indicar mejora del ambiente laboral se mide:

$$\frac{\text{Suma de puntuaciones de satisfacción}}{\text{Cantidad de colaboradores}} \times 100$$

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 comunidad del CMI

MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD				
Objetivos	Indicadores	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Reducir el consumo de energía de locales en el año	Nivel de consumo energético con respecto al año anterior	Implementación de un sistema de energía más eficiente	Cantidad de equipos eficientes instalados	Reducir el uso de equipos que reflejan mayor consumo
Alcanzar un uso del 80% de bolsas ecológicas en el año	Porcentaje de bolsas ecológicas utilizadas con respecto al total	Búsqueda de proveedores de bolsas ecológicas	Cantidad de proveedores con bolsas ecológicas	Análisis de las barreras que impiden el abastecimiento de bolsas ecológicas

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

REDUCIR EL CONSUMO DE ENERGÍA EN LOCALES EN EL AÑO

Se considera importante reducir el consumo de energía para la empresa en el año. El indicador es el nivel de consumo energético con respecto al año anterior.

La iniciativa estratégica es implementar un sistema de energía más eficiente. Su inductor es la cantidad de equipos eficientes instalados. Y en caso de no poder instalarlos, la acción correctiva es reducir el uso de equipos que reflejan mayor consumo dentro de los locales.

ALCANZAR UN USO DEL 80% DE BOLSAS ECOLÓGICAS EN EL AÑO

Otro objetivo, es incorporar un 80% de bolsas ecológicas en el año, lo que ayudaría a minimizar el impacto ambiental producido por el uso de plásticos. El indicador para medir ese porcentaje es el que se calcula en base a las bolsas ecológicas que se utilizan respecto del total de bolsas utilizadas.

La iniciativa estratégica es contactarse con proveedores que comercialicen estas bolsas. El inductor es la cantidad de proveedores con bolsas ecológicas. La acción correctiva es analizar las barreras que impiden el abastecimiento de bolsas ecológicas, que pueden ser: fallos en la cadena de suministro, falta de conocimiento de clientes sobre los beneficios ambientales de las bolsas, altos costos de bolsas ecológicas, etc.

El indicador del primer objetivo se calcula con nivel de consumo energético con respecto al año anterior

Para reducir el consumo de energía de locales en el año es :

$$\frac{(\text{Consumo energético del año anterior} - \text{Consumo energético actual})}{\text{Consumo energético del año anterior}} \times 100$$

Para alcanzar un uso de 80% de bolsas ecológicas en el año es:

$$\frac{\text{Número de bolsas ecológicas utilizadas}}{\text{Número total de bolsas utilizadas}} \times 100$$

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 su indicador correspondiente.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se ha explorado la implementación de la Filosofía Lean en la empresa de comercialización de indumentaria “Lola Todos los talles”, con un enfoque específico en la mejora de la experiencia del cliente. A través del análisis del entorno y la utilización de herramientas como el Blueprinting, se ha podido identificar y proponer soluciones para minimizar desperdicios y optimizar procesos internos.

Se ha demostrado el cumplimiento de la hipótesis al identificar en cada unidad de negocios los riesgos y puntos de dolor. A través del mapa de Blueprinting e implementación de un cuadro de mando integral para establecer objetivos que ayuden a mejorar la eficiencia en cada unidad de negocios. Luego de un análisis del entorno de la organización y los factores con los que interactúa.

La empresa, con una trayectoria de 30 años en el mercado mendocino, enfrenta desafíos significativos como la falta de presencia en el comercio electrónico. No obstante, sus fortalezas incluyen una diversificada red de proveedores y una sólida fidelización de clientes basada en estrategias de precios y variedad de productos.

La metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha demostrado efectiva para monitorear y alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias de la empresa. Este enfoque integral facilita una visión más clara y estructurada de las metas organizacionales, permitiendo una gestión adaptada a los cambios del entorno.

Finalmente, se recomienda que la empresa continúe fortaleciendo su estrategia digital para aprovechar el crecimiento del e-commerce y siga innovando en la experiencia del cliente, utilizando herramientas Lean para mantener la competitividad y mejorar continuamente sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

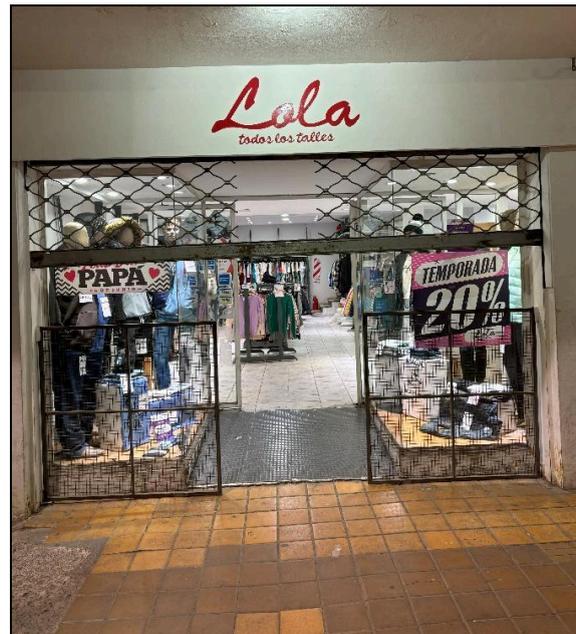
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. Revista Scientia et Technica, 9(23). Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- Baena, E. M. (1998, octubre). “Píldoras sobre competitividad”. Revista Scientia et Technica, (8). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de control*. Organizando información para crear valor. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Ballvé, A. M. (2006). *Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control*. Buenos Aires: EDDE (Escuela de Dirección de Empresas).
- Boughnim, N., & Yannou, B. (2005). “Using Blueprinting Method for Developing Product-Service Systems”. In International Conference of Engineering Design (ICED).
- Ilyasin, M., & Zamroni, M. (2017). *Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education*. Editorial: Dinamika Ilmu.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*.
- Khatoon, S., & Farooq, A. (2015). “Prestige e-Journal of Management and Research”.
- Lamattina de Ferrari. (2013). “SCANNING” LAS DIMENSIONES AMBIENTALES: INCERTIDUMBRE, CAMBIO Y COMPLEJIDAD. [Núm. 1 (2013): Revista Científica de la Universidad de Mendoza, 22 páginas.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial CECSA.
- Rompho, N. (2011). “Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study.” *International Journal of Business and Management*.
- Baum, S. H. (1990). “Making Your Service Blueprint Pay off”. The Journal of Services Marketing.

SITIOS WEB CONSULTADOS

- Aguirre, M.F. “¿Qué es Lean Management?” Origen, principios y metodología (2021). Appvizer. Recuperado de <https://appvizer.es>
- Rodriguez, M. “Blueprint ¿Qué es y cómo puede transformar tus procesos?”. Izo Recuperado de izo.es
- Greismar, D. y Martínez Sánchez, R. “Vista de Blueprint como herramienta de mejora de proceso en una empresa de servicios del estado” (2022) Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales Lara. Recuperado de <https://uclave.org>

ANEXOS

SUCURSAL GENERAL PAZ



ANUNCIOS PROMOCIONALES



PLANILLA DE VENTAS TOTALES PERIODO FEB/MAR/ABR – 2023 Y 2024

2023

2023																							
FEBRERO											MARZO												
FECHA	AN	MARTI	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP	FECHA	AN	MARTI	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP
1	139.900	33	103.000	37	82.000	22	65.850	21	84.000	22		1	122.000	30	47.680	12	34.000	8	34.100	10	55.700	18	
2	108.000	28	108.250	39	72.320	23	53.700	18	108.600	30		2	131.600	28	91.500	25	103.500	23	62.000	17	54.000	18	
3	95.500	28	118.500	37	46.000	18	80.400	29	64.500	23		3	99.000	19	92.000	23	94.800	17	58.700	17	71.500	21	
4	171.200	43	176.000	56	140.450	43	116.100	39	150.500	40		4	249.800	61	148.400	40	63.000	19	149.200	34	112.100	27	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	137.500	39	121.000	44	29.500	12	54.500	21	58.200	20		6	122.000	34	38.500	14	45.400	14	58.500	18	107.400	32	
7	142.000	39	118.800	33	47.300	10	110.950	33	51.700	13		7	83.500	18	98.500	25	48.400	13	52.600	12	67.000	18	
8	117.830	34	102.950	30	69.100	16	56.000	21	115.200	36		8	96.300	21	73.000	12	40.500	11	46.000	13	47.500	20	
9	77.100	22	108.800	28	63.500		92.700		100.500	36		9	103.000	27	49.500	11	42.800	13	14.000	10	93.500	17	
10	110.300	34	161.500	52	57.500		77.500	21	129.100	36		10	151.900	47	63.500	21	80.800	22	78.300	21	195.000	45	
11	194.000	48	190.500	54	90.000		95.740	26	147.800			11	215.800	49	255.000	64	146.900	40	128.200	32	110.000	28	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	113.000	36	96.500	34	71.000		72.000		100.800			13	151.800	30	82.000	20	51.000	16	93.100	21	66.500		
14	155.500	45	150.350	44	77.000		48.480		110.530			14	100.000	24	69.300	17	100.600	30	49.600	11	80.000		
15	72.900	26	123.500	30	28.600		40.000		52.400			15	144.000	34	54.000	14	87.600	23	71.200	19	104.000		
16	145.000	34	93.100	23	46.000		74.900		81.500			16	183.000	32	109.000	35	134.100	19	71.000		128.500		
17	135.000	34	148.000	43	43.000		84.800		103.500			17	126.950	34	162.300	38	98.500	26	83.500		79.000		
18	158.200	37	211.000	54	64.000		57.000		93.400			18	341.000	69	201.000	43	182.000	39	170.100		164.500		
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		20	171.000	32	115.000	27	27.000		72.630		76.500		
21	48.000	12	19.000	4	7.000		17.500		35.500			21	267.800	29	132.500	31	68.540		31.000		62.000		
22	82.500	17	73.500	22	15.500		64.100		90.500			22	86.750	17	158.300	31	69.500		27.000		65.500		
23	48.000	12	75.500	20	86.100		32.900		68.900			23	166.500	35	172.500	37	46.500		94.000		197.000		
24	156.500	41	110.050	29	52.600		81.200		77.000			24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	239.000	52	184.500	43	58.500		104.900		92.800			25	292.600	54	225.000	49	214.500		257.600		184.000		
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	75.500	13	95.000	25	15.000		37.500		63.000			27	217.500	45	75.000	19	80.500		48.500		13.500		
28	94.500	22	123.000	27	34.250		60.100		110.000			28	138.700	26	107.000	24	68.100		75.500		94.000		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		29	147.000	26	116.500	22	103.000		84.500		104.000		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		30	194.100	38	127.500	28	144.300		45.000		103.500		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		31	285.000	42	129.900	27	143.000		119.200		180.500		
TOTALES	2.816.930	729	2.812.300	808	1.296.820	144	1.578.820	229	2.095.930	256		TOTALES	4.388.600	901	2.994.380	709	2.318.840	333	2.075.030	235	2.616.700	244	
TOTAL	10.600.800				PRENDAS	2.166						TOTAL	14.393.750				PRENDAS	2.422					

2023																							
ABRIL											MAYO												
FECHA	AN	MARTI	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP	FECHA	AN	MARTI	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP
1	535.500	96	257.000	52	184.000	32	165.600	33	222.000	46		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2	184.500	23	171.900	17	112.500	13	121.000	18	206.000	11	
3	201.400	24	121.000	26	67.000	14	102.000	11	171.900	20		3	230.000	27	166.000	22	48.000	10	141.200	22	89.000	12	
4	207.500	38	75.000	14	119.500	20	252.100	48	61.200	10		4	204.500	22	234.000	31	167.600	22	84.000	8	191.000	23	
5	249.500	49	195.000	31	101.700	18	23.100	8	140.300	29		5	230.000	25	209.120	20	126.600	16	240.500	25	144.000	20	
6	316.800	54	171.100	32	141.900	24	39.000	7	49.400	10		6	679.800	63	309.400	39	195.600	33	199.500	34	416.500	35	
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	463.200	88	199.500	40	151.100	27	244.250	44	247.300	41		8	141.500	12	170.000	26	89.000	11	63.000	9	188.000	16	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		9	319.600	38	102.040	14	52.000	8	131.900	15	137.000	13	
10	98.500	19	139.600	19	70.700	14	26.500	5	74.900	14		10	332.100	29	126.000	14	102.700	15	89.800	16	116.000	12	
11	176.700	25	31.500	9	63.000	11	63.700	8	71.000	10		11	193.500	19	125.000	15	109.000	15	122.400	16	115.000	12	
12	142.500	27	105.000	20	112.800	23	49.100	12	144.300	17		12	235.500	23	314.000	43	160.300	20	145.000	19	73.500	9	
13	234.800	32	117.500	28	123.000	20	122.800	17	94.000	10		13	441.700	48	284.000	41	194.000	25	261.000	39	259.600	27	
14	151.600	26	168.500	24	192.300	30	184.500	28	115.800	20		14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	550.200	62	417.000	51	302.100	42	228.900	36	210.800	32		15	127.500	15	148.000	16	88.600	11	25.000	2	68.000	10	
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		16	237.500	25	175.750	17	78.500	11	33.000	7	64.500	7	
17	254.500	38	149.000	19	53.500	7	24.000	6	142.500	17		17	146.500	15	147.700	18	53.000	7	46.000	4	164.000	18	
18	261.500	33	179.000	21	92.000	11	77.000	12	87.000	8		18	374.500	34	331.000	35	157.000	17	147.600	18	109.200	11	
19	239.500	23	107.500	11	87.500	17	97.100	15	88.000	13		19	380.400	41	119.500	12	124.500	16	104.000	12	130.100	14	
20	206.000	25	134.000	17	79.000	11	36.500	4	39.000	6		20	410.700	41	299.100	35	364.000	41	171.000	23	229.500	25	
21	242.400	24	228.000	26	105.000	13	192.500	22	176.000	20		21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	509.700	58	507.700	65	189.000	26	163.500	24	230.500	30		22	253.500	26	148.000	13	23.500	3	63.000	6	165.500	14	
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		23	160.500	17	151.900	17	88.000	8	103.500	0	148.300	15	
24	145.700	19	105.000	16	84.000	11	56.500	9	69.480	10		24	371.500	42	271.900	31	145.000	15	126.000	20	139.500	15	
25	352.500	38	200.500	26	69.000	7	216.400	25	140.000	15		25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	272.000	32	115.000	17	233.000	25	47.000	8	74.400	10		26	439.000	44	360.000	39	60.000	6	251.700	35	22.000	4	
27	197.200	23	145.600	12	253.000	35	63.000	9	197.500	23		27	613.										

2024

feb-24											mar-24												
FECHA	SAN MARTIN	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP	total diario	FECHA	SAN MARTIN	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP	total diario
1	424.500	51	301.000	39	312.200	38	61.000	8	216.200	23	1.314.900	1	364.000	37	290.000	42	155.500	22	183.000	22	217.000	35	1.209.500
2	470.500	57	284.000	29	325.000	12	66.000	7	147.000	26	1.092.500	2	291.000	29	323.500	37	153.000	17	152.000	16	162.500	25	1.082.000
3	547.000	66	392.000	45	365.200	38	115.000	11	275.000	43	1.694.200	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	220.000	20	177.000	25	103.000	14	105.000	13	275.500	37	880.500
5	423.000	43	384.000	39	98.000	14	0	0	96.700	14	1.001.700	5	299.000	29	158.000	22	194.000	18	59.000	8	28.000	5	738.000
6	218.500	24	342.000	43	117.000	12	24.000	2	113.000	16	814.500	6	189.000	19	195.000	23	96.000	14	67.000	8	102.000	13	649.000
7	239.000	24	261.000	29	79.000	8	8.000	1	226.600	38	813.600	7	333.500	27	161.000	33	70.000	14	4.000	2	66.000	10	634.500
8	272.000	27	366.000	47	145.800	24	132.000	11	102.000	19	1.017.800	8	629.500	57	273.000	35	170.000	21	68.000	9	119.500	15	1.260.000
9	378.000	45	274.500	38	195.000	30	128.000	12	294.200	40	1.269.700	9	291.500	29	332.000	34	178.000	24	202.000	20	109.500	18	1.113.000
10	535.000	59	586.500	64	386.800	49	191.000	24	210.400	33	1.909.700	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	252.000	24	204.000	21	117.000	14	59.000	9	60.000	7	692.000
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	257.200	21	280.000	17	78.000	11	25.000	5	63.000	11	683.200
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	154.500	20	162.000	20	12.000	1	75.000	13	149.000	19	552.500
14	343.000	42	109.000	15	16.000	3	48.000	5	64.000	7	580.000	14	129.000	14	188.500	21	176.800	16	109.000	10	88.000	15	691.300
15	273.500	31	311.000	44	156.500	19	155.000	13	144.000	17	1.040.000	15	307.500	25	262.000	34	199.000	19	135.600	14	73.000	8	977.100
16	380.000	49	193.000	29	101.000	16	111.000	10	126.000	9	911.000	16	264.000	24	297.000	38	211.800	27	114.000	15	80.000	15	966.800
17	264.000	24	297.000	48	142.000	18	65.000	5	217.000	33	919.000	17	219.000	26	276.000	45	142.000	35	217.000	33	140.000	18	1.070.800
18	219.000	25	276.000	45	142.000	18	65.000	5	217.000	33	919.000	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	163.800	18	166.500	17	108.000	12	20.000	1	42.000	7	500.300
20	237.000	28	85.000	13	44.000	6	33.000	4	91.000	16	490.000	20	207.500	18	174.000	14	174.000	13	54.000	7	22.000	0	631.500
21	325.000	38	204.500	28	103.000	16	55.000	9	63.000	15	750.500	21	202.000	18	182.000	23	165.000	15	136.000	15	43.000	5	728.000
22	123.000	15	297.000	32	216.000	27	137.500	17	120.000	26	893.500	22	255.000	11	238.000	14	130.000	13	40.000	6	64.000	9	727.000
23	283.000	34	246.000	36	191.000	26	218.000	25	136.100	28	1.074.100	23	677.000	36	194.600	18	170.000	12	200.000	17	145.300	15	1.386.900
24	290.000	39	262.000	38	235.000	39	217.500	26	136.000	32	1.140.500	24	1.052.000	64	442.000	27	179.500	14	198.500	19	85.000	11	1.957.000
25	207.000	22	375.000	46	239.000	27	295.500	34	134.000	27	1.250.500	25	248.800	14	380.500	25	182.000	15	127.000	27	91.000	9	1.029.300
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	132.000	14	103.000	4	103.000	7	165.500	16	33.000	4	596.500
27	278.000	39	264.000	41	132.000	19	161.100	17	183.500	27	1.018.600	27	934.500	56	180.000	15	276.000	19	86.000	9	101.000	12	1.577.500
28	200.000	31	233.000	30	105.500	10	127.000	14	76.000	16	741.500	28	482.000	27	396.000	26	399.000	23	145.200	15	27.000	3	1.449.200
29	245.000	25	241.500	31	105.500	20	79.000	9	157.000	26	828.000	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	139.000	18	178.000	27	120.500	21	86.000	12	170.000	23	517.531	30	1.045.000	58	807.000	50	336.000	27	184.000	17	120.000	14	2.492.000
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES	7.314.000	857	6.763.000	862	3.942.800	519	2.629.600	289	3.578.700	575	24.050.131	TOTALES	9.429.100	714	6.538.600	628	4.241.800	408	2.739.800	318	2.359.300	321	25.308.600
TOTAL	24.228.100				PRENDAS	3.102						TOTAL	25.308.600				PRENDAS	2.385					

ABRIL											MAYO												
FECHA	SAN MARTIN	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP	total diario	FECHA	SAN MARTIN	TP	G PAZ	TP	MAIPU	TP	ALVEAR	TP	SAN JUAN	TP	total diario
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	248.000	12	186.000	12	42.000	3	0	0	0	0	476.000	2	382.000	16	370.000	17	405.200	20	0	0	0	0	1.157.200
3	484.000	27	353.000	19	226.000	18	88.900	9	62.000	6	1.213.000	3	370.400	15	384.000	15	420.000	22	0	0	0	0	1.174.400
4	438.000	20	332.000	17	392.000	24	77.000	9	82.500	12	1.321.500	4	1.534.000	70	1.042.000	46	515.200	20	0	0	0	0	3.091.000
5	819.000	35	269.000	17	159.000	11	71.500	8	79.000	6	1.397.500	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	534.000	33	502.000	29	362.000	21	110.000	0	119.000	14	1.627.000	6	345.000	14	422.000	20	216.000	13	0	0	0	0	983.000
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	430.000	16	545.000	22	337.750	16	0	0	0	0	1.312.750
8	187.000	11	204.000	10	127.000	8	45.000	5	42.000	5	605.000	8	220.000	9	305.000	13	561.000	23	0	0	0	0	1.086.000
9	415.000	21	381.800	25	803.000	39	22.000	2	16.000	2	1.637.800	9	64.000	3	0	0	128.000	7	0	0	0	0	1.92.000
10	817.000	32	302.000	15	270.000	12	32.000	3	0	0	1.421.000	10	583.000	24	698.000	36	472.000	20	0	0	0	0	1.753.000
11	705.000	30	906.000	45	638.000	32	53.500	4	91.000	6	2.393.500	11	1.331.000	52	1.062.200	46	456.000	20	0	0	0	0	2.869.200
12	787.000	36	858.000	36	264.000	12	234.000	14	132.000	7	2.275.000	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	1.566.000	53	1.125.000	49	728.000	37	85.000	7	16.000	2	3.520.000	13	262.000	11	574.000	26	262.000	11	0	0	0	0	1.098.000
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	840.000	24	699.000	27	434.000	20	0	0	0	0	1.973.000
15	632.000	33	527.000	18	241.000	11	27.000	5	22.000	2	1.449.000	15	686.000	23	733.000	27	348.000	18	0	0	0	0	1.767.000
16	482.000	23	624.000	25	152.000	7	135.000	11	17.000	1	1.410.000	16	662.000	25	346.000	15	228.000	13	0	0	0	0	1.236.000
17	752.000	32	550.000	24	424.000	17	131.000	10	62.000	5	1.919.000	17	767.000	28	439.600	16	781.000	30	0	0	0	0	1.987.600
18	517.000	26	412.000	19	285.000	14	106.000	8	41.000	2	1.361.000	18	977.600	38	1.247.600	58	1.003.600	41	0	0	0	0	3.228.800
19	738.000	39	285.000	14	431.000	28	171.000	11	146.000	8	1.831.000	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	886.000	41	647.500	33	517.000	20	111.000	11	68.500	4	2.232.000	20	280.600	10	318.000	16	438.000	18	0	0	0	0	1.036.600
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	630.000	24	394.000	14	273.000	14	0	0	0	0	1.357.000
22	419.000	19	174.000	8	131.000	7	115.000	8	52.500	5	891.500	22	230.000	10	422.900	18	413.000	14	0	0	0	0	1.065.900
23	468.000	20	596.000	34	392.000	16	105.5																

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, 5 de junio del 2024



Yoel Zlotolow

Firma y aclaración

30189

Número de registro

40.822.956

DNI