



Universidad Nacional del Comahue

Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración

Tesina de grado para la Licenciatura en Administración.

Estudio de caso de una PyME local del rubro servicios:
diagnóstico organizacional e identificación de oportunidades de
mejora.



Autor: Carnevale, Santiago A.

Legajo: FAEA – 6963.

D.N.I. Nº: 39.681.088.

Director de tesina: Mg. Cortez, Estela.

Año 2021

Agradecimientos

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para que me encuentre atravesando este momento de comenzar con el trabajo final para la obtención del título de grado de la Licenciatura en Administración. Así sea que sus aportes hayan sido mínimos, todo sumó para que sea posible estar hoy en esta instancia.

Un agradecimiento muy grande para todas las personas que forman parte de la Gomería Alberto, principalmente para Pamela que brindó su colaboración en todo momento con la mayor de las generosidades para facilitar la información precisada, haciendo mi trabajo mucho más sencillo.

Por último, quiero dar las gracias especialmente a Estela Cortez, la directora de mi tesina, quien llevó adelante su función como guía de este proyecto con una predisposición enorme, ofreciendo gran parte de su tiempo personal para realizar correcciones del modo más rápido posible.

Nada de esto hubiera sido posible sin las oportunidades que nos brinda la educación pública en nuestro país, en este caso en particular, la Universidad Nacional del Comahue.

Santiago Carnevale.

Índice de contenidos

1. Introducción y aspectos metodológicos.....	7
1.1. Justificación del tema elegido.....	7
1.2. Preguntas de investigación.....	7
1.3. Objetivo general de la investigación	8
1.4. Objetivos específicos de la investigación.....	8
1.5. Alcance de la investigación	8
2. Metodología de la investigación	9
2.1. Estudio de caso.....	9
2.2. Metodología y tipología de diseños de métodos	10
2.3. Triangulación metodológica.....	12
3. Marco teórico	14
3.1. La PyME.....	14
3.2. Análisis del macroentorno	16
3.3. Análisis del microentorno	19
3.4. Matriz F.O.D.A.....	23
3.5. Modelo de negocio	25
3.6. Análisis de la cartera de negocios de la organización.....	29
3.7. El análisis de procesos y su relación con el concepto del valor agregado	30
3.8. Las “mudas” o despilfarros en la producción	35
3.9. Matriz de gravedad, urgencia y tendencia (G.U.T.)	36
3.10. Gestión del proceso atención al cliente	37
3.11. La calidad en los procesos de una organización	40
4. Aspectos introductorios de la Gomería Alberto	42
4.1. Historia.....	42
4.2. Plantilla de empleados	43
4.3. Situación jurídica.....	44
4.4. Instalaciones	44
4.5. Líneas de servicio	45
5. Diagnóstico organizacional Gomería Alberto	47
5.1. Análisis externo de la organización	47
5.1.1. P.E.S.T.E.L.....	47

5.1.2. Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter	55
5.2. Análisis interno de la organización	61
5.2.1 Matriz F.O.D.A.....	62
5.2.2. Modelo de negocios	65
5.2.3. Análisis de la cartera de productos y servicios	74
5.2.4. Análisis de procesos	81
5.3. Conclusiones de la etapa de diagnóstico.....	89
5.4. Conclusiones de la encuesta de satisfacción del cliente.....	94
6. Elección de puntos a tratar en la propuesta de plan de mejora	98
6.1. Estructura jurídica inadecuada	99
6.2. Carencia de profesionalización para la gestión.....	100
6.3. Detección de la presencia de mudas en ciertos procesos	101
6.4. Identificación de oportunidades de mejora en el subproceso de atención al cliente para los casos de reparación de neumáticos, en base al registro de quejas de los clientes.....	101
6.5. Comunicación limitada entre sector gomería y sector de caja, en el marco del subproceso de cobranza de reparaciones de neumáticos	103
7. Propuesta de plan de intervención para mejorar el desempeño general	104
7.1. Constitución de una Sociedad Anónima Unipersonal	104
7.2. Implementación de herramientas de planificación estratégica	106
7.3. Incorporación de un sistema informático para solucionar la comunicación limitada entre gomería y atención al cliente y eliminar las mudas detectadas en ciertos procesos de la organización.....	110
7.4. Reorganización de las instalaciones e implementación de nuevas políticas sobre el subproceso de atención al cliente para la reparación de cubiertas	112
8. Bibliografía utilizada.....	119
9. Anexos.....	123
9.1. Entrevista a encargada 1.....	123
9.2. Encuesta de satisfacción del cliente	126

Índice de figuras

Figura 1. Técnicas de recolección de datos empleadas durante la investigación..	12
Figura 2. Fuerzas del macroambiente de una organización.	17
Figura 3. Fuerzas del entorno competitivo de la organización.....	19
Figura 4. Visión global del modelo de negocio.	25
Figura 5. Representación gráfica lienzo CANVAS.....	26
Figura 6. Aspectos que contribuyen a la creación de valor.	27
Figura 7. Distintas fuentes de ingresos.	28
Figura 8. Clasificaciones de la Matriz B.C.G.	30
Figura 9. Definiciones de valor agregado.	31
Figura 10. Cadena de valor según Michael Porter.....	32
Figura 11. Elementos para la representación gráfica de los procesos en base a ISO 9.001.	34
Figura 12. Virtudes de la gestión basada en procesos.	41
Figura 13. Ubicación de la Gomería Alberto.	42
Figura 14. Organigrama de la entidad.	43
Figura 15. Distribución espacial Gomería Alberto.....	45
Figura 16. Comentarios de los consumidores en Google.....	69
Figura 17. Modelo CANVAS de la Gomería Alberto.....	74
Figura 18. Matriz B.C.G. de la Gomería Alberto.	80
Figura 19. Mapa de procesos Gomería Alberto.	82
Figura 20. Flujograma del proceso de revisión general de los rodados en la Gomería Alberto.....	83
Figura 21. Diagrama de tortuga para el proceso de revisión general.	84
Figura 22. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente y cobro, para la reparación de neumáticos.....	85
Figura 23. Diagrama de tortuga para el proceso de atención al cliente y cobro, para reparaciones de cubiertas.....	87
Figura 24. Flujograma del proceso de alineación y/o balanceo, reparación de llantas y reparación de trenes delanteros.....	88
Figura 25. Diagrama de tortuga para el proceso de alineación y/o balanceo, reparación de llantas y reparación de trenes delanteros.....	89
Figura 26. La planificación estratégica a grandes rasgos.	107
Figura 27. Propuesta de reacomodamiento de la distribución espacial de la Gomería Alberto.....	115
Figura 28. Procedimiento de resolución de quejas.....	117

Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la implementación de un estudio de caso....	10
Tabla 2. Aspectos favorables y desfavorables de las PyMEs.....	15
Tabla 3. Obstáculos para el desembarco de nuevas firmas en la industria	21
Tabla 4. Normativa legal ambiental mínima en Argentina.....	54
Tabla 5. Grado de amenaza de cada proveedor de la Gomería Alberto	57
Tabla 6. Matriz F.O.D.A. de la Gomería Alberto	62
Tabla 7. Organizaciones con cuentas corrientes abiertas al 16/04/2021	66
Tabla 8. Número de automotores activos registrados mes a mes en la Provincia de Neuquén en el año 2018	76
Tabla 9. Escala de valores para la medición de las variables de la Matriz G.U.T . 98	
Tabla 10. Matriz G.U.T. de la Gomería Alberto para la selección de las propuestas de mejora.....	99

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución mensual Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) nacional entre enero de 2012 y enero de 2021.....	48
Gráfico 2. Crecimiento mensual de la inflación interanual argentina entre marzo de 2020 y marzo de 2021	49
Gráfico 3. Cotizaciones históricas del Dólar Estadounidense para la compra oficial e informal al cierre de cada mes en Argentina, entre enero de 2011 y enero de 2021	50
Gráfico 4. Opinión de los consumidores con respecto a los precios de los servicios de la Gomería Alberto	95
Gráfico 5. Opinión de los consumidores con respecto a cordialidad y respeto en la atención recibida en la Gomería Alberto.....	95
Gráfico 6. Rapidez de la Gomería Alberto en la solución de problemas	96
Gráfico 7. Apreciación general de la atención al cliente en la Gomería Alberto ..	96
Gráfico 8. Respuestas de los clientes de la Gomería Alberto sobre la frecuencia con que se revisan las labores realizadas	103

1. Introducción y aspectos metodológicos

1.1. Justificación del tema elegido

El presente trabajo final para la Licenciatura en Administración tiene como finalidad la prospección pormenorizada de una organización a través de la metodología de estudio de caso, que constará de dos etapas: primeramente, se efectuará una examinación del andar de la entidad en tiempos presentes en pos de vislumbrar probables oportunidades de mejora. En base a estas y, en segundo término, se elaborará un plan de intervención para mejorar el desempeño de la actividad.

La idea de llevar adelante una tesina con el tema seleccionado, surgió a partir de una experiencia laboral durante un breve periodo de tiempo en la organización en estudio. Por haber sido la primera salida al mundo laboral, tuvo un gran significado e impacto, puesto que permitió observar cómo todos los conocimientos adquiridos durante el cursado de la Licenciatura en Administración, eran aplicados a la realidad. Además, el trabajo realizado día a día en la empresa posibilitó la detección de una serie de oportunidades de mejora en las actividades que desempeñaba la entidad, que son el principal nutriente del presente trabajo de tesina. A partir de dichas chances de perfeccionamiento, la propuesta es brindar herramientas que puedan ser aprovechadas en pos de lograr un crecimiento de la empresa, principalmente con la concretización de las recomendaciones y sugerencias que surgirán del desarrollo del presente trabajo.

1.2. Preguntas de investigación

- 1) ¿Qué fuerzas conforman el contexto general de la Gomería Alberto?
- 2) ¿Cuál es el nivel de competitividad de la industria en la que se encuentra la Gomería Alberto y cómo se caracteriza su microentorno?
- 3) ¿Cuál es el modelo de negocios de la Gomería Alberto?
- 4) ¿Hay deficiencias e inconsistencias en la organización en estudio?
- 5) ¿Cómo se puede mejorar el desempeño general o la productividad de la Gomería Alberto? ¿Cuáles de todas las oportunidades de mejora detectadas pueden desembocar en un proceso de crecimiento?

1.3. Objetivo general de la investigación

- I. Realizar un análisis global y sistémico de la organización en su entorno (diagnóstico organizacional), evaluando cada una de sus dimensiones, con el propósito de identificar oportunidades de mejora.

1.4. Objetivos específicos de la investigación

A partir de los dos objetivos generales planteados, surgen los siguientes objetivos específicos:

- Indagar sobre la composición y características del contexto organizacional general.
- Identificar e inspeccionar los procesos de trabajo de la compañía, con miras a detectar oportunidades de mejora.
- Efectuar las recomendaciones que se consideren pertinentes y constructivas para un mejor desarrollo de la actividad de la empresa.

1.5. Alcance de la investigación

El presente trabajo se limita a narrar el escenario actual de una PyME local del rubro servicios de la Ciudad de Neuquén al año 2021. Los resultados derivados de la realización de la exploración, tanto los relativos a la empresa en sí como aquellos pertenecientes al contexto, corresponden a la Gomería Alberto, en el año 2021 en particular y su aplicación no puede ser extendida a otras entidades de similares características, sean de la región o no, o a la misma organización en un año distinto al mencionado previamente.

Asimismo, cabe comentar también, que la investigación se extendió aproximadamente entre el día 23 de marzo y el día 17 de junio del corriente año.

2. Metodología de la investigación

2.1. Estudio de caso

“El estudio de caso es un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo” (Simons, 2011, pág. 19). Se trata de un enfoque, dado que “...tiene una mayor intención de investigación y un propósito metodológico de mayor amplitud, que afectan a los métodos seleccionados para la recogida de datos” (Simons, 2011, pág. 20). En suma, la autora menciona que se pueden traer a colación otros casos particulares de manera paralela al caso objeto de estudio, pero lo esencial es concentrarse en las particularidades y rasgos únicos de este último (Simons, 2011).

Luego de un minucioso análisis de otras definiciones de estudio de caso, Simons termina por decir que:

“El estudio de caso es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado (...) sistema en un contexto “real”. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (...), para generar conocimiento y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad”. (Simons, 2011, pág. 42).

“El caso de investigación (...) intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional. Aun así, se espera que brinde un “conocimiento científico””. (Yacuzzi, 2005, págs. 4-5). Más adelante el autor señala que el estudio de caso conlleva “conocer por medio de sus causas o principios las propiedades de la empresa y de los fenómenos que ocurren en ella; implica, además, hacerlo de modo metódico, aplicando el rigor en la búsqueda de las causas”. (Yacuzzi, 2005, pág. 5). Ahora bien, ¿cómo lograr hacerlo de la mejor manera posible? Para eso se requiere ir a la realidad, dialogar con los integrantes de la entidad bajo estudio, trazar relaciones entre variables reconocidas por el propio investigador, buscando puntos en común de las respuestas a las entrevistas, entre otras acciones. (Yacuzzi, 2005).

En cuanto a las ventajas y desventajas de los estudios de caso, siguiendo a Díaz de Salas et al. (2011) y Simons (2011), respectivamente, se pueden mencionar las siguientes (Tabla 1):

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la implementación de un estudio de caso.

Ventajas	Desventajas
“(…) se enfocan hacia un solo individuo o cosa, lo que permite un examen y escrutinio cercano y la recopilación de una gran cantidad de datos detallados” (pág. 18).	“(…) la subjetividad del investigador es una parte invariable de su armazón. (...) el exceso de implicación personal puede ser un problema (...)” (pág. 46 – 47).
“(…) fomentan el uso de varias técnicas distintas para obtener la información necesaria, las cuales van desde las observaciones personales hasta las entrevistas (...)” (pág. 18).	Presenta limitaciones en cuanto a “(…) la temporización del estudio, la naturaleza parcial de las interpretaciones y las condiciones de su construcción (...)” (pág. 47).
“(…) no hay mejor manera de obtener una imagen más completa de lo que está ocurriendo que a través de un estudio de caso” (pág. 18).	“(…) la utilidad de las conclusiones para la determinación de políticas depende en parte de la aceptación de las diferentes formas en que se establece la validez y en que se comunican las conclusiones (...)” (pág. 47).
“(…) los estudios de casos (...) sugieren direcciones para estudios subsecuentes” (pág. 18).	Muchas veces “(…) el objetivo no es la generalización formal con la que poder formular políticas.” (pág. 47).

Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográficas. (Díaz de Santos, Mendoza Martínez, & Porras Morales, 2011); (Simons, 2011).

2.2. Metodología y tipología de diseños de métodos

A lo largo de la investigación se utilizó una metodología mixta, que combinó métodos cuantitativos con métodos cualitativos. El estudio de caso por lo general se aborda mediante métodos cualitativos, no obstante, de acuerdo con Sautu (2005), muchas veces se hace uso de la inclusión de datos estadísticos para suplementar el estudio. Entre estos últimos se observaron aquellos datos que surgieron de las encuestas realizadas a clientes, que permitieron ver en forma estadística aspectos interesantes para la investigación.

Siguiendo a Sautu (2005):

“Las denominadas metodologías cuantitativas se caracterizan por hacer un uso extensivo del método experimental y por encuesta, y de técnicas estadísticas de análisis; mientras que las cualitativas privilegian entre otros los estudios de caso basados en entrevistas no estructuradas, la observación, la narrativa y el análisis del discurso” (Sautu, 2005, pág. 30).

La investigación cuantitativa “(…) es de carácter objetivo, pues se dedica a recopilar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden contar, cuantificar y

medir a partir de una muestra o población de estudio”. (Muñoz Razo, 2011, pág. 127). Desde esta óptica, lo que se persigue es la posibilidad de comprender la relación entre elementos, por medio de las cuales se intenta crear argumentaciones que revelen la vinculación entre dichas variables y una realidad en particular. (Muñoz Razo, 2011).

Para la utilización de los métodos cuantitativos es preciso tomar una parte del objeto de estudio y sus características, a la vez que se reconocen las unidades de análisis que lo componen y se operacionalizan sus rasgos en variables. La idea de estos métodos es la de tomar cuestiones relevantes del objeto de estudio en pos de examinarlos grupalmente, investigando regularidades, es decir generalizaciones teóricas. (Sautu, 2005).

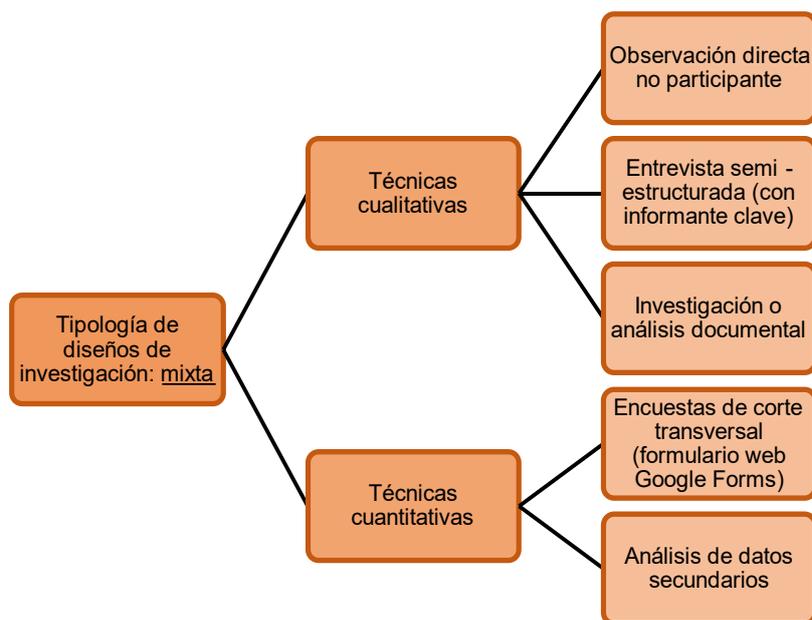
En la indagación cualitativa, el investigador inicia revisando hondamente los hechos mismos y, a partir de allí, despliega una teoría acorde para demostrar lo que está viendo. Es decir, que estas metodologías, se basan más en un proceso de corte inductivo, que va de lo particular (los hechos) a lo general (la teorización). Esta perspectiva, se basa en la comprensión del significado de las conductas humanas, en sus interrelaciones con sus propias realidades.

Este enfoque brinda un alto grado de detalle en los datos, aportando gran riqueza de conocimientos, caracterización del contexto, pormenores de los temas tratados y prácticas sin igual. El propósito final de los estudios con esta perspectiva radica en entender un fenómeno sofisticado, mas no mensurar sus variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

A modo de conclusión de este subtítulo, se adhiere a lo descripto por Muñoz Razo (2011): “El enfoque cuantitativo se centra en la medición y la comprobación, por lo que se manejan datos cuantificables, medibles y objetivos. En cambio, en el enfoque cualitativo, los datos son observables, subjetivos y difícilmente medibles”. (Muñoz Razo, 2011).

En definitiva, entre las tipologías de diseño de métodos de investigación, a lo largo de todo el análisis, se aplicaron las siguientes:

Figura 1. Técnicas de recolección de datos empleadas durante la investigación.



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la encuesta de satisfacción del cliente, esta se llevó a cabo durante 9 días en el mes de junio de 2021, a través de un formulario web de Google Forms que se compartió en el Facebook de Gomería Alberto. Para la interpretación de los resultados, se cerró parcialmente la encuesta, al momento en que se registraba un tamaño de muestra de 36 respuestas. Luego, se reabrió la misma y continúa aún disponible en el perfil de Facebook de la entidad.

2.3. Triangulación metodológica

Según Navarro Ardoy et al. (2004), la triangulación en la investigación, puede ser de cuatro clases distintas:

- i. Triangulación de fuentes de datos: conlleva abarcar la opinión de los diferentes grupos que comprenden la realidad del objeto de estudio.
- ii. Triangulación de investigador: implica el trabajo conjunto de dos o más investigadores a lo largo del proceso, con el fin de aminorar o eliminar el sesgo que pueda llegar a existir si se procesan los datos recopilados desde un único plano.
- iii. Triangulación teórica: consiste en la superposición de varias teorizaciones que versen sobre un mismo tema, con el propósito de hallar elementos aplicables al tema en investigación, que contribuyan al mismo desde múltiples ángulos.

- iv. Triangulación metodológica: se fundamenta en la mixtura de más de una técnica de recogida y tratamiento de datos, en pos de aproximarse a la realidad del objeto de estudio. (Navarro Ardoy, Pasadas del Amo, & Ruiz Ruiz, 2004).

En toda investigación que se inaugure, es deseable contar con la mayor cantidad de fuentes que proporcionen información y técnicas de recolección de datos posibles. Frente a esto, a medida que más robusta es la recopilación de información, mayores posibilidades habrá de instaurar la triangulación metodológica, echando mano de una amplia variedad de instrumentos de obtención de datos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De este modo queda aclarado que, durante la investigación llevada adelante con la Gomería Alberto, se hizo uso de técnicas de recopilación y procesamiento de los datos tanto cualitativas como cuantitativas, aplicándose lo que se mencionó anteriormente de la triangulación metodológica.

3. Marco teórico

3.1. La PyME

La Pequeña y Mediana Empresa, de ahora en adelante denominada PyME, es un tipo especial de empresa que presenta ciertas características que la diferencian de las demás empresas.

Siguiendo a Cleri, C. (2007), es posible describir estas particularidades que presentan las PyMEs:

- La mayor parte de las veces son poseídas por familias, las cuales también se encargan de su administración.
- Son flexibles, se acomodan fácil y rápidamente en entornos cambiantes y turbulentos, dado su pequeño o mediano tamaño.
- Por lo general, se trata de ideas de negocios novedosas. Surgen a partir de innovaciones generadas en la mente de uno o más individuos para dar solución a un problema.
- Son innovadoras, creativas y dinamizan la economía de un país.
- Son una herramienta para descentralizar o desconcentrar la propiedad y son útiles para la distribución equitativa del ingreso de una sociedad.
- Brindan múltiples fuentes laborales, generando oportunidades para todos. “Son el más potente agente de contratación laboral que existe” (pág. 43).
- Alimentan a la demanda agregada. Sus salarios redundan en poder adquisitivo de gran cantidad de personas en una economía.
- Funcionan como factor de movilidad social de sus trabajadores, ya sea aportando conocimientos o bien con el pago de salarios mensuales.
- Tienen la desventaja de trabajar con información imperfecta, considerando que resulta muy costoso contar con información certera, actualizada y en tiempo real.
- Es muy difícil que sean capaces de lograr economías de escala debido a que producen bienes o prestan servicios en pequeñas cantidades.
- Presentan un marcado retraso en materia tecnológica, teniendo en cuenta que estar a la vanguardia es una premisa muy onerosa, que no puede ser afrontada por este tipo de entidades.
- Como consecuencia de la incapacidad para lograr economías de escala y por el retraso tecnológico, tienen baja productividad.

- Deficiencias financieras. Muy frecuentemente nacen, crecen y se desarrollan con pocos recursos.
- No trazan una estrategia competitiva definida. Se van moviendo de acuerdo al rumbo al que las arrastra el contexto.
- Se utiliza la improvisación para la administración de las mismas.
- Se observan problemas en las comunicaciones. Se dan de manera informal, incompleta y no todas las veces que sería necesario. (Cleri, 2007)

Como toda empresa, las PyMEs presentan una serie de puntos favorables como así también aspectos en los que tienen flaquezas, como se verá la Tabla 2 subsiguiente.

Tabla 2. Aspectos favorables y desfavorables de las PyMEs.

Virtudes	Defectos
<i>Flexibilidad:</i> tanto desde el punto de vista de la estrategia que emprende, como desde lo estructural y operativo y también son más ágiles para incorporar nuevas tecnologías y productos.	<i>Gestión de carácter reactiva y cortoplacista:</i> se busca remediar los problemas para continuar con el giro del negocio, pero no eliminando las causas que los generaron. Es probable que el mismo problema se vuelva a presentar más adelante.
<i>Capacidad de innovación:</i> logran una veloz y fácil lectura de las necesidades de sus clientes en virtud de su mayor contacto con estos. Esto implica mayor soltura para reconvertirse a raíz de cambios en el contexto.	<i>La calidad no suele ser tomada con la atención que merece.</i>
<i>Capacidad de enfocarse en nichos de mercado:</i> son lugares donde los grandes no se entrometen por su pequeña dimensión, siendo muy convenientes para evitar desencadenar juegos de defensa/ataque con firmas más poderosas.	<i>Atraso tecnológico, tanto en maquinaria como en infraestructura.</i>
<i>Acercamiento con el consumidor/usuario:</i> aprovechando que las grandes empresas dejan espacios, las PyMEs son capaces de atender las necesidades de los nichos de mercado, logrando fidelización de sus clientes.	<i>Deficientes sistemas de información:</i> por el costo que tiene manejar información real, precisa y oportuna, se torna muy complejo operar con la información adecuada para la gestión.

<p><i>Especialización:</i> presentan una oferta con características diferenciales, buscando despegarse de los grandes jugadores de la industria que son quienes imponen las reglas del juego.</p>	<p><i>Baja productividad:</i> ya sea por el atraso tecnológico, por falta de motivación del personal o bien por falta de capacitación. Esto hace que siempre dependan de las grandes empresas y capturen la parte del mercado que a aquellas no les interesa.</p>
<p><i>Mayor probabilidad de tener un rumbo compartido:</i> a partir de líderes que conducen, es más frecuente la canalización de esfuerzos individuales en pos de la misión, la visión y los objetivos compartidos.</p>	<p><i>Formas y estructuras de gestión inadecuadas:</i> muchas veces son gestionadas como una familia y se incurre en errores insalvables para el management de una empresa.</p>
	<p><i>Dificultad de acceso al financiamiento.</i></p>

Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Gelmetti, 2006).

3.2. Análisis del macroentorno

Como una primera aproximación al análisis del medio externo en el que una organización se encuentra, hay que comenzar de lo más general, es decir el macroentorno, para luego ir afinando el estudio, llegando al microentorno y la caracterización de la industria.

“La empresa y todos los demás actores operan dentro de un macroentorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 70). Como mencionan los autores, existe una relación de intercambio recíproco, una ida y vuelta, entre la empresa y el mercado que se establece dentro de un sistema comercial, en el que subyacen una serie de factores no controlables por las empresas. La suma de todos constituye el entorno y es a partir de ahí donde, se da un condicionamiento en las vinculaciones entre la empresa y su entorno. Es decir, que la entidad al buscar desenvolverse en su actividad va a estar sujeta a dichos factores condicionantes, que van más allá de su radio de acción y que, por ende, debe subordinarse a ellos. Según Thompson, Strickland & Gamble (2007), estos elementos que influyen desde el afuera, tienen la suficiente preponderancia para impactar sobre aspectos clave de la organización como su misión, sus metas, su posición estratégica y su andar comercial.

Es muy interesante lo que señalan estos autores porque es aquí donde se establece la conexión con otra herramienta de administración que es el análisis F.O.D.A., donde se

examinan cuatro variables esenciales para toda organización, considerando entre ellas las oportunidades y amenazas, las cuáles surgen de la interacción de la organización con su entorno.

Figura 2. Fuerzas del macroambiente de una organización.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Kotler & Armstrong, 2013).

Por eso resulta tan importante llevar adelante un análisis de estas variables ambientales, porque la estrategia que emprenda la entidad va a estar delimitada por lo que suceda en el contexto.

Dentro del abanico de herramientas disponibles para la revisión del macroentorno, se opta por el análisis PESTEL, el cual está compuesto por seis dimensiones, cada una de las cuales representa una variable a estudiar: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Para profundizar acerca del uso de esta herramienta, se propone realizar una breve descripción de las dimensiones que componen el PESTEL:

Política: evaluación del modo en que las políticas públicas y la intervención estatal pueden impactar sobre el desenvolvimiento de la firma. Por ejemplo: la política fiscal, la

política monetaria, las políticas de gasto social, situaciones de guerra y defensa interior, tratados y convenios comerciales, movimientos políticos internos, entre otros.

Económica: “La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad [empresa]”. (Martínez Pedrón & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 35). Algunos ejemplos son la inflación, la tasa de empleo, la demanda agregada de la economía, la evolución de los ciclos económicos y el Producto Bruto Interno.

Social y demográfica: las características de la composición general de la sociedad como edad, distribución de la riqueza, la equidad de géneros, etnias, distribución geográfica. Ejemplos de lo que se revisa son la tasa de mortalidad, el papel de las mujeres en la sociedad, los nuevos estilos de vida, etc. (Martínez Pedrón & Milla Gutiérrez, 2012)

Tecnológica: son la causa de la aparición de nuevos productos, servicios, formas de hacer las cosas, también mejoran los procesos actuales. “Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes”. (Martínez Pedrón & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 35). Se pueden enunciar como parte de esta dimensión los siguientes tópicos: nuevas formas de hacer las cosas en virtud de la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la posibilidad de comunicarse con cualquier parte del planeta en cualquier momento de manera instantánea, la tasa de obsolescencia, la inversión en investigación y desarrollo de otras empresas de la economía, entre otros.

Ecológica: es deseable ser conscientes de las tendencias sociales que ya se están dando y que surgirán en materia medioambiental, tales como la preocupación por el calentamiento global, la contaminación en todos sus tipos (agua, aire, suelos, sonora, etc.), el resguardo de la biodiversidad, entre otras. Los consumidores son cada vez más responsables y exigen a las compañías que cumplan con ciertos requisitos en caso de querer colocar sus productos en determinados mercados.

“La preocupación por el entorno natural ha ampliado el (...) movimiento verde (...). Las empresas (...) van más allá de lo que dictan las regulaciones gubernamentales. (...) Muchas empresas están respondiendo a las demandas del consumidor con productos más ambientalmente responsables” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 78).

Legal: “(...) las cuestiones legales y regulatorias tienen vínculos cercanos con los sucesos en el entorno político. Numerosas leyes y regulaciones tienen el potencial de influir en las decisiones y actividades (...)”. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 106). Aquí se incluye todo lo relativo a regulaciones y normativas en todos los aspectos, abarcando

desde las contrataciones laborales, pasando por los ámbitos tributarios e impositivos, llegando incluso a abarcar las legislaciones de índole medioambiental.

3.3. Análisis del microentorno

Luego del análisis de las variables del macroambiente, es conveniente comenzar a profundizar y puntualizar en el estudio del entorno cercano a la organización, es decir, la industria. Entendiendo como tal al conjunto de vendedores de un determinado producto (o servicio). (Monferrer Tirado, 2013)

Más precisamente, se puede establecer a la industria “como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios (...), que satisfacen las mismas necesidades básicas”. (Hill & Jones, 2009, pág. 43)

Entonces, se puede concluir que todas aquellas entidades que se dedican a actividades similares, conforman una determinada industria. Lo que caracteriza a esta agrupación es que la competencia entre las firmas es más directa porque todas ellas buscan satisfacer las necesidades de las mismas personas o, en otros términos, sus productos son sustitutos. Por este motivo, es muy útil la cuantificación del nivel de competitividad que hay en una industria, para conocer de manera más acabada las características de la competencia. Para esto, resulta particularmente fructífera la utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 3. Fuerzas del entorno competitivo de la organización.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Hill & Jones, 2009).

A continuación, se detallará cada una de las cinco presiones que inciden en la rentabilidad a largo plazo de un segmento, un mercado o una industria, denominadas fuerzas competitivas de Porter.

Amenaza de potenciales nuevos competidores: los nuevos jugadores buscan ingresar en la industria con el objetivo de adquirir una participación de mercado, esto significa que deberán quitarle esa porción del mercado a alguien que actualmente la tiene. Esta situación genera una constante presión sobre todos los factores de competencia, como los costos y la inversión necesaria para contender.

La amenaza de nuevos competidores pone en jaque la rentabilidad del sector. Para evitarlo, las empresas establecidas deben llevar adelante estrategias para impedir que sea simple entrar a la industria, lo que se puede realizar a través del mantenimiento de bajos precios, de tal modo que sea muy difícil competir; o bien, pueden aumentar las erogaciones en inversiones para que se torne muy oneroso hacerlo.

El grado de amenaza de entrada de nuevos, depende directamente de la permeabilidad de las barreras a la entrada, aspectos ventajosos que tienen las firmas establecidas en la industria frente a las compañías que busquen llegar al sector.

Tabla 3. Obstáculos para el desembarco de nuevas firmas en la industria.

Barreras de entrada a la industria

Existencia de economías de escala: cuando las firmas alcanzan grandes volúmenes de producción y los costos medios unitarios son decrecientes ante cada unidad producida. Esto se debe a que los costos fijos pueden ser distribuidos entre mayor cantidad de unidades, por lo que los costos unitarios caen a medida que se aumentan las cantidades producidas. Este efecto genera que las empresas con economías de escala tengan una gran ventaja por el lado de los costos, que es muy difícil de equiparar, pues los nuevos competidores se supone que ingresan al sector con bajos volúmenes de producción.

Efectos de red: son aquellos originados por el comportamiento de una masa de consumidores al adquirir los servicios o productos de determinada empresa, que lleva a que otros clientes (nuevos) se inclinen por seguirlos y transformarse en nuevos consumidores; como consecuencia de la confianza que genera que cierta cantidad de personas coincida en el modo de satisfacer sus necesidades. Esto desalienta la entrada de nuevas empresas, dado que se entiende que es muy poco probable que los usuarios las elijan frente a otras opciones más “conocidas”.

Costos cambiantes: al cambiar de proveedor, los consumidores deben afrontar ciertos costos, por ejemplo, de capacitación para sus empleados sobre cómo usar el nuevo producto, o modificar la organización del trabajo, entre otros.

Requerimientos de capital: el monto de inversiones de recursos financieros que se deben efectuar para poder competir. Este concepto abarca no sólo la compra de capital fijo sino también el dinero que se debe destinar para mantener un stock de inventarios y la espalda financiera para soportar el desfase de tiempo entre el momento en que se materializan las ventas y en que se cobran dichas operaciones, entre otros.

Otro tipo de ventajas de los actores afincados, que sean ajenas al tamaño, tales como ventajas de calidad, acceso preferencial a fuentes de materias primas, ubicación geográfica favorable con respecto a la demanda, derechos de propiedad intelectual, marcas y patentes, experiencia, etc.

Acceso a los canales de distribución: ya se sabe que los actores asentados en el sector han logrado desarrollar un sistema de distribución, lo que no sucede con los entrantes, quienes deben crear su propio modo de llegar al cliente o, al menos adaptarse al que utilizan las firmas actuales.

Política gubernamental: pueden estimular o desalentar el agrandamiento de la industria, como así también pueden causar una extensión o reducción de las barreras a la entrada (mediante subsidios, por ejemplo). Las medidas utilizadas pueden ser diversas, por ejemplo, la solicitud de licencias o la limitación de inversiones extranjeras para el financiamiento de la instalación de empresas.

Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Porter M. E., 2008).

Amenaza de productos sustitutos: las acciones de las empresas que comercializan productos que satisfacen las mismas necesidades que la firma en cuestión, van a impactar inevitablemente sobre esta. La intensidad del impacto de dichas acciones va a estar en función de: si los sustitutos son fáciles de adquirir y a precios atractivos; si la demanda considera a los productos sustitutos comparables o superadores en términos de características, funcionalidad y atributos; y, si los costos cambiantes de los compradores, de optar por otro proveedor, son altos o bajos. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007).

Rivalidad entre competidores actuales: es la lucha por mantener o aumentar la participación de mercado, es decir la porción de la demanda que atiende una firma. Esta fricción constante puede tener en el centro de escena el precio, el diseño del producto, los gastos en publicidad o la calidad del servicio postventa. El grado de rivalidad entre competidores depende de los siguientes factores:

- ✓ Estructura competitiva de la industria. La cantidad y la dimensión de los actores componentes de la industria. Si es fragmentada, ninguno de los jugadores es capaz de determinar el precio a cobrar en el sector; si es consolidada, es algo similar a un oligopolio, con pocas empresas medianamente grandes que determinan el precio.
- ✓ Características de la demanda. Si la demanda va en crecimiento, no hay motivo de competencia puesto que todas las empresas tienen una porción que atender. Caso contrario, una caída en la demanda genera un reforzamiento de la lucha por la participación de mercado, llevando a una mayor rivalidad entre compañías.
- ✓ Características de las estructuras de costos de las empresas. Si los costos fijos son cuantiosos, la rentabilidad suele estar muy vinculada al volumen de ventas, por lo que se generan rivalidades ya que todos tienen el afán de producir el mayor volumen posible.
- ✓ Barreras de salida de la industria. Son elementos de índole económica, estratégica o emocional que dificultan el abandono de una industria por parte de las empresas. La consecuencia de no poder salir fácilmente puede ser la permanencia en un sector no redituable y, por ende, el exceso de capacidad, que conllevará a una rivalidad más fuerte. Ejemplos de barreras de salida son: grandes desembolsos de dinero en concepto de activos fijos especializados con poca capacidad para ser revendidos, altos costos fijos en indemnizaciones, el apego sentimental a una industria, cuestiones legales que deben cumplirse para

la disolución y liquidación de una sociedad comercial, entre otras. (Hill & Jones, 2009).

Poder de negociación de proveedores: puede darse la existencia de proveedores con poder para establecer las condiciones de venta (volúmenes, precios y plazos de pago) de sus productos y servicios, o para reducir la calidad de estos.

Este poder de negociación se forma a partir de ciertas circunstancias particulares como la concentración de la propiedad por parte del proveedor; cuando la cartera de clientes del proveedor es muy amplia y no depende únicamente de las ventas a una empresa; cuando los costos de cambiar de proveedor son muy altos; cuando los proveedores ofrecen un producto con características muy distinguidas o de gran calidad; cuando no hay productos sustitutos del que ellos ofrecen; o, cuando el proveedor tiene los recursos para integrarse verticalmente hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores/consumidores/usuarios: estos detentan poder si son sensibles a los precios, y aplican esa condición para intimidar y lograr precios más bajos. Esto sucede cuando: están muy concentrados o compran en grandes volúmenes; los productos tienen pocas ventajas competitivas o son estándar; los costos de cambiar de proveedor son bajos; o, los clientes o usuarios tienen la capacidad potencial para integrarse verticalmente hacia atrás y fabricar los productos por sí mismos. (Porter M. E., 2008).

3.4. Matriz F.O.D.A

Es una herramienta que sirve para situar a la empresa en su contexto competitivo y así comprender adecuadamente cuál es el papel que allí desempeña, pero también es el primer paso para comenzar a observar el funcionamiento interno y, a partir de ahí, apalancar los aspectos positivos para crecer.

Permite “conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado” (Monferrer Tirado, 2013, pág. 39).

Se trata de una combinación de análisis externo e interno, donde el externo “consiste en analizar tanto el macroentorno como el microentorno de la empresa con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales debemos hacer frente”. En cuanto al análisis interno, se busca examinar “los

aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles”. (Monferrer Tirado, 2013, pág. 39).

El citado autor hace una breve explicación de los cuatro componentes del F.O.D.A, a saber:

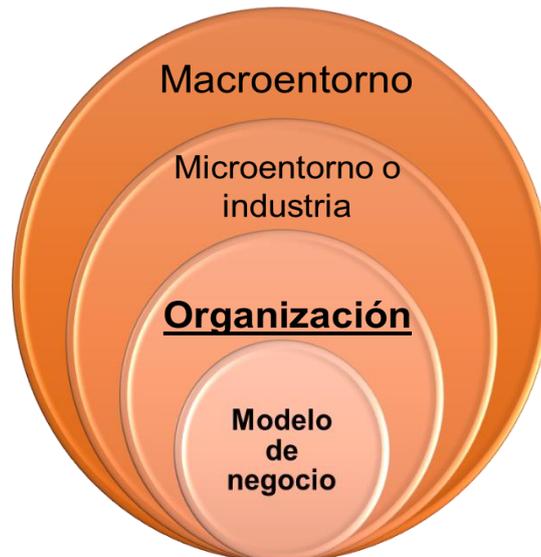
- Fortalezas: “capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y (...), ventajas competitivas que deben (...) servir para explotar oportunidades” (pág. 39).
- Oportunidades: son alternativas que pueden llegar a otorgarle una ventaja competitiva a la entidad, en caso de lograr desarrollarlas adecuadamente.
- Debilidades: son cuestiones internas que obstaculizan e intervienen en la implantación efectiva de la estrategia competitiva elegida. Son potenciales amenazas para la marcha de la compañía, que deben ser tenidas en cuenta en todo momento y superadas.
- Amenazas: toda presión proveniente del contexto que puede interferir en la consecución de la estrategia o atentar contra el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma. (Monferrer Tirado, 2013).

Siguiendo a Ferrell & Hartline (2012), se deben tener en cuenta ciertos elementos a la hora de llevar adelante este análisis, con el propósito de que arroje resultados que puedan servir a la organización. En primer lugar, el diagnóstico de las fortalezas y debilidades no se debe limitar a los recursos de la empresa, sino que debe hacer foco en los procesos clave de la cadena de valor, fundamentales para atender las necesidades de la demanda. Asimismo, se debe considerar que la consecución de los objetivos de la firma depende de su capacidad para desenvolverse en su contexto, aprovechando tanto sus fortalezas como las oportunidades que le brinda el mercado. En tercer término, no hay que olvidar que está la posibilidad de transformar debilidades en fortalezas e incluso en ventajas competitivas, lo que se logra invirtiendo adecuada y racionalmente en áreas estratégicas clave. Finalmente, hay que recordar que aquellas flaquezas de la organización que no es posible transformar en fortalezas, se vuelven obstáculos para su andar y deben ser disminuidas al máximo posible para que no afecten en mayor medida a la consecución de las metas y objetivos globales.

3.5. Modelo de negocio

Se trata de la determinación del modo en el que la empresa se va a ofrecer al mercado, pero sin olvidar los recursos, procesos, relaciones y partes que deben entrar en juego para lograr acercar su propuesta al cliente o consumidor. En otras palabras, es un modelo que permite ver en forma sencilla cómo una organización crea valor.

Figura 4. Visión global del modelo de negocio.



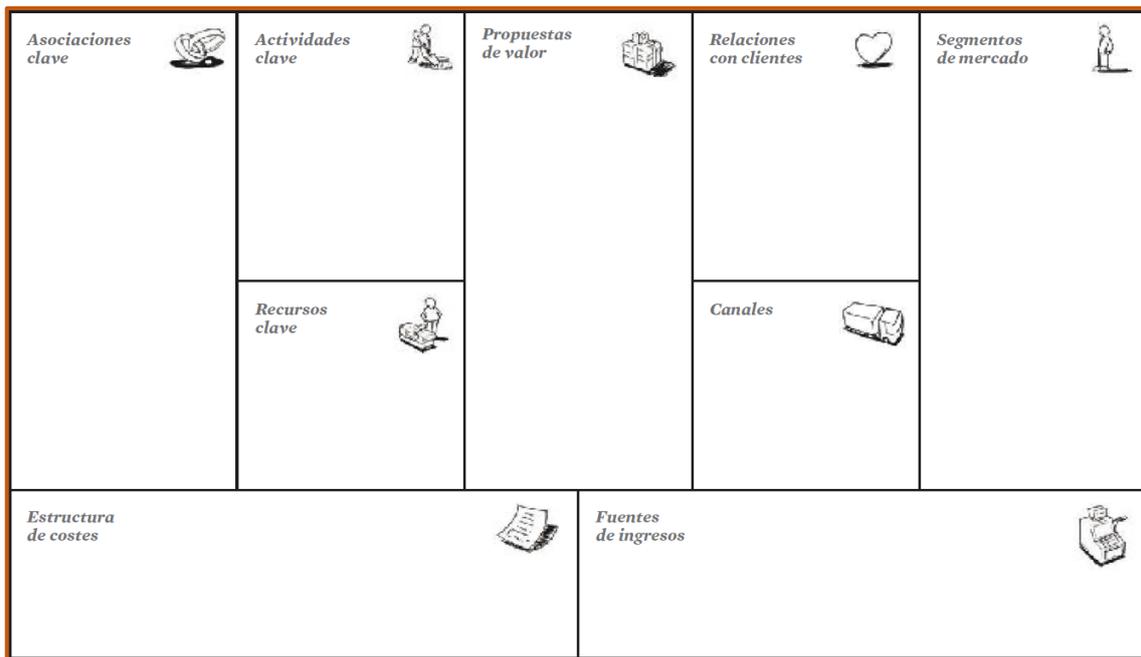
Fuente: elaboración propia.

Fue desarrollado por dos autores, Osterwalder y Pigneur, con la colaboración de otros cientos a lo largo y ancho del planeta. Se basa en nueve ejes, cada uno de los cuales se enfoca en un aspecto clave de la entidad; y en dos partes, el modo en el que la firma genera los ingresos (la empresa hacia afuera) que necesita para poder soportar su estructura de costos (la empresa hacia su interior), la otra parte. Con esta modelización, lo que los autores buscaron es la caracterización de cuatro variables imprescindibles de definir en todo negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En palabras de los autores, “el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 15).

Sumado a la información que brinda un lienzo de CANVAS, se busca que se constituya de un elemento simple y rápido de comprender. Es por esto que se propone una representación gráfica como la que sigue, en la Figura 5.

Figura 5. Representación gráfica lienzo CANVAS.

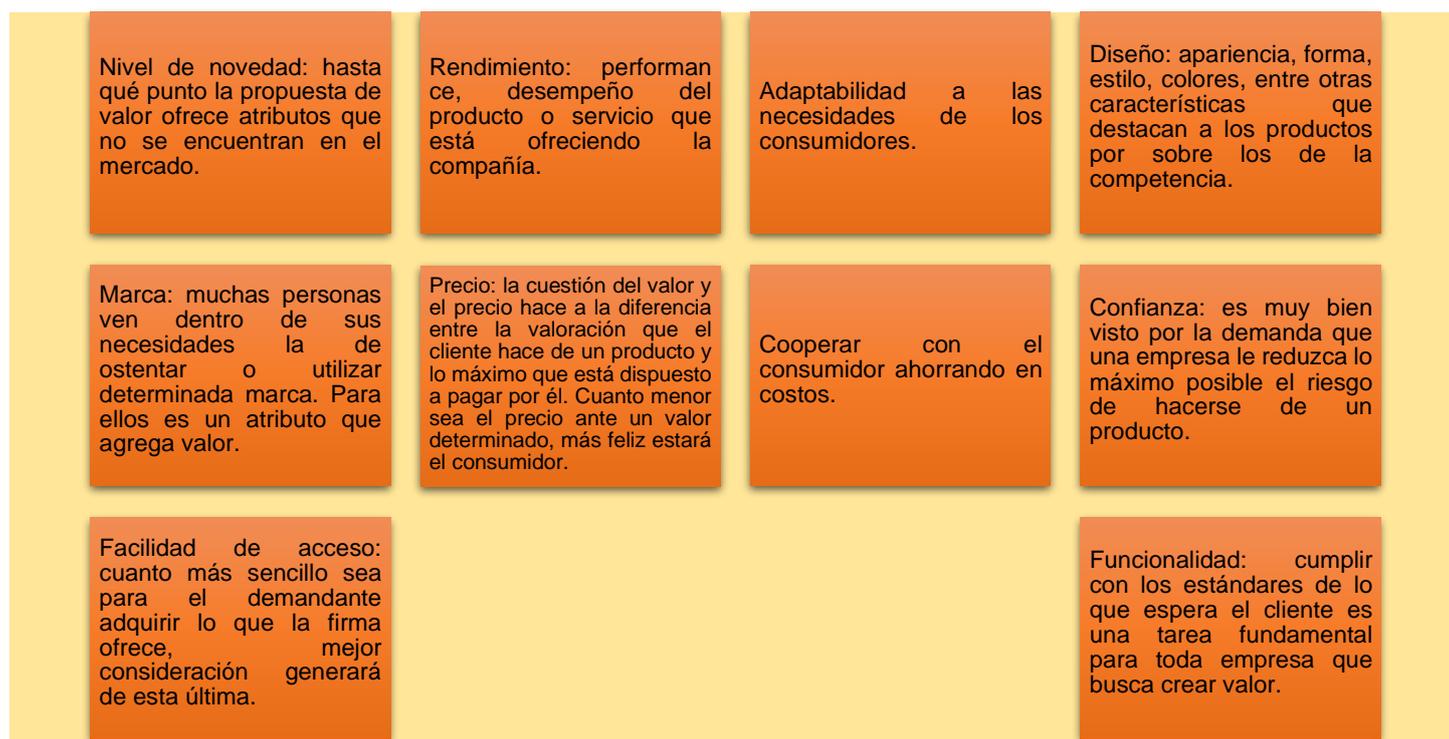


Fuente: Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona.

Una vez hecha la introducción del tema, es conveniente detenerse en cada uno de los aspectos que se consideran en el modelo CANVAS.

- A. Segmentos de mercado: precisa los diversos destinatarios de la oferta de la empresa en cuestión. Puede estar compuesto por varios segmentos, formados por personas humanas o jurídicas. Es la parte más importante porque sin demanda no hay oferta que sea sostenible. En este punto se busca definir a quiénes se apuntará con la propuesta de valor, en lo que se enviste en una decisión estratégica.
- B. Propuestas de valor: delinea el grupo de bienes o servicios que son valorados por un segmento de mercado en particular para la satisfacción de sus necesidades, de acuerdo con las características que les ofrecen aquellos. Es el centro del lienzo porque es el elemento que determinará el qué, o sea lo que se brinda a los consumidores o usuarios, pero también es lo que motivará una organización interna de la compañía para lograrlo. Es por este motivo que esta variable se encuentra compartida entre la parte del CANVAS orientada hacia el afuera (del centro a la izquierda) y la orientada hacia el adentro (del centro hacia la derecha). (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 6. Aspectos que contribuyen a la creación de valor.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

C. Canales de distribución: la forma que adopta el ente para acercar su propuesta a los segmentos de la demanda que se determinó previamente a apuntar con la propuesta de creación de valor.

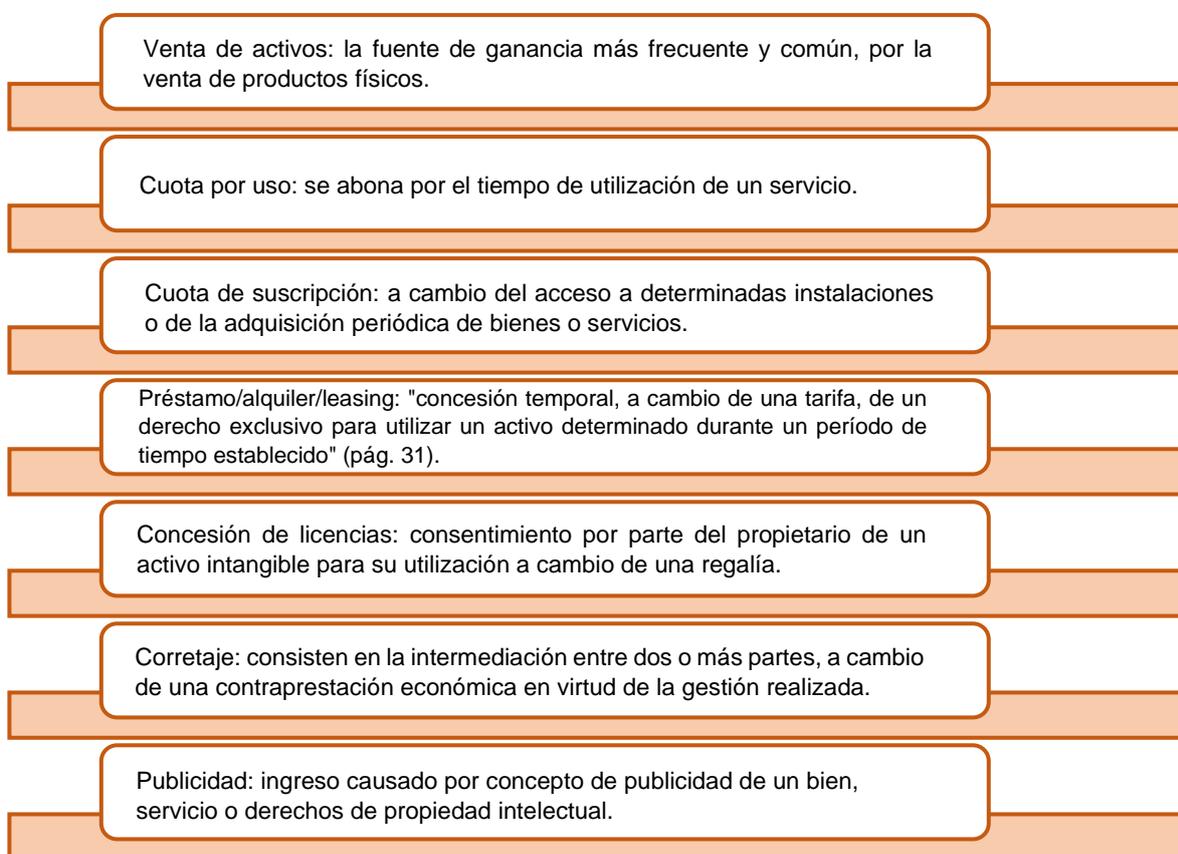
Estos canales pueden ser divididos en cinco etapas secuenciales: información (se dan a conocer los bienes y/o servicios que se ofrecen), evaluación (la realiza el cliente, previo al acto de compra), compra (cómo se llega a los interesados en la propuesta de valor, por ejemplo, a través de locales propios), entrega (del/los producto/s adquirido/s por los demandantes) y posventa (servicios que se ofrecen por la misma firma que vende, en un momento posterior a la venta). (Osterwalder & Pigneur, 2011).

D. Relaciones con los clientes: en ellas pueden predominar elementos personales (cara a cara o telefónicas), automáticos (empleando tecnología tal como el correo electrónico), individuales (a cada cliente se le asigna un empleado para que pueda tener una comunicación más directa y personalizada) o colectivos (se apunta más a la pluralidad en las comunicaciones). (Osterwalder & Pigneur, 2011).

“Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado”. (Ferreira-Herrera, 2015, pág. 15).

- E. Fuentes de ingresos: la corriente de dinero que recibe una organización por operar en los distintos sectores en los que se estableció. Los beneficios que reporta una compañía surgen de restarle a los ingresos, los gastos necesarios para la obtención de ganancias. Es una parte fundamental, pues es la que sustentará la estructura de costos de la empresa, y el motor de la actividad, dado que, de no haber ingresos la firma desaparecería inmediatamente.

Figura 7. Distintas fuentes de ingresos.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- F. Recursos clave: comprende los activos esenciales para implementar un modelo de negocio que cumpla con los objetivos trazados. Comprende capital fijo, instalaciones, dinero, activos intelectuales como marcas y patentes; pero también recursos humanos, personas que se prestan para la puesta en marcha de una idea y que, sin las cuales, sería imposible de concretar. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- G. Actividades clave: es menester conocer las cuestiones clave que darán valor al negocio para, de este modo, poder potenciarlas o corregirlas en caso de que no se estén ejecutando correctamente. Para definir las bien, es muy importante tener en claro qué se quiere ser.
- H. Asociaciones clave: vínculos hacia atrás en la cadena de valor (proveedores) sin los cuales el funcionamiento del modelo de negocio sería mucho más complejo. Permiten mejorar la performance empresarial mediante la optimización de recursos, la reducción de riesgos e incertidumbre y la compra de determinados recursos y actividades clave para la industria. (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- I. Estructura de costos: “se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta”. (Ferreira-Herrera, 2015, pág. 16). Aquí se incluyen todos los costos que conllevan el desenvolvimiento del proyecto de negocio, y que surgen de la parte izquierda del CANVAS, es decir, de las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave.

3.6. Análisis de la cartera de negocios de la organización

Se utiliza el método de la elaboración de la Matriz Boston Consulting Group (B.C.G.), por medio del cual cualquier organización puede examinar cuál es el estado presente y futuro de todos y cada uno de sus productos y/o servicios, en base a dos ejes compuestos por la tasa de crecimiento del total del mercado que “(...) provee una medida del atractivo del mercado” y la participación relativa de la firma en ese mercado en particular, la cual “(...) sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 43).

Este instrumento demarca cuatro clasificaciones de productos y/o servicios, como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Clasificaciones de la Matriz B.C.G.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (del Marmol, 2016).

Conforme la catalogación que adquiera cada producto/servicio, la compañía deberá tomar una decisión estratégica para competir en cada uno de los mercados. Puede aumentar la inversión para incrementar su cuota de mercado o destinar bajas sumas de dinero para sostener la participación de mercado en su nivel actual; o puede decretar *cosechar* determinado producto/servicio, exprimiendo al máximo los montos de efectivo que éste arroje en el corto plazo, obviando lo que suceda en el futuro; o, por último, puede resolver que lo mejor es frenar la inversión en cierto producto/servicio, poniéndolo a la venta y utilizando ese dinero en otro rumbo (Kotler & Armstrong, 2013).

3.7. El análisis de procesos y su relación con el concepto del valor agregado

Una de las claves de todo negocio exitoso consiste en la clarificación y comprensión de los procesos que hacen a la organización de la producción. Esto permitirá medir la competitividad de la compañía en su entorno cercano, eliminando aquellos procesos que no agreguen valor, empero también servirá para incorporar otros nuevos o mejorar los que presentan algún inconveniente.

“Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que

los insumos originales”. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 160). Aquí se ve a todas luces la conexión que se suele establecer entre los procesos de trabajo de una entidad con la noción de valor agregado, mediante la idea de que el tránsito de todo producto (esté en elaboración o haya sido concluido), por una organización sirve para añadirle valor al mismo, y que es eso lo que es valorado por el mercado.

En un estudio del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A.) sobre el concepto de valor agregado, se citan diversas definiciones del término:

Figura 9. Definiciones de valor agregado.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Estación Experimental Agroforestal Esquel, 2016)

Esta cuestión, puede ser vista como una serie concatenada de etapas de la producción, que pueden ocurrir dentro de la misma empresa o no, y que van agregando valor a un bien o servicio a lo largo del trayecto que va recorriendo, comenzando desde la agrupación de materias primas y materiales, hasta llegar a ser un producto terminado. Esta manera de representar dichas etapas se engloba bajo el concepto de cadena de valor.

Figura 10. Cadena de valor según Michael Porter.



Fuente: (Porter M. , 1986). Ventaja Competitiva. México D.F.

Los componentes que configuran el modelo de la cadena de valor según Porter (1986), pueden ser divididos en tareas primarias y de apoyo. Las primeras son aquellas directamente relacionadas a la confección del producto e imprescindibles para la conversión de los insumos en productos terminados. Mientras que las de apoyo conforman una estructura que actúa como sustento para la realización de las actividades primarias, siendo su propósito original el de tornarlas más eficientes. (Hill & Jones, 2009).

Actividades primarias o principales:

- I. *Logística de entrada:* todo lo relativo al momento en que ingresan los materiales y las materias primas a la organización hasta que comienza la producción (recepción, almacenamiento, traslado, organización de los inventarios, entre otras tareas).
- II. *Operaciones:* quehaceres que hacen a la elaboración de los productos terminados, como el mecanizado, el montaje, el etiquetado y la revisión de los estándares requeridos.
- III. *Logística de salida:* hace a la efectiva prestación del servicio una vez que están dadas las condiciones para ello y también a la repartición de los bienes ya producidos en los diversos puntos de venta (acopio de productos listos para la venta, programación y gestión del reparto, gestión de los pedidos, etc.).

- IV. *Marketing y ventas*: tareas concernientes a la llegada de los productos a la demanda y la difusión y promoción de los mismos (publicidad, elección de canales de distribución, establecimiento de precios).
- V. *Servicios postventa*: labores vinculadas al aumento de la valoración de los consumidores respecto del producto o servicio, en etapas posteriores a la venta, como por ejemplo la instalación del bien, la asignación de garantía y/o service de reparación oficial, la facilitación de repuestos y piezas, la puesta a punto del producto, etc. (Quintero & Sánchez, 2006).

Actividades accesorias, de apoyo o auxiliares:

- I. *Compras*: adquisición de los insumos que se necesitarán para la producción.
- II. *Desarrollo de tecnología*: sistemas capacitados para el manejo y la administración de algunas o de todas las actividades primarias. Con la aparición de Internet cada vez son más comunes y cooperan en gran medida con el aumento de la eficiencia en el manejo de todo tipo de recursos. (Hill & Jones, 2009).
- III. *Administración de recursos humanos*: funciones que corresponden a la gestión de quienes brindan la fuerza de trabajo a la organización. Comprende el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación y desarrollo, la elección de un sistema de premios, castigos y remuneraciones, etc.
- IV. *Infraestructura organizacional*: ocupaciones como la administración en general, el manejo de las finanzas y la contabilidad corporativas, la gestión de los aspectos legales que alcanzan a la firma, la elaboración de la estrategia, entre otras. (García Vega, 2010).

Retomando con la temática de los procesos, cabe resaltar que resulta imprescindible para toda entidad que se sienta atraída con la certificación de un sistema de gestión de la calidad tal como es el de la Norma ISO 9.001, tener un enfoque a procesos. Este se erige como uno de los principios de la gestión de la calidad y permite tener un enfoque sistémico de todo lo que sucede en la compañía.

Conforme menciona la propia ISO 9.001 (2015):

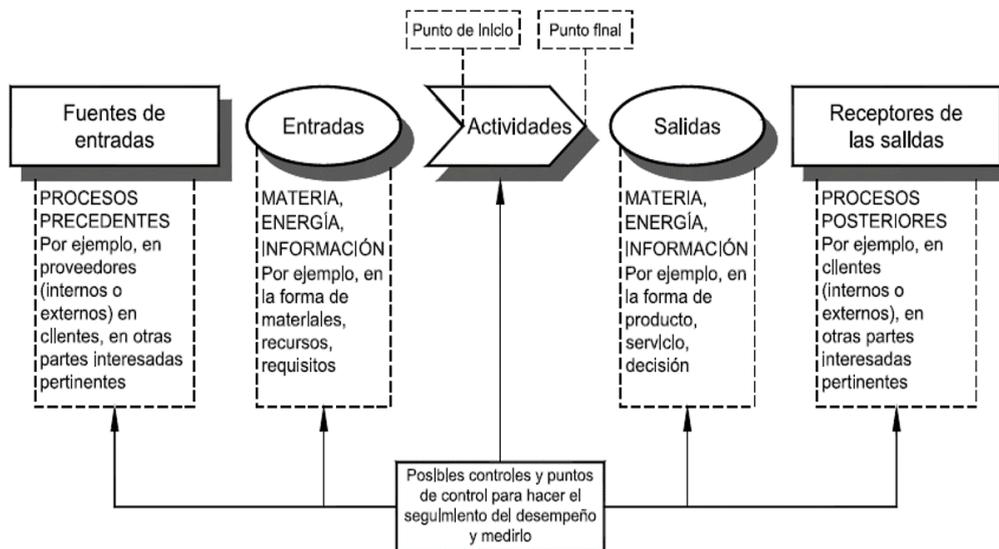
“La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar

las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización” (ISO, 2015, pág. VIII).

Entre los aspectos que remarca la misma norma sobre las aplicaciones prácticas del enfoque a procesos está que permite tener en cuenta a estos últimos en términos de su participación en la agregación de valor de la empresa.

Con respecto a la representación gráfica de los procesos, la ISO en su parte inicial adjunta un diagrama donde sugiere una muestra de la manera de ilustrar cada una de sus partes componentes (Figura 11). Asimismo, se puede complementar el tratamiento teórico y esquemático de los procesos mediante la utilización de los gráficos S.I.P.O.C. o diagramas de tortuga; donde se vuelca la información referida a entradas, salidas, partes intervinientes, recursos y actividades que comprenden los procesos organizacionales.

Figura 11. Elementos para la representación gráfica de los procesos en base a ISO 9.001.



Fuente: ISO (2015).

Los procesos tienen en común una serie de aspectos diferenciales, que serán explicados a continuación:

- a. Requieren de recursos para su concreción, tales como recursos humanos a los que se les encomiendan determinadas tareas, unas determinadas instalaciones físicas, cierto desarrollo tecnológico, entre otros.
- b. Engloban una serie de subprocesos, denominados actividades, tareas, acciones, etc. Estas operaciones deben estar correctamente delimitadas de manera individual para eludir problemas al momento de la puesta en marcha del proceso.
- c. Todo en un proceso está interrelacionado, no existen partes aisladas, siempre habrá tareas previas y subsiguientes.
- d. Todos los procesos tienen una situación, acción u omisión desencadenante que, al aparecer, provocan su nacimiento. Un ejemplo de detonante es la detección de una necesidad en la demanda de la empresa, que se materializa en forma de petición de un cliente externo.
- e. Lo ideal es que los procesos siempre sucedan de la misma manera, con las mismas tareas y procedimientos que toda las otras veces que haya acaecido el mismo proceso. En otras palabras, requieren cierto grado de estandarización.
- f. Todo proceso requiere de insumos para que sea posible que se lleve a cabo. Estos pueden tener la forma de materias primas, materiales u otras, que deben ser convertidas para alcanzar el resultado deseado.
- g. Estos resultados deseados son los outputs o productos de un proceso, el porqué del mismo, su razón de ser. Puede ser por ejemplo un bien o servicio que sirva para atender las necesidades de los consumidores de la entidad. Siempre se espera que el output de un proceso satisfaga los requerimientos de quien lo solicita, añadiendo valor a este último, es decir que le facilite el cumplimiento del fin por el cual lo requirió. De este modo, lo apreciará, le dará valor. (Pardo Álvarez, 2012).

3.8. Las “mudas” o despilfarros en la producción

Se entiende por despilfarro o muda “(...) todo aquello que no añade valor al producto” (Ruiz de Arbulo López, 2007, pág. 17)¹. Todo proceso productivo puede ser dividido en

¹ Obtenido de:

https://books.google.com.ar/books?id=xjrRJM4TFV8C&pg=PA24&lpg=PA24&dq=La+gesti%C3%B3n+de+costes+en+Lean+manufacturing.+C%C3%B3mo+evaluar+las+mejoras+en+costes+en+un+sistema+Lean?&source=bl&ots=YGxgLAQwMY&sig=ACfU3U2WrZhu83F9qyjI4PhS_meGg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiEuqutsOzwAhWCC9QKHLYLPCisQ6AEwBnoECAUQAw#v=onepage&q&f=false

dos grandes partes: por un lado, el valor y, por otro, el despilfarro. Lo que indica que, si se quiere incidir sobre los réditos económicos de llevar adelante una producción, se debe tener en cuenta no sólo el precio de venta, sino también la parte de los costos en los que se incurre por producir. Dentro de estos últimos, se encuentra tanto el costo de agregar valor, como el costo sin sentido o desperdiciado, que son los despilfarros o mudas. Siendo preciso, para incrementar las ganancias, arremeter contra las mudas, de tal modo que sea posible reducirlas al máximo. (Ruiz de Arbulo López, 2007).

Existen siete tipos de mudas, de acuerdo con sus causas originarias:

1. Sobreproducción: consiste en elaborar más productos que los solicitados, generando excesos de stock de productos finales acordes a las cantidades demandadas.
2. Esperas: lapsos de tiempo malgastados en el uso de recursos físicos y humanos.
3. Transporte: movilizaciones de materiales, insumos y productos entre áreas de la organización sin motivo alguno, de manera innecesaria puesto que estas acciones no traen consigo un agregado de valor.
4. Inventarios: acumulación en demasía de materia prima, dando lugar a nuevos costos relativos a gestión y logística.
5. Excesos de movimientos: dependientes que se mueven dentro del espacio de producción sin que eso signifique sumar valor al producto final.
6. Sobreprocesamiento: conlleva la sumatoria de acciones inútiles, un desmedido número de operaciones dentro del proceso de producción. Sus orígenes se remontan a fallas en las etapas de planificación de la faceta operativa de la compañía.
7. Defectos: desperfectos o vicios en la producción, cuya remediación insume la puesta a disposición de recursos suplementarios, que suponen costos extra (Pocorey Choque & Ayabe, 2017).

3.9. Matriz de gravedad, urgencia y tendencia (G.U.T.)

Según Ávila (2014)², se trata de un instrumento que se vale de tres variables, dadas por la gravedad del problema que se está estudiando, la urgencia en la reparación del

² Obtenido de: <https://blog.luz.vc/es/que-es/matriz-gut-gravedad%2C-urgencia-y-de-la-tendencia/>

mismo y la tendencia que presenta ese conflicto hacia el futuro, es decir que se puede recrudecer velozmente o a bajo ritmo.

Más pormenorizadamente y siguiendo con el mismo autor, se puede profundizar en el tratamiento de cada variable:

- La gravedad considera la dimensión del daño que el problema puede causar en caso de no ser enmendado. El rango de valores de la gravedad puede oscilar del 1 al 5, siendo: 1, sin gravedad; 2, poco grave; 3, grave; 4, muy grave; y 5, extremadamente grave.
- La urgencia tiene en cuenta el grado de apremio que ejerce el tiempo disponible para atender el problema. Para este caso, la puntuación iría de la siguiente manera: 1, puede esperar; 2, poco urgente; 3, urgente, requiere ser atendido en el corto plazo; 4, muy urgente; y 5, está la exigencia de emprender una acción inminente.
- Por tendencia, se comprende la trayectoria de avance de la circunstancia. Se examina el probable crecimiento del conflicto, con el transcurso del tiempo. La escala de valores se compondría de la subsiguiente forma: 1, no variará, ni se amplificará ni se aplacará; 2, desmejorará en el largo plazo; 3, se agravará en el medio tiempo; 4, se exacerbará en el corto plazo; y 5, se intensificará vertiginosamente. (Ávila, 2014).

Finalmente, luego de la asignación de valores para los problemas, es menester calcular un número que será el resultado de toda la examinación y que determinará la primacía que presenta cada uno de los asuntos a resolver. El resultado surgirá de la multiplicación de los valores correspondientes a cada una de las variables de cada problema, de la forma $(G) \times (U) \times (T)$.

Los obstáculos que arrojen resultados más cuantiosos serán aquellos que presentan mayor dificultad, urgencia y propensión a empeorar rápidamente, por lo que queda claro que deben ser prioridad a la hora de la resolución. (Velásquez Gaitán, 2019).

3.10. Gestión del proceso atención al cliente

Según Palomo Martínez (2014), las personas transcurren aproximadamente el 70% del tiempo realizando algún tipo de comunicación. “Los seres humanos tenemos una necesidad fundamental (...): la necesidad de comunicarnos con nuestros semejantes (...) es primordial para la supervivencia; es el intercambio de ideas, datos, actitudes,

miradas, gestos y opiniones entre dos o más sujetos (...). (Palomo Martínez, 2014, pág. 2)³.

Asimismo, resulta conveniente comprender la definición de qué es la comunicación. Siguiendo a la misma autora, “se puede definir como «un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción»” (Palomo Martínez, 2014, pág. 2).

El proceso de compra es básicamente la comunicación entre un vendedor y un cliente, a través del cual el primero brinda información al comprador buscando persuadirlo a que adquiera un producto. Drucker afirmaba que “la razón de ser de una empresa consiste en conseguir, conservar y (si es posible) aumentar la cartera de clientes”, para lo cual es menester tener conocimientos sobre sus necesidades, aspiraciones, creencias, ideas, etc.

Al momento de enlazar con el consumidor, hay que focalizarse en llevar el diálogo hacia el lado de los inconvenientes y malestares de los mismos, evitando cometer errores y marearse con lo que se quiere expresar. Se deben transmitir mensajes sencillos, de tal manera que el cliente, en solo unos pocos segundos, pueda interpretar lo que se quiere comunicar.

Otra forma de lograr un dialogo positivo y fluido es a través de la motivación de la clientela, para lo que es esencial demostrarles a los demandantes que son importantes y darles a entender que la razón de ser de la organización es la satisfacción de sus necesidades. También deben emanar buenas actitudes desde la empresa, generando sensaciones positivas en los usuarios, dejando en claro las convicciones y los valores que rigen a la firma. Finalmente, hay que hacer hincapié en los sentimientos de las personas, tocando sus fibras intimas, demostrándoles que es un honor tener la suerte de vincularse con ellas. En otros términos, de lograrse estas tres cosas, se estará dando cumplimiento a responder lo que los clientes necesitan saber, exponer lo que los clientes necesitan ver y, generar lo que los clientes necesitan sentir. (Palomo Martínez, 2014).

³ Obtenido de:

https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=WWWgBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente&ots=638-bjvIcN&sig=hKFmYe-g23AoCtGUin9GAPFGBxY&redir_esc=y#v=onepage&q=atenci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false

Como señala Brown (1992)⁴, existe siempre una brecha entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe, que puede ser eliminada o, al menos, limitada al máximo posible a través de la gestión del proceso de atención al usuario.

También es común en las empresas, que quienes se encargan de atender a los compradores, son aquellos dependientes con salarios más bajos y, en la mayoría de los casos, los menos comprometidos con la organización. Es decir, que se está dejando en manos de personas desinteresadas todo lo relativo a la empresa, desde reputación, imagen, posicionamiento hasta las ganancias, todos los cuales configuran elementos sumamente relevantes para el presente y el futuro de la firma (Brown, 1992).

La política intencionada de atención al cliente debe ser conocida por todos los miembros de la empresa y todos ellos deben comprenderla perfectamente, sentirse identificados con ella y promover su cumplimiento. “La mayoría de los empleados considera a los clientes como una perturbación de su jornada laboral” pero “tienen que estar convencidos de que nadie les echará en cara que dediquen demasiado tiempo a atender a la clientela. Los directores deben (...) demostrar lo profundamente convencidos que están de esa filosofía” (Brown, 1992, págs. 4-5).

Se trata de una faceta estratégica que debe estar en permanente implementación por parte de la entidad, sin caer en la creencia de que tiene un comienzo y una conclusión, pues de hacerlo estará metiéndose en problemas.

“La atención al cliente (...) consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva” (Brown, 1992, pág. 5).

En la actualidad, la atención al usuario es una actividad orientada meramente a la satisfacción de las necesidades de las personas que componen la demanda de las empresas, posibilitando así el mejoramiento del posicionamiento en el mercado, a través de una mayor eficiencia y competitividad. El consumidor pasa a ser el actor principal y el elemento central para los negocios. (Najul Godoy, 2011).

“Para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional (...)”, siendo esta última un factor preponderante. De ahí

⁴ Obtenido de:

https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=634hBJasWI4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente&ots=WYcxGOyvPJ&sig=XNtzRmy431cpRLz5LqPSJ_SQLx8&redir_esc=y#v=onepage&q=atenci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false

que es deseable que los miembros de la organización tengan claridad con respecto a la misión y visión de la empresa, lo que posibilitará que se alineen con la entidad y pongan a disposición todos sus esfuerzos para el logro de los objetivos planteados. Si esto se consuma, se verán estimulados a llevar a cabo sus labores con calidad y la mejor actitud, y se tendrán conductas de atención al demandante muy positivas (Najul Godoy, 2011, pág. 25).

Conforme esta autora, un porcentaje superior al 20% de los desistimientos de compra de productos se deben a fallas en la transmisión de información o porque la atención que se ha brindado al cliente no fue la apropiada. En consecuencia, es clave poner el foco en la detección de potenciales desperfectos en el sistema de atención al consumidor y controlar que la concreción de las acciones concernientes se realiza de la manera más eficiente posible.

“Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, (...) para que el cliente que recibe la información, no sólo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial”. (Najul Godoy, 2011, pág. 26).

3.11. La calidad en los procesos de una organización

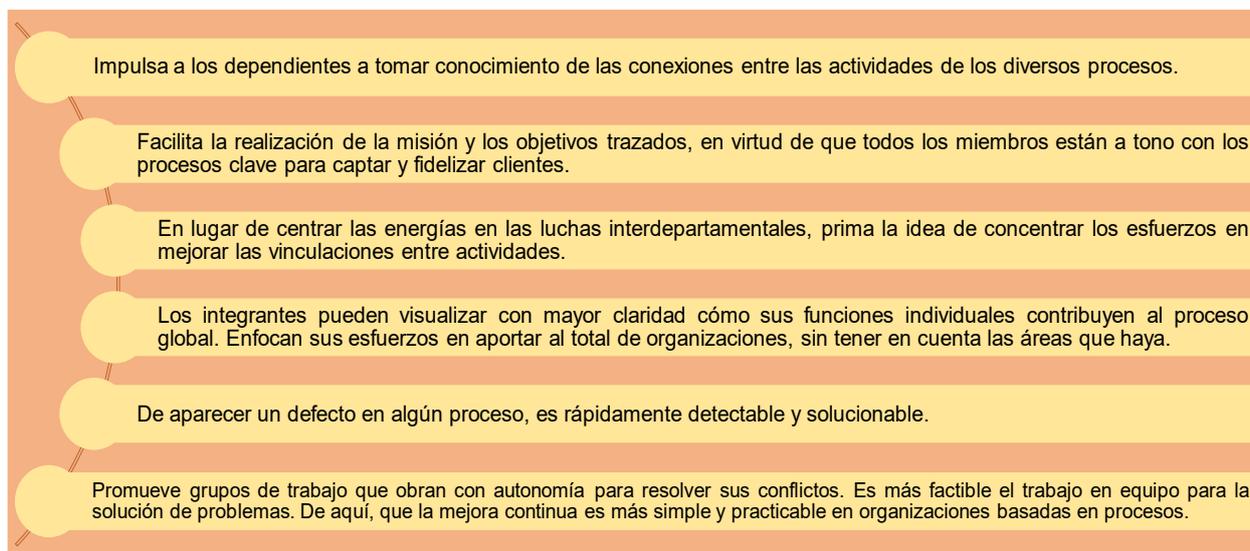
Todo lo que sucede en el seno de una organización está determinado por procesos, específicamente la totalidad de las acciones que se emprenden durante una jornada de trabajo desde la apertura de las puertas es, en cierto punto, un proceso o forma parte de uno de ellos. La ejecución de todos estos procesos de manera eficiente es una condición necesaria para el éxito de la entidad, es decir, si se quiere cumplir con la misión, es menester que todas las actividades se desarrollen de forma concatenada y coordinada, alcanzando un desempeño acorde a las expectativas. (Summers, 2006).

Así y todo, es una labor fundamental la demarcación de aquellos procesos que son clave para la empresa, siendo estos “(...) los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente” (Summers, 2006, pág. 203). El desafío para el ámbito empresarial de cara al futuro es ser capaz de implementar mecanismos que achiquen la incidencia de los desperfectos ocasionados por fallas humanas y crear sistemas que reduzcan la implicancia de incurrir en este tipo de equivocaciones.

Una forma muy útil de afrontarlo es por medio del enfoque a procesos o la gestión basada en procesos, lo que implica orientar todas las áreas de la organización hacia procesos, con el objetivo de identificar las razones generadoras de imperfecciones, y así poder iniciar las correcciones pertinentes. “Las tradicionales fronteras entre departamentos se eliminan (...). Una organización orientada a procesos es flexible por naturaleza. Los individuos suman esfuerzos para completar un proceso total más que una actividad en particular” (Summers, 2006, pág. 204).

Los puntos favorables de la gestión por procesos pueden ser resumidos por medio de una figura que se presentará a continuación (Figura 12).

Figura 12. Virtudes de la gestión basada en procesos.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Summers, 2006).

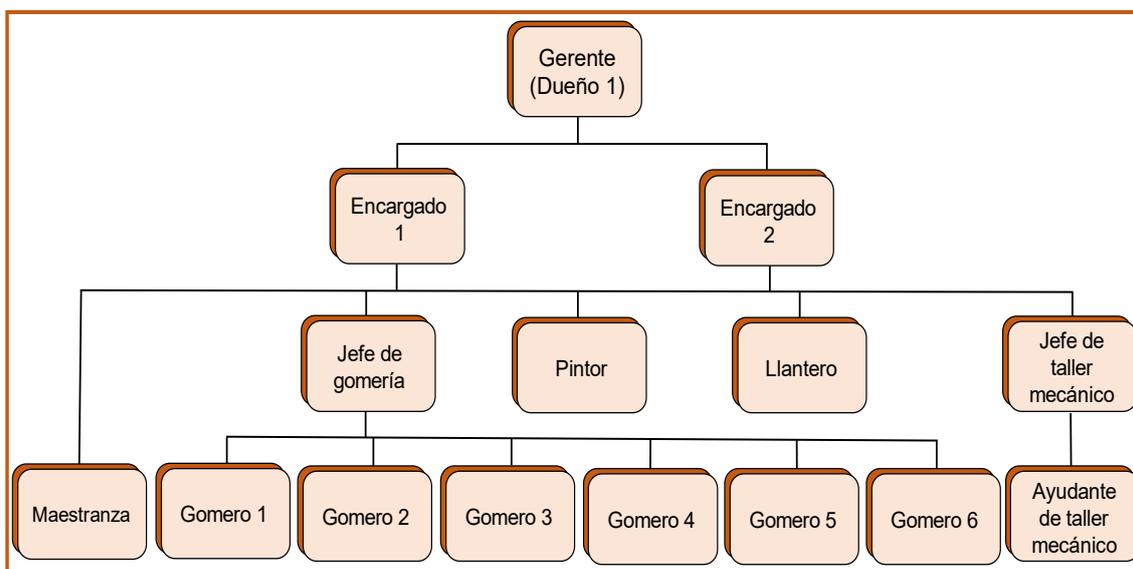
Las normas ISO 9001 brindan las bases para la incorporación de un modelo de gestión de la calidad y “proporcionan orientación y herramientas para las (...) organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente” (Cruz Medina, López Díaz, A., & Ruiz Cardenas, C., 2017, pág. 63).

mecánico e incorporar el servicio de alineación y balanceo y de reparación de tren delantero.

4.2. Plantilla de empleados

La organización tiene la conformación que se puede ver en la Figura 14: su propietario, quien trabaja en el área del taller mecánico y que cuenta con la ayuda de otros 2 mecánicos (uno de los cuales es el encargado del taller mecánico), 7 gomeros (uno de los cuáles se desempeña como encargado en esa área), una persona de maestranza, un llantero, un pintor y dos empleados administrativos o encargados (sobrinos del propietario), que funcionan como una suerte de comodines de la organización, en el sentido de que son una rueda de auxilio de la firma y se ocupan de una gran variedad de tareas. Tal es así que, en caso de ausencia de algún gomero, son ellos quienes ocupan su lugar y se disponen a reparar cubiertas.

Figura 14. Organigrama de la entidad.



Fuente: elaboración propia.⁵

Si bien la firma cuenta con una nómina de empleados bastante grande, también da trabajo a gran cantidad de personas de manera indirecta, por medio de servicios que le son proporcionados para el desarrollo de su negocio. Algunos de los casos que se

⁵ La entidad no ha elaborado un organigrama formal hasta el momento. El mismo fue construido a partir de la información aportada en la entrevista.

pueden mencionar son el mensajero, que se aboca al traslado de documentación, y los proveedores en general (tanto de insumos para el desarrollo de la actividad hasta cuestiones que hacen al bienestar de los trabajadores como la contratación del servicio de agua potable en bidones).

4.3. Situación jurídica

La empresa se reviste y se encuentra inscripta bajo la figura de una persona humana, su dueño, quien la adquirió hace 29 años con el fin de prestar un servicio a la comunidad. Es decir, que no se puede encuadrar a la gomería dentro de uno de los tipos sociales regulados por la Ley General de Sociedades N° 19.550, ni tampoco constituye una sociedad de la Sección IV, por el simple hecho de no ser una sociedad para los términos de la ley. Sino que se debe ver como una persona humana, que brinda servicios a través de una empresa de su propiedad.

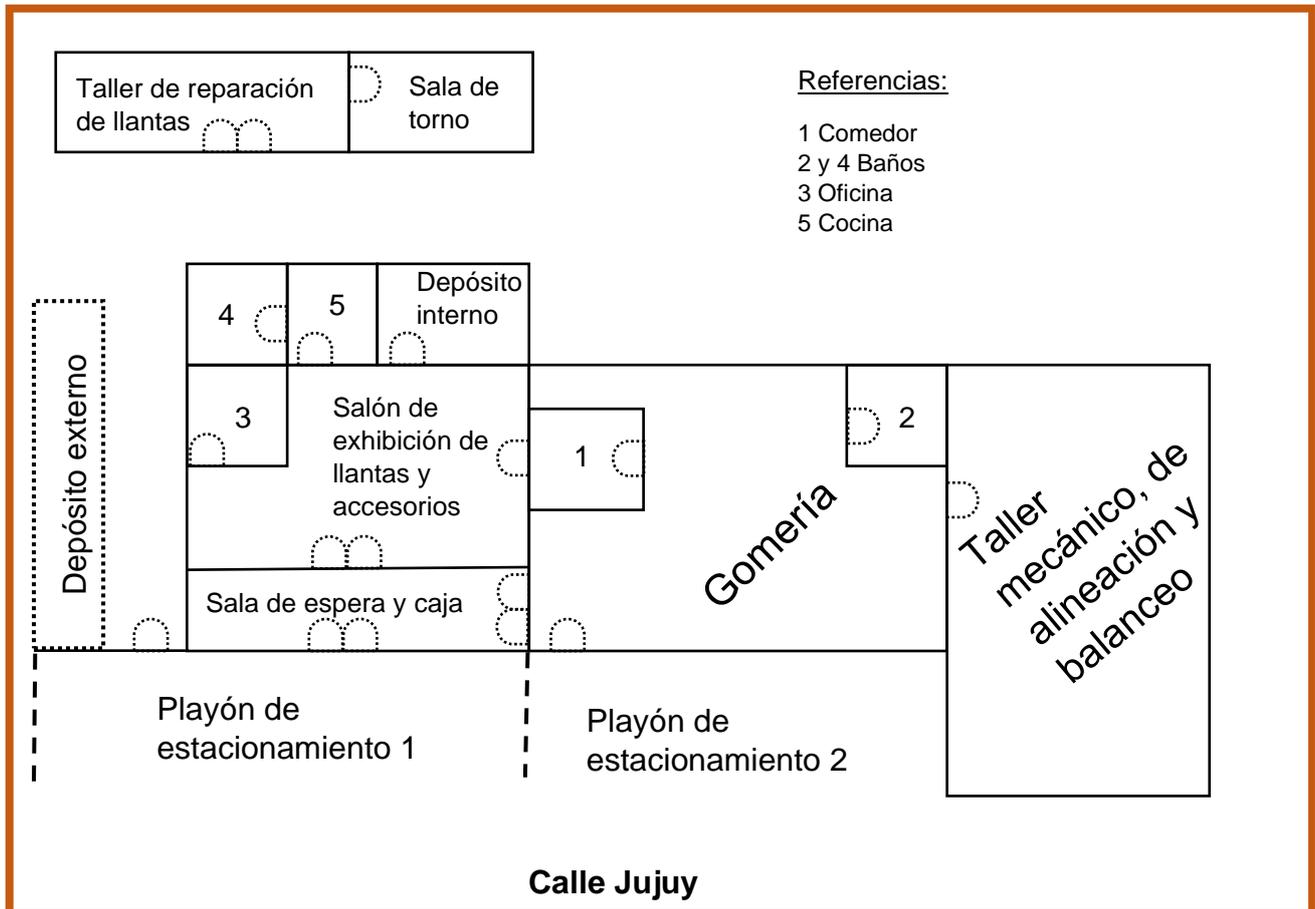
Cabe aclarar que esta persona, se encuentra inscripta en el I.V.A. como responsable inscripto, es decir que tiene la facultad para compensar los saldos de I.V.A. de sus compras con los de sus ventas. Asimismo, debe pagar los mismos impuestos, tasas, contribuciones municipales y contribuciones patronales que cualquier empresa constituida bajo alguno de los tipos previstos en la ley antes mencionada. Por ende, a los fines impositivos, se le da el mismo tratamiento que a una sociedad comercial.

4.4. Instalaciones

La empresa cuenta con una gran estructura física, tanto en términos de maquinarias como de espacio ocupado para el desenvolvimiento de su actividad (Figura 15). Hay un sector destinado al taller mecánico, donde hay máquinas elevadoras para la revisión y reparación de los automóviles, dos máquinas alineadoras y una maquina balanceadora. Por otra parte, la sección de la gomería cuenta con dos compresores y tres máquinas de reparación de neumáticos; allí mismo, pero en la parte exterior del salón, está el playón donde se detienen los vehículos que acuden a reparar sus neumáticos o bien, a calibrarlos. Luego está el sector de sala de espera o recepción, con tres mesas con sillas, donde el cliente puede aguardar la finalización del trabajo (se ofrecen diarios del día sin cargo). Junto a esto se encuentra el salón de exhibición de llantas y accesorios, y el playón donde se estacionan los vehículos listos para entregar. Por otra parte, al fondo del terreno se encuentra el sector de reparación de llantas, con su correspondiente depósito, donde se ubica la máquina para pintar las llantas y el torno. Por último, la entidad cuenta con un depósito de cubiertas nuevas y dos de usadas.

Cabe aclarar, que todos estos espacios son alquilados, por lo que se conforma un alto costo fijo en concepto de locación de inmuebles. Además, toda la maquinaria es de propiedad en un 100% del dueño de la empresa.

Figura 15. Distribución espacial Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

4.5. Líneas de servicio

Se pueden detectar tres líneas de servicio a grandes rasgos. En primer lugar, la que dio origen al comercio y que actualmente es la principal tanto en volumen de ventas como en términos de su importancia en el total de la facturación anual, que es la reparación de neumáticos, y la reparación y mantenimiento (balanceo) de llantas de todo tipo de vehículos con ruedas (desde cuatriciclos y motos hasta camiones y autoelevadores o montacargas). En segundo término, se encuentra la reparación y mantenimiento de trenes delanteros de automóviles y pick ups, donde para este último caso se incluye la alineación. Por último, también se comercializan cubiertas nuevas marca Pirelli y

usadas, como así también llantas nuevas y reacondicionadas; y accesorios, tales como infladores, focos para ópticas, limpiaparabrisas, franelas, limpiavidrios, crickets, llaves de cruz, aromatizantes, etc.

5. Diagnóstico organizacional Gomería Alberto

Una vez abordadas todas las cuestiones introductorias, se comienza con el diagnóstico de la firma, iniciando con una inspección del contexto de la misma. En primer lugar, se realizará un análisis PESTEL y luego se concluirá esta etapa con la aplicación de la herramienta de cinco Fuerzas de Porter.

Cuando se haya finalizado esta tarea, se procederá al estudio del seno interno de la empresa, comenzando por la determinación de sus puntos fuertes y débiles y de las fuerzas externas que amenazan a la continuidad de aquella o bien, que pueden darle un impulso en el cumplimiento de su misión y objetivos planteados.

5.1. Análisis externo de la organización

5.1.1. P.E.S.T.E.L

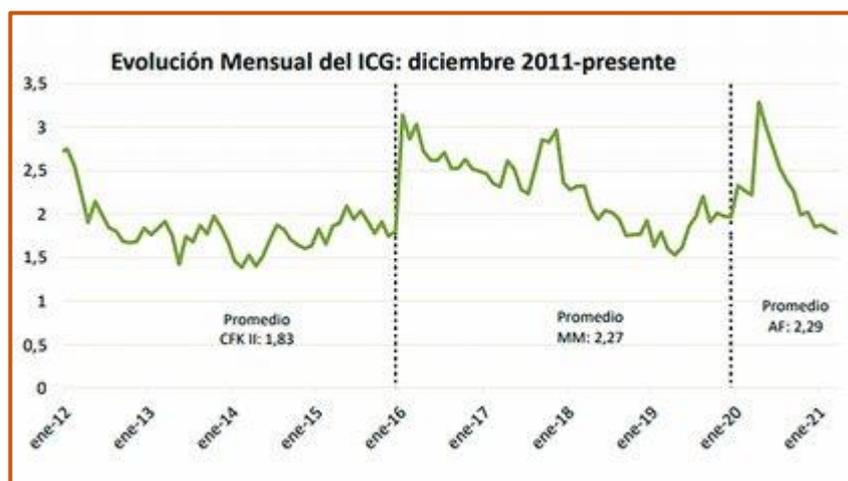
Este instrumento permite evaluar y dimensionar las variables que caracterizan al contexto de la organización, en función de seis aspectos a los que se hará referencia seguidamente.

5.1.1.1. *Ámbito político*

- La orientación política de la gestión del gobierno nacional actual se acerca más a un proyecto autodenominado nacional y popular, con políticas destinadas a la redistribución de los ingresos, hacia la expansión del mercado interno y a generar el mayor nivel de equidad posible. Esto en contraste con la gestión previa, con un marcado direccionamiento al mercado, orientada más bien hacia las relaciones comerciales y financieras con países extranjeros. Dejando de lado las subjetividades políticas, se hace notar la fuerte colisión de fuerzas en el seno político y la alternancia que se da en los gobiernos argentinos, pasando en la mayoría de los casos de un extremo al otro, o de gobiernos de centroizquierda a otros más de derecha y viceversa. Esto redundaría en la ausencia de un rumbo definido a largo plazo y de un proyecto económico que logre el desarrollo sostenido de la economía nacional.

- Sanción de la ley que crea el Impuesto País, una medida destinada claramente al equilibrio económico de los argentinos, que grava las transacciones en divisa norteamericana en un 30%.
- Reestructuración de la deuda externa, con el propósito de mejorar las condiciones de los préstamos realizados por el Fondo Monetario Internacional y dar oxígeno a la economía nacional.
- El deterioro de los índices macroeconómicos ha generado inestabilidad política y pérdida de confianza en el gobierno actual (Gráfico 1). Esto se ha visto agravado con la aparición inesperada de una pandemia, que profundizó el mal pasar en términos económicos y políticos.

Gráfico 1. Evolución mensual Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) nacional entre enero de 2012 y enero de 2021.



Fuente: Infobae (2020)⁶, en base a un informe de la Universidad Torcuato Di Tella.

5.1.1.2. Ámbito económico

- Luego del congelamiento de precios dispuesto por el gobierno para los primeros meses de pandemia, de abril a julio aproximadamente, los precios dejaron de estar controlados y se dispararon rápidamente, generando una gran tasa de inflación acumulada en pocos meses. Esto sumado al congelamiento de las subas en jubilaciones y en muchos salarios, generó una pérdida del poder

⁶ <https://www.infobae.com/politica/2021/03/27/fuerte-caida-en-marzo-del-indice-de-confianza-en-el-gobierno-esta-por-debajo-del-que-tenia-macri-cuando-dejo-la-presidencia/>

adquisitivo en general de la población. A continuación, en el gráfico 2, se puede ver detalladamente el crecimiento mensual de la inflación argentina.

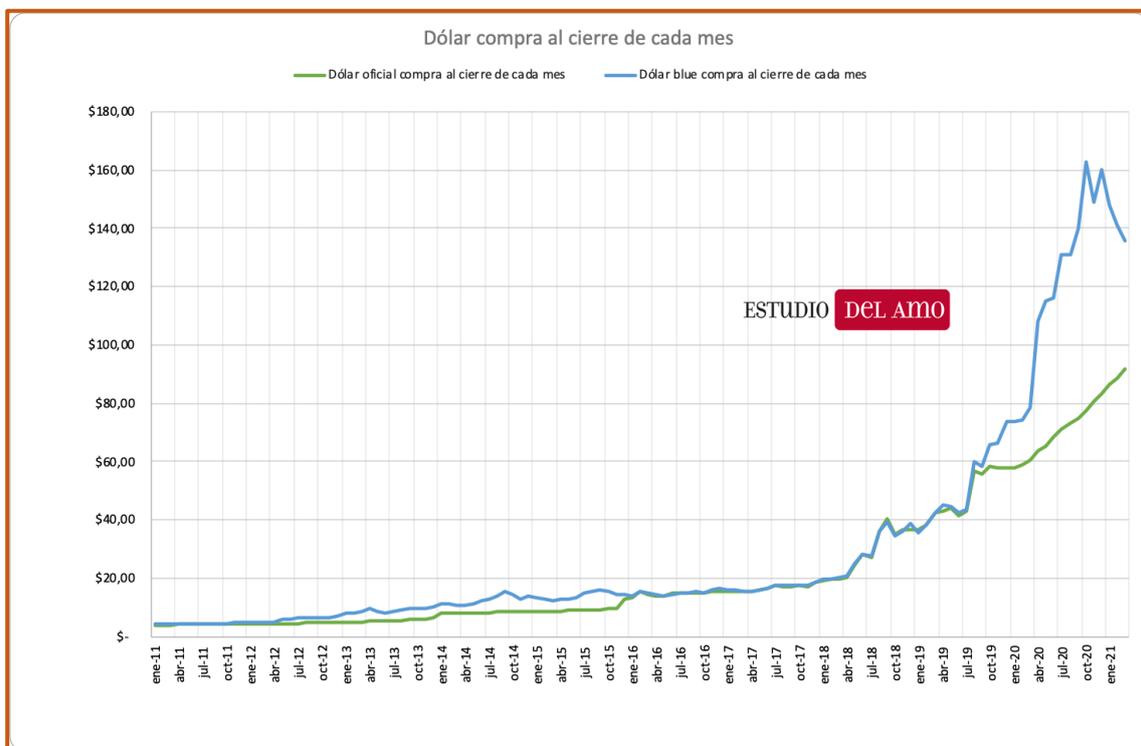
Gráfico 2. Crecimiento mensual de la inflación interanual argentina entre marzo de 2020 y marzo de 2021.



Fuente: Investing.com (2021).

- La estrepitosa suba del dólar y la consecuente devaluación de la moneda argentina, ambas registradas desde hace varios años atrás, tornan cada vez más onerosas y complejas las importaciones (Gráfico 3).

Gráfico 3. Cotizaciones históricas del dólar estadounidense para la compra oficial e informal al cierre de cada mes en Argentina, entre enero de 2011 y enero de 2021.



Fuente: Estudiodelamo.com (2021). (Estudio Del Amo, 2021)

- A lo largo del año 2020, el consumo agregado decayó en un 20%, como consecuencia de las medidas adoptadas por los mandatarios, para hacer frente a la pandemia. Además, el PBI disminuyó en el segundo trimestre de 2020 un 19,1% interanual, lo que marca la gran recesión que se encuentra transitando el país.
- El índice de pobreza se acerca al 41% de la población, abarcando alrededor de 11,5 millones de personas, para el primer semestre de 2020.⁷
- Dentro del plan de desarrollo y reconversión productiva, se otorgan créditos convenientes para las PyMEs. Hay varias opciones, entre ellas la que brinda el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) de préstamos de dinero de hasta 75 millones de pesos, con un plazo de devolución de hasta 7 años y 2 años de período de gracia.⁸ Otra de las alternativas de financiación es la concedida directamente por el Ministerio de Desarrollo Productivo, con sumas de hasta 15 millones de pesos para inversiones productivas en empresas certificadas como

⁷ <https://www.telesur.tv/news/argentina-alberto-fernandez-gobierno-aniversario-20201209-0060.html>

⁸ <https://www.argentina.gob.ar/obtener-financiamiento-del-bice-para-inversion-productiva>

micro y pequeñas. Estos créditos son a tasa fija y cuentan con un año de gracia y hasta 7 años para su reembolso.⁹

- Caída del precio sostenido del barril de petróleo en agosto de 2020. En virtud del artículo 1º del decreto 488/2020, si la cotización promedio (abarcando 5 días) del precio de referencia del barril británico, supera los 45 dólares durante 10 días consecutivos, automáticamente se cae el precio sostenido del “barril criollo”. Esto generó un grave impacto sobre las empresas operadoras de petróleo y conexas.

10

- En la Provincia de Neuquén se encuentran aproximadamente el 2% de los vehículos totales del país, un número que se aproxima a los 300.000. Se trata de una flota que promedia la posesión de un vehículo por cada 1,8 habitantes promedio.¹¹

En la Provincia se patentan unos 55 vehículos por día, de acuerdo con un informe de gestión del año 2018 del Poder Ejecutivo Provincial.¹²

5.1.1.3. Ámbito social y demográfico

Lo que en primer lugar corresponde aclarar es la cantidad de habitantes que posee la Ciudad de Neuquén, lugar donde se encuentra localizada la Gomería Alberto. Para ello es menester recurrir a los datos arrojados por el último censo nacional de población, realizado el 27 de octubre de 2010. Para ese momento, se registraba una población total de 231.780 personas.¹³ Es decir que la ciudad capitalina registra el 63,9% del total de población del departamento Confluencia. Siguiendo esta proporción, y conforme los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, podemos estimar que el número de habitantes de Neuquén Capital para el corriente año será de 262.507.¹⁴

⁹ <https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva>

¹⁰ <https://econojournal.com.ar/2020/08/por-la-suba-del-precio-internacional-se-confirio-la-caida-del-barril-criollo/>

¹¹

http://www.automotrix.com.ar/adm/enviosmasivos/Plantillas/COMUNICADOS%20DE%20PRENSA/2020/FLOTA_CIRCULANTE2019_CP.pdf

¹²

<http://www.legislaturaneuquen.gob.ar/svrfiles/hln/documentos/DiaSesio/XLVIII/AnexoReunion5/InformeGestion20182019.pdf>

¹³ <https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/#/censo2010>

¹⁴

https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=19

La Provincia de Neuquén es una tierra de grandes oportunidades y es por esto que ha registrado grandes crecimientos demográficos a lo largo de los últimos años. Esto se debe a cuestiones migratorias de carácter interno, es decir, de personas provenientes de otras provincias de la Argentina en virtud de las oportunidades laborales que existen, dado el gran dinamismo que presenta la economía provincial a partir de la explotación hidrocarburífera y, principalmente, luego del megaproyecto de Vaca Muerta.

Además, también se ha dado, en los últimos 2 o 3 años una gran afluencia de personas de nacionalidad venezolana. Un dato que refleja este hecho es el arrojado por el sitio web LMCipolletti, según el cual se asientan en Neuquén Capital y alrededores entre 80 y 90 venezolanos por mes en promedio.¹⁵

Por último, cabe mencionar el surgimiento de tendencias y movimientos que abogan por el cuidado del planeta y la supervivencia de las especies y la biodiversidad. Junto con ello se dan nuevos estilos de vida, siendo cada vez más esencial el lugar que se le da al cuidado personal, la alimentación saludable y las formas sustentables de producción.

5.1.1.4. *Ámbito tecnológico*

- La consolidación del comercio electrónico debido al establecimiento del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) por la pandemia llevó a que mucha gente considerara como primera opción las compras online. Esto ha dañado gravemente a los comercios que se dedican a la actividad comercial, puesto que los clientes tratan directamente con los fabricantes o proveedores. Según informes de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), las ventas online crecieron un 72% en el año 2020.¹⁶
- El gobierno nacional promueve programas destinados a la investigación y desarrollo con fines útiles, tales como puede ser su utilización en la producción. Para ello cuenta con una Agencia Nacional de Promoción de Desarrollo, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación; organismo que llama a la presentación de proyectos e ideas sobre estos tópicos, con el propósito de subsidiarlos.¹⁷

¹⁵ <https://www.lmcipolletti.com/se-radican-3-venezolanos-dia-la-provincia-neuquen-n593656>

¹⁶ <https://www.infobae.com/opinion/2021/03/01/7-tendencias-2021-para-el-comercio-electronico-en-pandemia/>

¹⁷ <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/financiamiento/agencia/ventanilla/proyectos-de-investigacion-y-desarrollo>

- La tasa de depreciación del capital crece a pasos agigantados, como consecuencia de la aparición de nuevas maquinarias que son cada vez más eficientes y que, comparativamente, dejan muy lejos a las anteriores si se habla de productividad. Ninguna empresa se encuentra a salvo de este hecho, por lo que la inversión en nueva maquinaria acorde a las tecnologías del momento no debe cesar nunca. Se afirma que, en Argentina, se demoran alrededor de 5 años en adoptar las tecnologías que se utilizan en los países más desarrollados, un número que alarma si se va acumulando a lo largo del tiempo y que podría significar un retraso técnico incalculable y muy difícil de afrontar.¹⁸

5.1.1.5. Ámbito ecológico

- Tal como se señaló en el apartado alusivo al aspecto social y demográfico, últimamente se ha observado una mayor concientización y se han desarrollado movimientos que se embanderan tras el cuidado del medio ambiente. Esto se vio profundizado con la pandemia, momento en el que muchos ecosistemas se limpiaron a partir de que gran parte de la población estaba reclusa en su casa. Es entonces que esta corriente comenzó a empoderarse y cada vez son más los adeptos.
- Aparición de formas alternativas de producir y de comerciar, como así también del comercio justo, todas ellas demandadas por un consumidor cada vez más responsable, que ya no se concentra únicamente en la faceta económica, sino que también se preocupa por los aspectos sociales y ambientales.
- Normas de eficiencia ambiental y energética. Son de carácter optativo, pero aquellas empresas que logran certificarlas tienen un plus frente a sus proveedores, consumidores y también en el seno interno de la organización. Ellas son, por ejemplo, las ISO 14.001 y las ISO 50.001.
- Responsabilidad Social (RS). Un concepto bajo el cual se encolumna la idea de que las organizaciones deben tener en mente la rentabilidad, porque al fin y al cabo es lo que les permitirá subsistir; pero sin olvidar que su actividad también genera un efecto sobre las comunidades en las que se encuentran insertas y sobre el medio ambiente que las rodea.
- Existe una serie de normativas en materia de cuidado medioambiental que, por ende, tienen carácter de obligatorias so penas de sanciones o apercibimientos.

¹⁸ <https://www.iprofesional.com/tecnologia/302295-la-argentina-corre-peligro-de-profundizar-su-atraso-tecnologico>

Con esto se puede dar cuenta de que la cuestión ambiental tiene lugar en la agenda política, tanto en términos de política nacional como provincial y municipal. A continuación, en la Tabla 4, se enumeran las principales leyes nacionales en esta materia.

Tabla 4. Normativa legal ambiental mínima en Argentina.

Presupuestos mínimos legales ambientales en Argentina
Ley N° 25.612 de Residuos industriales.
Ley N° 25. 670 de Gestión de PCB.
Ley N° 25.675 General del ambiente.
Ley N° 25.688 de Gestión de aguas.
Ley N° 25.831 de Información ambiental.
Ley N° 25.916 de Gestión de residuos domiciliarios.
Ley N° 26.331 de Protección ambiental de los bosques nativos.
Ley N° 26.562 de Control de actividades de quema.
Ley N° 26.639 de protección de glaciares.
Ley N° 26.815 de Creación del Sistema Federal de Manejo del Fuego.

Fuente: elaboración propia.

5.1.1.6. Ámbito legal

- Por el lado de las leyes tributarias se pueden distinguir las siguientes:
 - Nacionales: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), Impuesto a los Bienes Personales, Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios, Impuesto P.A.I.S.
 - Provinciales: Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a los Sellos.
- Asimismo, la organización se encuentra obligada por diversas leyes (a través del formulario N° 931 de A.F.I.P) a realizar contribuciones destinadas al Régimen Nacional de Seguridad Social y al Régimen Nacional de Obras Sociales, como así también les debe brindar una cobertura ante riesgos en el trabajo y seguro de vida a cada uno de sus trabajadores.
- Con respecto a las normativas ambientales, se debe cumplir con las siguientes leyes: N° 25.612 de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios, N° 25.675 de política ambiental nacional, entre otras.

- Por último, también se puede hacer mención de otras legislaciones tales como la ley provincial de Compre Neuquino (Nº 2.775) y la Ley Nacional de Teletrabajo
- Se debe dar cumplimiento al convenio colectivo de trabajo que regula la actividad, es decir el Nº 456/2006¹⁹.
- La actividad está bajo la órbita del Sindicato de Obreros y Empleados de Estaciones de Servicio, Estaciones de Expendio de G.N.C., Playas de Estacionamientos, Lavaderos y Gomerías de la Provincia de Río Negro y Neuquén (S.O.E.S.G. y P.E.).
- Existe una ordenanza municipal que regula la disposición final de los residuos voluminosos (tales como los repuestos infructuosos o los elementos que contengan caucho y estén en desuso). Se trata de la Nº 13.604/2016, donde se legislan los pasos o requisitos que deben cumplir aquellos sujetos alcanzados por la misma. La norma crea un registro de Generadores Especiales de Residuos Sólidos Urbanos y en su artículo 2º brinda dos definiciones sobre estos, una de las cuales remite a los “comercios, industrias y todo otro establecimiento privado o público que genere más de quinientos (500) litros o 0,5 metros cúbicos por día”. Mientras que el artículo 3º dictamina que estos sujetos “deberán asumir los costos del transporte y disposición final (...) de residuos por ellos producidos” hacia el Complejo Ambiental Neuquén. (Ordenanza Municipal Nº 13.604/2016 de la Ciudad de Neuquén, 2017).

5.1.2. Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter

Entendiendo que el mercado de la Gomería Alberto se compone de todo tipo de vehículos de la Ciudad de Neuquén, sea que pertenezcan a personas humanas o jurídicas, se puede hacer una cuantificación del nivel de competitividad existente en la industria de la que forma parte.

5.1.2.1. Poder de negociación de proveedores

Con respecto a la venta de neumáticos nuevos, Pirelli es quien proporciona los mismos, a través de la intermediación de Álvarez Neumáticos, distribuidor oficial en la zona. Los productos son enviados desde el centro de distribución más cercano, ubicado en Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, desde donde son distribuidos por Álvarez a todos los interesados de la zona. Pirelli es una empresa con un gran poder de negociación

¹⁹ Disponible en: <http://data.triviasp.com.ar/files/parte2%5Cconv45606.htm>

que ubica sus productos en varias gomerías de la región (ej.: Mil Ruedas), por lo que la demanda se encuentra muy atomizada. En este sentido, la Gomería Alberto debe estar mayormente a merced de las condiciones que se impongan desde Pirelli. Tal es así que, si bien hay libertad para fijar los precios de lista, la empresa italiana sugiere un precio a cobrar por las cubiertas nuevas y es ese el que se aplica en la Pyme en estudio. Lo mismo sucede con el segundo proveedor de este rubro, Gervasini, quién tiene todo el poder en esa negociación por ser la Gomería Alberto tan solo uno de sus múltiples clientes, pero no representa esta firma un proveedor esencial del negocio, en suma, sólo se acude a éste en casos de necesidad.

Por el lado de los insumos y materiales para la reparación de cubiertas, se encuentran entre los principales proveedores la Distribuidora Saraya, una gran empresa que según palabras de la encargada *1 le vende al 90% de las gomerías de Neuquén*, por lo que se puede concluir que dicha empresa posee un gran poder a la hora de entablar relaciones con sus demandantes. Empero, no se trata del único proveedor de estas materias primas, sino que compete con otro (una persona humana que ejerce en paralelo a su trabajo diario, la venta de insumos de gomería) por acaparar las compras de la Gomería Alberto, en virtud de sus precios bajos. Más aún, el insumo más utilizado por la empresa, que son los parches para neumáticos, recientemente comenzaron a ser adquiridos a este último proveedor, debido a que la pandemia le provocó a Saraya la imposibilidad de importar los parches que antes suministraba a la Gomería Alberto. A todo esto, se le suman las cada vez mayores posibilidades de conseguir precios menores a través de Internet.

En cuanto al suministro de componente necesarios para la reparación de llantas y trenes delanteros, se adquieren productos específicos de Max Neumann, que no proporciona otra empresa en la región. No obstante, no reviste una importancia esencial para la actividad de la gomería por lo que su poder es mínimo. Otras empresas que ofician de proveedoras, sobre todo de repuestos y piezas de vehículos, son Distryser y Cedisa S.R.L, con quienes se mantiene una cuenta corriente y se obtienen grandes descuentos por los volúmenes de compra que se dan. Se trata de una relación de largos años, dentro de un rubro en el que hay muchas otras opciones en la capital neuquina. Por último, en lo relativo a los insumos específicos de la reparación de llantas, la firma WT & G tiene una destacada presencia dentro de la cartera de proveedores, dado que es una de las únicas dos empresas en Neuquén que proveen tubos de argón, un material muy caro y de uso especial. Además, se alquilan a dicha firma los tubos de gas y dióxido de carbono, dos productos más sencillos de conseguir en el mercado zonal.

En la Tabla 5 se presentan de manera sintética y amalgamada, los datos relativos a los proveedores examinados anteriormente, con una escala de valoración del nivel de importancia de cada uno (que irá de 1 a 5, siendo: 1: muy bajo/mínimo, 2: bajo, 3: medio, 4: alto, y 5: muy alto) y otra para la estimación del nivel de competencia que existe al interior de cada uno de los rubros en los que se ubican (las referencias serán inversas, es decir: 1: muy alto, 2: alto, 3: medio, 4: bajo/mínimo, y 5: muy bajo).

El propósito de este dispositivo es el de determinar el poder de negociación de cada proveedor, concluyendo con una medida del poder de negociación global que ejercen los proveedores de la Gomería Alberto sobre la misma.

Tabla 5. Grado de amenaza de cada proveedor de la Gomería Alberto.

Nombre	Tipo de insumo	Nivel de competencia en su rubro	Nivel de importancia como proveedor	Poder de negociación
Dist. Saraya	de gomería	2 - 3	2 - 3	medio a bajo
Particular	de gomería	2 - 3	4	alto a medio
Max Neumann	para reparación de llantas y trenes delanteros	2	1	bajo a muy bajo
Distryser y Cedisa S.R.L.	repuestos y autopartes	2	4	medio
Pirelli (intermedia Álvarez Neumáticos)	cubiertas nuevas	1	4	medio
Gervasini	cubiertas nuevas	1	2	bajo a muy bajo
WT & G	tubos de oxígeno, dióxido de	4	5	alto a muy alto

	carbono y argón			
Poder de negociación de los proveedores			MEDIO	

Fuente: elaboración propia.

Se arriba a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores es medio.

5.1.2.2. Poder de negociación de clientes

Resulta conveniente segmentar a la demanda en dos sectores: por un lado, los individuos que poseen automotores y que solicitan las prestaciones que ofrece la gomería con una frecuencia menor; por otro lado, las organizaciones que son asiduas usuarias o consumidoras, éstas son aquellas que tienen cuentas corrientes y que concurren al comercio con una frecuencia mucho mayor a la de las personas humanas, en razón de la gran flota de vehículos que poseen.

Con relación al primer segmento, por tratarse de una demanda sumamente atomizada, compuesta por sujetos a los cuales se les pinchó un neumático o bien que buscan un recambio de sus cubiertas o que requieren de la reparación de llantas o de alguna parte del tren delantero de su vehículo; el poder de negociación es muy bajo. Sumado a la atomización, muchas veces es indispensable la reparación sus vehículos para poder continuar su vida normalmente, por lo que valoran como críticos los servicios de la gomería.

Asimismo, los costos de cambiar de gomería para el cliente son muy bajos, lo único que deben hacer es dirigirse hacia otra. Pero aquí juega un papel fundamental la fidelidad de los clientes, dado que se trata de una gomería que se encuentra en el mercado hace más de 25 años, es una PyME familiar, y quienes han ido una vez suelen volver porque el servicio que se presta es satisfactorio.

Por todo lo dicho, se puede acabar diciendo que se trata de un poder muy bajo, casi inexistente, el que posee este segmento de la demanda.

En cuanto al segmento de empresas, se conforma por una demanda bastante más concentrada, compuesta por alrededor de 12 a 15 clientes, principalmente relacionados a la industria hidrocarburífera y conexas. Es por esto que el poder de negociación de estos clientes es mayor y están en posición de negociar e incluso, muchas veces,

imponer sus condiciones. También para estos casos, las deficiencias en sus vehículos resultan una emergencia que debe ser solucionada cuanto antes, por lo que es un servicio crucial el que provee la gomería.

En lo relativo a los costos cambiantes aplica lo mismo que para el primer segmento. No obstante, muchas veces las empresas prefieren priorizar las relaciones de larga data y proyectarlas a largo plazo, por lo que no les resulta tan simple cambiar de proveedor de un momento a otro. Finalmente, es conveniente clasificar el poder que detenta este segundo grupo de compradores como alto.

En conclusión, el poder de negociación global de los dos sectores de consumidores puede redondearse en medio.

5.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Unos pocos años atrás, comenzaron a comercializarse los neumáticos Run Flat, una nueva tecnología diseñada para permitirle al conductor que ha tenido un pinchazo o golpe en las llantas, continuar su marcha de manera normal (aunque no tengan presión de aire) durante cierto período de tiempo, en una velocidad de hasta 80 km/h. Además, presentan la característica de impedir el destalonado de la llanta, lo que, de suceder, tornaría completamente obsoleta a la misma desde el momento en que se produce el incidente.^{20y21} Pero como todo producto, también presenta desventajas, dadas por el peso que poseen, lo que genera un mayor consumo de combustible. En Internet se pueden encontrar Run Flat de varias marcas, como Michelin, Yokohama y Bridgestone; mientras que en nuestra ciudad también pueden ser adquiridas las de la primera marca nombrada.

Por tratarse de un sustituto, pero que igualmente lleva aire en su interior, las cubiertas Run Flat no son una amenaza para la Gomería Alberto, puesto que luego de haberse visto dañadas, deben ser reparadas.

Otra de las alternativas de sustitución al neumático tradicional son las Michelin Uptis, un neumático que no poseerá aire en su interior y que se busca que sea más económica

²⁰ <https://www.bridgestone.com.ar/es/tipo-de-neumaticos/run-flat>

²¹ <https://www.gruposadeco.com/blog/que-son-los-neumaticos-runflat/>

su producción y sus materiales más duraderos.²² Se espera su llegada para 2024 o 2025, por lo que actualmente no representa una amenaza de sustitución.

De todas maneras, el día que se dé el arribo de esta propuesta a nuestra región, la Gomería Alberto se verá totalmente perjudicada porque se acabarán muchas de las reparaciones de neumáticos, al tratarse de un producto que no deberá ser arreglado para continuar funcionando. Se puede decir que actualmente el riesgo de sustitución de una cubierta tradicional de caucho por una Uptis es nulo.

Si bien se han presentado e incluso materializado algunas ideas y proyectos innovadores, lo cierto es que actualmente en el mercado no se encuentran productos que puedan llegar a suplir los neumáticos tradicionales de caucho en un futuro cercano. Por ende, la amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos es nula.

5.1.2.4. Nuevos competidores potenciales

En primer lugar, hay que señalar que, dada la coyuntura económica actual, con una economía deteriorada en virtud de la pandemia de Covid 19, que mantuvo durante más de 3 meses a la mayoría de las organizaciones cerradas; es de esperar que puedan llegar a darse formas informales de sustento de las condiciones de vida, tales como la creación de nuevas gomerías de barrio o bien de personas que han sido despedidas de sus trabajos y que ofrecerán sus servicios de gomeros de manera individual.

No obstante, no resultará tan fácil ingresar en la industria por la existencia de barreras de entrada que dificultarán el acceso a los nuevos jugadores en el sector. La más importante de ellas está dada por la gran necesidad de inversiones en maquinaria y capital fijo. Desde el vamos, lo mínimo en que se debe pensar para la reparación de neumáticos es en un compresor y una maquina desarmadora.

Con lo cual, el riesgo de la llegada de nuevas empresas a la industria es bajo.

²² <https://www.muycomputer.com/2019/06/05/michelin-uptis-el-neumatico-sin-aire-y-que-no-se-pincha-que-se-vendera-en-2024/>

5.1.2.5. Rivalidad entre competidores actuales

La cantidad de rivales al interior de esta industria es muy alta, y los hay de todos los tamaños. Hay empresas muy grandes, que acaparan entre ellas la mayor parte del mercado, tales como Mil Ruedas, Gervasini Neumáticos, Neumáticos Corral, Centro Llantas, CyL S.A., entre otros. Luego vienen las de tamaño mediano, que se asemejan más a la organización en estudio, que en cierto modo tienen una focalización en alguna prestación en concreto, como es la reparación de neumáticos y llantas para Gomería Alberto, siendo este el servicio que más beneficios le reporta. Por último, se encuentran las gomerías de barrio, que prácticamente no influyen en el accionar de las medianas y grandes, quienes se reparten pequeñas porciones del mercado.

El grado de rivalidad entre las empresas que actualmente conforman la industria es medio.

Como conclusión final del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el grado de competitividad en la industria en la que está inmersa la Gomería Alberto, es medio a bajo.

5.2. Análisis interno de la organización

La entidad no cuenta con misión, visión, principios y valores escritos de manera formal. Se trata de una PyME y, como suele suceder con este tipo de empresas, tiene un escaso nivel de profesionalización en sus prácticas de gestión, siendo esta la posible razón de la ausencia de la definición de factores clave para la marcha del negocio, como los antes mencionados.

No obstante, se debe resaltar que sus empleados perciben la transmisión de valores y principios fundamentales para el desempeño de sus funciones, principalmente a partir de la actuación de sus superiores. Algunos de ellos son la amabilidad, la honestidad, la excelencia en la prestación de servicios, el respeto, la responsabilidad, el compromiso y la cooperación.

La actividad principal de la Gomería Alberto, tal como se encuentra definido en su página de Facebook, es la reparación de llantas y neumáticos; la venta de neumáticos nuevos y usados; y la prestación de los servicios de alineación, balanceo y reparación de tren delantero de vehículos.

La entidad se encuentra emplazada en pleno centro de la capital neuquina, sobre la calle Jujuy N° 54, junto a la Estación de Servicios YPF ubicada en la intersección de las calles San Martín y Jujuy. Como se puede notar, una de sus grandes ventajas competitivas viene por el lado de su localización.

5.2.1 Matriz F.O.D.A.

Tabla 6. Matriz F.O.D.A. de la Gomería Alberto.

<u>Análisis interno</u>	
<u>Fortalezas</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Es una PyME familiar, con las ventajas que eso trae aparejado por el hecho de la constante búsqueda del desarrollo de la empresa. - Su ubicación estratégica. Se encuentra emplazada sobre una de las calles más importantes de la ciudad, una vía directa para transitar desde la zona del alto a la zona del bajo de la localidad. También, cuenta con la ventaja de que gran cantidad de personas que concurre a la estación de servicio lindera, da cuenta de su presencia para futuras situaciones que puedan acontecerle a sus vehículos. - Ser una empresa de orígenes locales. Frente a otra entidad competidora, es muy probable que los habitantes neuquinos se inclinen por una firma coterránea, en virtud del gran sentido de pertenencia que los caracteriza. - Relaciones duraderas con sus proveedores le permiten obtener ventajas y menores presiones por parte de estos últimos, basadas en el conocimiento y la confianza en la otra parte. - Prestación de diversos servicios en un mismo lugar. - Confianza de los clientes tanto en la empresa como en sus integrantes. - Vasta experiencia en el rubro genera curvas de aprendizaje - experiencia. - Inversión constante en maquinaria y tecnología, acorde a sus ingresos. - Ventaja competitiva por el rango horario en el que trabaja (las 24 horas). - Tiempos de espera muy bajos en relación al trabajo que se realiza, posibilitado por la gran disponibilidad de recursos humanos y maquinarias. - Cuenta con una alineadora 3D que permite alinear un coche en tan sólo 15 minutos. También se entrega un comprobante con los valores en que quedó el vehículo, emitido por la misma máquina. - Búsqueda por mejorar constantemente.

<p><u>Debilidades</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de una estructura financiera que sirva ante circunstancias imprevistas como la pandemia de Covid 19. - No se implementa una planificación estratégica formal, consciente y deliberada. (Ej.: no hay un organigrama formal ni descripciones de puestos). - Problemas de ausentismo o de llegadas tarde del personal. - No establecimiento de misión, visión ni valores rectores. - Organización del layout no de la forma más óptima posible. - Ausencia de una política de manejo de inventario de stocks. - No presenta una estética visual adecuada, dado que muchas veces hay desorden y objetos tirados en el piso.
<p style="text-align: center;"><u>Análisis externo</u></p>	
<p><u>Oportunidades</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crecer al ritmo de las empresas que contratan sus servicios, principalmente de la industria petrolera y conexas. - Incorporación de otros servicios, teniendo en cuenta la subutilización del espacio. - Desarrollo de una línea de venta de neumáticos y llantas a través de Internet (e-commerce). - Desarrollo y capacitación de sus empleados. - Aprovechamiento de políticas públicas tendientes al favorecimiento del desarrollo productivo de pequeñas y medianas empresas. - Múltiples exigencias legales en relación a los vehículos como la Verificación Técnica Vehicular (VTV). - Gran capacidad de captación de nuevos consumidores en virtud de su atención de 24 horas. - Crecimiento de ventas de cubiertas usadas, como consecuencia del menor poder adquisitivo de la población a causa de la pandemia.
<p><u>Amenazas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de competidores más fuertes y grandes, con menores costos. - Aparición de nuevos competidores más pequeños e informales, caracterizados puntualmente en las gomerías de barrio e incluso en personas que, individualmente y de forma independiente prestan servicios de reparación de neumáticos, como consecuencia de la compleja situación en términos de despidos y suspensiones provocadas por la pandemia. Al realizarlo de manera informal, no tributan ni incurren en gastos como la licencia comercial o contribuciones patronales, por lo que pueden sacar provecho de esta situación y cobrar precios mucho menores. - Precios altamente cambiantes de ciertos insumos importados, que se mueven al ritmo del tipo de cambio. - Precios de insumos nacionales en constante suba, debido a la inflación. - Costo impositivo mensual muy alto, que dificulta el mantenimiento de los precios, exponiendo a la empresa a la pérdida de clientes.

Fuente: elaboración propia.

Construida la matriz F.O.D.A, llega el turno de confrontar las distintas áreas de la misma en pos de inspeccionar cuáles estrategias sería conveniente implantar, de acuerdo con la posición que ocupa la firma con respecto al mercado:

- **Estrategias FO** (tienen por propósito el apalancamiento de las fortalezas para impulsar al aprovechamiento de las oportunidades): estrategias de expansión como puede ser el aprovechamiento del crecimiento del mercado como consecuencia del efecto derrame provocado por la actividad petrolera en la región; con base en sus aspectos diferenciales como la ubicación, el rango horario, el hecho de ser una empresa de orígenes neuquinos, entre otros. Otra de las alternativas es la de apoyarse en dichos aspectos que diferencian a la Gomería Alberto para incorporar la facilitación de otros servicios como la Verificación Técnica Vehicular.
- **Estrategias FA** (se basan en el uso de aspectos internos favorables para frenar o suprimir las amenazas del entorno): se componen de estrategias de defensa como, por ejemplo, la consumación de una política de fidelización de clientes asentada en los atributos diferenciales de la oferta, evitando perder clientes ante competidores con menores costos. Más precisamente, hacer valer la trayectoria que tiene la compañía en el rubro, sustentada en que siempre se han hecho las cosas de la mejor manera, frente a nuevos jugadores de la industria cuya actuación aún no ha sido probada.
- **Estrategias DO** (su búsqueda es la de robustecer las debilidades a partir de las oportunidades que da el contexto): también denominadas de refuerzo, se puede mencionar un posible plan de capacitación de los empleados en virtud de las altas tasas de ausentismo y de llegadas tarde. Otra alternativa es una evaluación del desempeño del personal que esté sujeta a un sistema de premios y castigos, estimulando a los dependientes a corregir sus conductas inapropiadas.
- **Estrategias DA** (priorizan la reducción al máximo posible de las flaquezas internas, pero también sorteando las amenazas del afuera): abarcan estrategias de retiro o contractivas tales como el enfoque en aquellos nichos en los que se detenta un lugar redituable, desinvirtiendo en líneas de productos que no influyen demasiado en la facturación total como es el caso de los accesorios para vehículos.

5.2.2. Modelo de negocios

Si se quiere pormenorizar el diagnóstico de una empresa, es menester y resulta indispensable el reconocimiento de ciertos aspectos determinantes para el día a día de sus operaciones.

Una manera muy pragmática y simple de realizar una enumeración de estos aspectos es por medio de la elaboración de un lienzo de CANVAS (Figura 17). Este es un instrumento muy útil para revisar las distintas aristas que hacen a la creación de valor para el cliente.

5.2.2.1. Segmentos de mercado

Tal como se procedió para la confección de la herramienta de cinco fuerzas de Porter, para la elaboración del CANVAS se pueden tomar dos segmentos de la demanda bien diferenciados. Por un lado, están las personas humanas propietarias de vehículos que pueden llegar a concurrir a la gomería a reparar sus neumáticos, comprar cubiertas y llantas nuevas o usadas o cualquier otro accesorio para su automotor, o bien para realizar la reparación del tren delantero de su medio de movilidad. Cabe mencionar que por lo general se trata de motos, cuatriciclos, autos y pick ups.

Por otra parte, hay otro sector de la demanda que está caracterizado por empresas y organismos públicos que son clientes asiduos y que, en la mayor parte de los casos, mantienen cuentas corrientes con la empresa (nombrados en la Tabla 7), dada su sistemática concurrencia a la misma. Se trata de entidades prestadoras de servicios a la industria petrolera, firmas operadoras de petróleo e instituciones públicas como la Policía de la Provincia de Neuquén, Bomberos o el Sistema Integrado de Emergencias del Neuquén (SIEN).

Tabla 7. Organizaciones con cuentas corrientes abiertas al 16/04/2021.

Listado de cuentas corrientes vigentes al 16/04/2021	
<ul style="list-style-type: none"> • Arven • Auxiquen • Abi S.R.L. • Servicios neuquinos (ambulancias) • Alco • Grupo Seguridad Brako • Calf • Gervasini • Hospital Bouquet Roldan • Hospital Castro Rendon • Hospital Heller • Oca • Petrogas • S.I.E.N • Vigilancia Securitas 	<ul style="list-style-type: none"> • M.P.E Vittal (ambulancias) • Secretaria de Desarrollo Territorial y Ambiente (Fauna) • Tecfo • Tresa • Turismo Patagonia • Transporte Santos Vega • Sacatuc • Jefatura de Policía • Epas • Filo Hua Hum • Tribunal Superior de Justicia • Manpetrol • Camuzzi Gas del Sur • Clear Petroleum

Fuente: análisis documental Gomería Alberto.

5.2.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor general se podría resumir en “brindar una solución rápida y práctica a los clientes, ante el impedimento repentino de utilizar sus vehículos como consecuencia de fallas mecánicas o inconvenientes con los neumáticos y/o llantas”. En palabras de la encargada 1: *“lo que buscamos es ofrecer una buena y rápida atención, para que la gente vuelva. Buscamos la lealtad en cada uno de los clientes, y es por eso que es fundamental el trato de los empleados”*.

Pero también se reconocen una serie de características diferenciales en la prestación de los servicios. Se ofrece la alineación y balanceo de los vehículos dentro del día, a un **precio accesible**, con mecánicos de confianza a los que los clientes pueden acercarse a conversar sobre los problemas de su rodado sin ningún problema. En este procedimiento se hace una revisión general del vehículo y, si se encuentra alguna falla en las partes o en el funcionamiento integral del mismo, inmediatamente se da aviso al cliente. Se trata de un servicio personalizado y con gran dedicación por parte del personal de la gomería.

Lo mismo sucede con la reparación de llantas, donde el usuario puede evacuar sus dudas tanto al momento de la recepción de su pedido como posteriormente, dándole intervención al llantero. Se trata de rasgos determinantes y que diferencian a esta empresa familiar, el buen trato y la **personalización de la atención** ante cada nueva prestación de servicio.

Otro de los valores fundamentales de la propuesta de la empresa es la **comodidad para los clientes**. La ubicación de la gomería es cercana a una infinidad de organizaciones e instituciones emplazadas en el centro de la Ciudad y alrededores, captando la atención de un gran número de personas que optan por dejar sus automóviles antes del comienzo de su jornada laboral para que se les realice el trabajo y poder ir a retirarlo cuando lo deseen. Una vez finalizado el trabajo, se da aviso al cliente y los coches quedan estacionados en la amplia playa que posee la firma, dejando la posibilidad al usuario de pasar cuando le sea posible.

Asimismo, se destaca por su **amplia disponibilidad horaria**, dado que se encuentra abierta las 24 horas del día, por lo que se la tiene en muy alta consideración por este motivo. Se trata de la única oferta entre las gomerías céntricas entre las 20 y las 08 horas, circunstancia que le da un lugar de privilegio frente a sus competidores. Sin embargo, cabe aclarar que de 18 a 08 horas el único servicio que se proporciona es el de reparación de cubiertas y venta de cubiertas usadas a cargo de los gomeros, quedando cerrado el taller mecánico y la venta de accesorios, neumáticos nuevos y llantas dentro de esa franja horaria.

Por último, en línea con Osterwalder & Pigneur (2011), otro elemento de la oferta de servicios es la **reducción de riesgos**, puesto que se trata de prestaciones que eminentemente buscan eliminar o limitar al mínimo los riesgos asociados a los defectos o problemas que poseerían los coches averiados. Desde los mandos superiores se hace especial hincapié en que los cambios de repuestos y las extracciones y rotaciones de ruedas sean realizadas con el máximo nivel de atención y concentración posible. Con esto se busca evitar que las personas corran peligro si, por ejemplo, se les sale una rueda mientras van marchando, lo que significaría un alto riesgo para su integridad física.

5.2.2.3. Canales de contacto con el cliente

Se utilizan canales de venta directa, de manera presencial en el local ubicado en Jujuy Nº 54 de la Ciudad de Neuquén. Allí se realizan todas las operaciones de ventas en cabeza del personal de la gomería, tanto desde la reparación de neumáticos y llantas, hasta la de trenes delanteros y venta de accesorios y cubiertas.

En lo que hace a las redes sociales Facebook e Instagram, éstas se emplean para realizar publicidad, comunicar promociones/descuentos, compartir noticias que lo ameriten y otras publicaciones para fechas especiales como Navidad. Allí también se

puede pedir asesoramiento y solicitar cotizaciones de productos y reparaciones. También la firma cuenta con un WhatsApp donde se pueden evacuar inquietudes y consultas de los demandantes del servicio.

Hay que recalcar que se paga un abono mensual a una persona que se encarga del manejo de las redes sociales y de realizar publicaciones pertinente y oportunamente, así como también de dar respuesta a aquellos clientes que presenten dudas o busquen sugerencias o consejos, por dichos medios.

Asimismo, la compañía cuenta con un teléfono fijo que es atendido entre las 08 y las 18 horas por cualquiera de los dos encargados, quienes ser ocupan, entre otras cosas, de realizar las cotizaciones y de llamar a los clientes por cualquier motivo que así lo precise.

5.2.2.4. Relaciones con los clientes

Como se describió en el apartado previo, el vínculo con los consumidores o usuarios se persigue que sea lo más cercano y personalizado posible, asemejándose a lo que es una relación de familia. Hay una constante predisposición para evacuar las dudas de los clientes, recibir sus sugerencias, comunicar recomendaciones por parte de la empresa, entre otras cuestiones.

Una vez que el consumidor se encuentra físicamente en la compañía, se trata de que se sienta lo más cómodo posible, brindándole una adecuada atención, respetuosa y amable. En línea con lo mencionado, en la sala de espera o recepción, se ofrecen los diarios del día sin cargo, para que el cliente pueda sentirse a gusto mientras aguarda la conclusión del trabajo que se esté practicando sobre su automotor.

Para el caso en que el consumidor tenga dudas sobre la veracidad de una reparación o bien desee revisar el trabajo que se le está realizando a su vehículo, puede acercarse al sector donde se encuentre su rodado, sin ningún inconveniente.

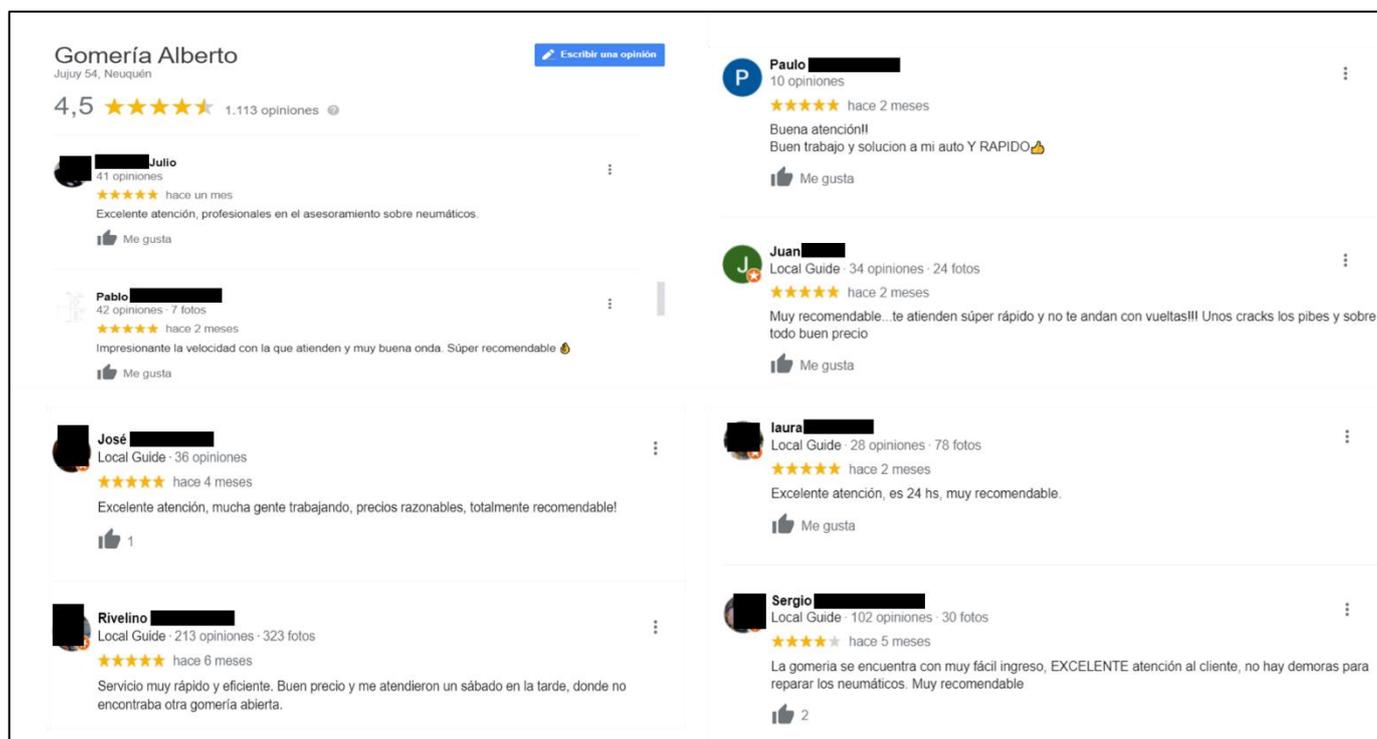
En base a los conceptos tratados previamente, en línea con lo que señaló la encargada 1 en la entrevista, *la idea es generar la fidelización de los clientes*, para que en otra oportunidad que tengan que elegir una gomería o un taller mecánico, se decanten por la Gomería Alberto, en virtud del trato recibido.

Con respecto a la atención al cliente en sí, los encargados son los responsables de la recepción de los pedidos de trabajo; de la exposición de cualquier accesorio, cubierta o llanta que los clientes se encuentren interesados a observar dentro del salón de exhibición, lindante a la sala de espera; y del cobro de los trabajos realizados por parte

del taller de mecánico o de la reparación de llantas y cubiertas. Lo mismo para el caso en que el usuario quiera consultar sobre los planes de pago, promociones y otras cuestiones relativas.

Como se puede observar en Google, existe una realimentación muy positiva de parte del conjunto de clientes para con el trato recibido de los empleados de la gomería. De hecho, la empresa posee 4,5/5 estrellas, lo que surge a partir del voto de quienes asisten a la firma (Figura 16). Por lo que se puede decir que, en este sentido, lo que se busca generar está ocurriendo, sumado a que también se pueden observar muchos comentarios que destacan varios de los aspectos mencionados en la propuesta de valor (precio accesible, buena atención, rapidez del trabajo, etc.).

Figura 16. Comentarios de los consumidores en Google.



Fuente: elaboración propia.

Un dato adicional que corresponde a la relación con nuevos clientes, es que la Gomería Alberto aplica la política de ensayar durante un mes cómo avanza el nexos comercial con todas aquellas personas humanas o jurídicas que deseen abrir una cuenta corriente. Es decir, que la decisión de iniciar o no nuevos lazos comerciales hacia el lado de la

demanda se toma en función del resultado del mes de prueba, y no se recurre a recomendaciones o algún otro tipo de fuente de información.

5.2.2.5. Fuentes de ingresos

Las ganancias de la Gomería Alberto provienen de la venta de bienes como las cubiertas nuevas y usadas, las llantas nuevas y reacondicionadas (usadas, reparadas a nuevas) y los accesorios. Además, se obtienen ingresos a partir de la prestación de los servicios de reparación de neumáticos y llantas y de reparación de trenes delanteros de autos y pick ups.

En términos de Osterwalder & Pigneur (2011), es un modelo de negocio que mezcla dos fuentes de ingresos paralelas. Por un lado, se dan entradas de dinero por operaciones de clientes aislados que por medio de sus pagos puntuales cada vez que solicitan las prestaciones de la empresa (ante imprevistos en sus vehículos, acuden a solucionar sus problemas), contribuyen a los ingresos de la misma.

No obstante, hay otra fuente de utilidades, integrada por los ingresos sistemáticos en concepto de pagos periódicos como contrapartida del suministro de los servicios de la gomería de manera continua. Este último caso es el que aplica a aquellas empresas que tienen cuenta corriente en el comercio o bien a las entidades que, pese a que no tengan una relación tan cercana, acuden muy frecuentemente. Se trata de empresas con una gran flota de rodados, que constantemente están solicitando la reparación de sus neumáticos o llantas.

En lo concerniente a los mecanismos de fijación de precios, se combinan la lista de precios fija para todo lo relativo al segmento de personas humanas, que realizan operaciones aisladas con la firma; con la fijación del precio de acuerdo al volumen, que se aplica a los grandes volúmenes de reparaciones, es decir al sector de personas jurídicas que requieren prestaciones periódicas del servicio. Mientras que para el primer caso hay una lista predeterminada de precios que es fija para todas las personas del mismo segmento, pero que se va actualizando al ritmo de la inflación de la economía nacional; en lo que hace al segundo mecanismo de establecimiento de precios, todos los componentes de los mismos (precio en sí, plazos de pago, formas de pago,

actualización de precios, comprobantes, datos necesarios a dejar asentados, etc.) son acordados previamente entre las partes contratantes.

5.2.2.6. Recursos clave

Los recursos fundamentales que componen el modelo de negocio pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- Físicos: la empresa cuenta con maquinaria especializada para la actividad, que resulta esencial para el desarrollo de su objeto. El propietario es dueño del 100% de dos máquinas elevadoras para la revisión y reparación de los automóviles, dos máquinas alineadoras (que pueden funcionar también como elevadores), cuatro máquinas balanceadoras, dos pulidoras, tres compresores, cinco máquinas de reparación de neumáticos (llamadas desarmadoras), un torno, un box de sopletes y pistolas para pintar las llantas, un taladro de banco industrial, un mechero industrial, dos amoladoras de banco con disco esmeril, dos soldadoras, dos prensas hidráulicas, una máquina comprimidora prensa espiral y herramientas en general para taller mecánico. Asimismo, posee una moto para la adquisición de repuestos en comercios cercanos y una camioneta utilitaria para usos diversos, entre ellos, el acarreo de lotes de cubiertas usadas desde el espacio del proveedor al comercio.
- Económicos: dinero que aporta el titular de la empresa a partir de su patrimonio personal y créditos otorgados por entidades financieras.
- De propiedad intelectual: nombre de la empresa e isologotipo.
- Tecnológicos: cuenta con el sistema de facturación Gestioner de A.F.I.P. y un sistema integrado de cámaras de vigilancia para el monitoreo de lo que sucede en el establecimiento las 24 horas del día.
- Humanos: plantilla de 14 empleados registrados bajo las normativas legales correspondientes, en relación de dependencia con la firma.
- Organizacionales: amplio caudal de conocimiento y experiencia sobre el rubro en la persona del propietario, quien se encuentra en la actividad y al frente de la empresa desde hace más de 25 años.

5.2.2.7. Actividades clave

En primer lugar, en orden de importancia está la atención al cliente en recepción, puesto que es donde se inician todos los procesos posteriores que hacen al funcionamiento de

la empresa. Es el momento en el que el cliente ingresa al local para transmitir qué le sucede a su vehículo, lo que luego es volcado a una orden de trabajo que será remitida al sector correspondiente. En paralelo, se encuentra la atención al cliente directamente de los gomereros, quienes se encuentran aguardando la llegada de aquellos que acuden para reparar cubiertas.

Además, son esenciales las actividades relativas a la reparación tanto de neumáticos y llantas como de cualquier pieza del tren delantero de los rodados.

Finalmente, es menester darle un lugar de importancia a las actividades de entrega de los vehículos, llantas o cubiertas ya reparadas; debido a que es el momento en el que finaliza la prestación de los servicios.

5.2.2.8. Socios clave

Se trabaja mancomunadamente con varias empresas que no están dentro del mismo rubro, como es el caso de las pinturerías Neucolor (permite retirar productos a cuenta y abonarlos durante el mes), El Palacio de la Pintura en Neuquén o Miltonia ubicada en Temperley, Provincia de Buenos Aires. De estas se adquiere la pintura sintética para la reparación de las llantas.

También se mantienen relaciones cercanas con las empresas de venta de repuestos para automotores, como Distryser, Cedisa o Spataro.

En lo respectivo al particular que suministra mayormente los insumos de gomería, se trata de un socio muy importante debido a los bajos precios que ofrece y, porque lo que no tiene en stock lo consigue rápidamente desde Buenos Aires. Sin embargo, cuando se selecciona esta última opción, aparece el inconveniente de que al ser monotributista sólo puede emitir factura "C", es decir que no le permite a la firma utilizar los saldos de I.V.A. de la factura de compra. Este es el motivo por el que algunas veces se compra al otro proveedor de este rubro.

Asimismo, con la Distribuidora Saraya de insumos de gomería también se da un contacto muy estrecho, brindándose porcentajes de descuento de acuerdo al volumen del pedido. Para el caso de Max Neumann, se hacen descuentos por pronto pago de la cuenta corriente, entre los días 1° a 15 de cada mes un 20%.

Con Gervasini se puede decir que hay una suerte de alianza que, pese a no estar volcada en ningún documento escrito, existe. Esta firma le provee a la Gomería Alberto neumáticos nuevos con rebajas de entre 20 y 30%, pero a su vez obtiene como

contraprestación descuentos y privilegios (como darles prioridad a sus pedidos) en la reparación y pintura de llantas que es realizada en la gomería. Esta circunstancia se debe a que Gervasini posee escasa disponibilidad de maquinaria y recursos humanos en lo que a reparación de llantas hace.

Finalmente, Álvarez Neumáticos es una figura importante dentro de los grupos de interés de la entidad debido a que es el proveedor directo de los neumáticos de fábrica de Pirelli en Neuquén. Es quien brinda uno de los productos más importantes y emblemáticos de la Gomería Alberto, de ahí la importancia que supone el vínculo con esta compañía.

Si bien Gervasini y Álvarez Neumáticos, al igual que Neumáticos Corral y CyL Neumáticos, son competidores directos en el rubro, entre ellos y la Gomería Alberto se sostienen buenas relaciones comerciales. Todas ellas se dedican principalmente a la reparación de vehículos asegurados, por lo que permanentemente están solicitando cotizaciones de llanta originales. A estas firmas se les hacen precios diferenciados por las mismas, con el propósito de mantener una buena relación recíproca, para situaciones en que la Gomería Alberto solicita determinadas cubiertas o productos que no tiene en su inventario.

Cabe señalar que la firma no lleva adelante ninguna clase de proceso relativo a la evaluación de proveedores.

5.2.2.9. Estructura de costos

Los costos que se pueden identificar dentro la estructura que sustenta la propuesta de valor son los costos de mano de obra (incluyendo el salario bruto de los empleados y las contribuciones patronales como seguros de vida, obra social, pago a aseguradoras de riesgos del trabajo, etc.); gastos de servicios de agua, luz y gas; gasto de contratación de servicio de cable, Internet y teléfono; combustible, seguros y patentes de los rodados; asesoría externa contable; pago de impuestos, tasas y contribuciones en general; alquiler del local; mantenimiento de toda la maquinaria; gasto de indumentaria y equipamiento del personal; gasto de compra de productos básicos para el personal; gasto de compras de artículos de limpieza y librería; seguro de playa (cubre cualquier inconveniente que se tenga con un coche que esté estacionado en el playón de estacionamiento) y de gomería en general (Sancor Seguros) y flete certificado para el traslado de residuos sólidos voluminosos al Complejo Ambiental Neuquén.

Figura 17. Modelo CANVAS de la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Análisis de la cartera de productos y servicios

Para efectuar el diagnóstico relativo a las características y la proyección de las líneas de servicio que brinda la gomería o los bienes que comercializa, se puede iniciar la confección de una herramienta de las ciencias de la administración que es la Matriz Boston Consulting Group (Matriz B.C.G). Para ello se toman como referencia dos variables que son fundamentales para evaluar el presente y, sobre todo, el futuro de cada producto que se ofrezca a la comunidad, y que son la participación de mercado y la tasa de crecimiento del bien o servicio en estudio.

Mediante este análisis se podrá enjuiciar acerca de cuál es la situación en cada uno de los productos de la Gomería Alberto, y en base a ello, observar cuáles podrían ser las estrategias pertinentes de llevar a cabo, siempre teniendo como meta, la mayor rentabilidad posible de la PyME.

Es decir que oficia como un instrumento de planificación estratégica a partir del estudio minucioso de la faceta comercial de la empresa, donde se toma como punto de partida

la realidad actual de la cartera de bienes/servicios, en pos de elegir cuáles serán los cursos de acción más convenientes en el futuro para la permanencia de la empresa.

Conforme transcurre el tiempo, esta situación va transformándose, y un producto que al día de hoy es una incógnita, en el mañana puede llegar a constituir una estrella en caso de haber tenido éxito, o convertirse en un perro que va camino a desaparecer. (Kotler & Armstrong, 2013). Aquí radica la importancia de este análisis dinámico.

Antes que nada, se debe aclarar qué líneas de prestaciones o productos se analizarán para la construcción de la Matriz B.C.G. Se utilizarán subdivisiones de ciertas líneas de modo tal que el estudio de la cartera de negocios resulte lo más claro y comprensible posible, a saber:

1. Reparación de neumáticos
2. Reparación de llantas de chapa o aleación.
3. Mantenimiento de llantas, lo que también puede ser puesto en palabras como balanceo o pintura de las mismas.
4. Reparación de trenes delanteros de autos y pick ups.
5. Mantenimiento de trenes delanteros de vehículos, lo que incluye alineación o el recambio de alguna pieza que no sea esencial para el rodado, sino que se trate de algún detalle que no impide su funcionamiento.
6. Venta de cubiertas nuevas y usadas; venta de llantas nuevas y reacondicionadas, ya sea de aleación o de chapa; y venta de accesorios.

Una vez expuesta la enumeración de líneas de bienes/servicios que se tratarán, resulta pertinente exhibir la última estadística intermensual del parque automotor activo registrado, perteneciente al año 2018, brindada por la Dirección Nacional de Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios (D.N.R.P.A. y C.P.). Esto brindará la base para determinar el eje de ordenadas de la Matriz B.C.G., debido a que se induce que paralelamente al crecimiento del parque automotor también aumentará la solicitud de todos los servicios que involucren o sean relativos a vehículos, condición que cumplen todas las prestaciones proporcionadas por la Gomería Alberto (Tabla 8).

Tabla 8. Número de automotores activos registrados mes a mes en la Provincia de Neuquén en el año 2018.

Provincia / Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
NEUQUÉN	306.348	308.099	309.967	311.797	313.729	315.255	316.874	318.498	319.995	321.383	322.453	323.238

Fuente: elaboración propia en base a información tomada de dnrpa.gov.ar (2021).

1. La primera línea de servicios a explorar es aquella que le dio origen a la Gomería Alberto en sus inicios, la reparación de neumáticos rajados o pinchados. Se trata de una prestación que se ubica en el segundo cuadrante de la matriz, dado que constituye una estrella, en el sentido de que se trata de un mercado que crece día a día en términos de consumidores, porque cada vez más autos circulan por la Ciudad de Neuquén y, con ello, suceden incidentes con sus cubiertas. En lo que hace a la participación de mercado, la gomería es la líder de ese segmento puntual²³. Por los argumentos fundados, se puede arribar a la conclusión de que lo más provechoso para la PyME en estudio es mantener esa línea de servicios. Sin embargo, esto trae aparejado una gran erogación económica en forma de mantenimiento de maquinaria e instalaciones y compra de nuevas maquinarias que van renovándose todo el tiempo.

2. La Gomería Alberto se encuentra en una posición muy favorable en lo vinculado con la reparación de llantas, dado que recibe pedidos por parte de sus socios comerciales como Centro Llantas, Llantas Neuquén, Neumáticos Corral, Gervasini y Álvarez Neumáticos, que se destaca por ser una prestación muy veloz (las llantas a reparar ingresan por la mañana y para la tarde ya están listas) y prolija (se utiliza soldadura de aluminio). Esta circunstancia ocurre porque la Gomería Alberto tiene un espacio especialmente destinado a la reparación de llantas (taller), y cuenta con dos personas que se dedican exclusivamente a ese trabajo. Por las mismas razones esbozadas en el punto 1., la tasa de crecimiento del mercado es alta, mientras que la participación de mercado es muy alta (alrededor del 60% del sector)²⁴, dentro de un sector que se encuentra muy concentrado con menos de cinco empresas, por lo que se concluye que se habla de una línea estrella. Lo más redituable para la entidad en estudio es mantener esta línea pese a que insume ciertas inversiones de dinero, dado que se

²³ De acuerdo con lo manifestado por la informante clave, encargada de la empresa, en la entrevista.

²⁴ y ²⁵ De acuerdo con lo manifestado por la informante clave, encargada de la empresa, en la entrevista.

trata de un segmento en el que se encuentra posicionada de manera ventajosa y donde su trabajo es muy bien reconocido.

3. Acerca de esta línea de servicio, se debe dejar en claro que el servicio más comúnmente demandado dentro de lo que abarca el mantenimiento de las llantas es el balanceo, razón por la cual este punto se centrará en dicha prestación. Por las mismas justificaciones esgrimidas en los puntos precedentes, se trata de un segmento en pleno desarrollo y que va camino a ser cada día más robusto; a la vez que la firma en diagnostico detenta un significativo poder dentro del mercado en lo que tiene que ver con su participación, aunque no se configura como un líder absoluto, más sí como un jugador a respetar en base a que se halla dentro de los precios más accesibles del mercado y utiliza insumos de fábrica (plomos nuevos, no reacondicionados)²⁵. Se trata de una asistencia que brindan múltiples empresas a lo largo de la capital neuquina, de ahí las características del mercado mencionadas. En fin, se clasifica al balanceo como un servicio que oscila entre incógnita y estrella, más cercana a esta última si se tiene en cuenta que la cuota de mercado de la Gomería Alberto está entre media y alta. Lo más beneficioso para este segmento sería mantener el lugar que se ocupa en el mercado, sin destinar mayores inversiones ya que es un servicio que no tiene gran preponderancia para la facturación total del comercio.

4. En cuanto a la prestación del servicio de reparación de trenes delanteros de vehículos, está encasillada dentro del primer cuadrante de la matriz como una incógnita; en razón de que, en línea con lo mencionado previamente, el mercado está en franco crecimiento por el paulatino agrandamiento del parque automotor y, por ende, de rodados que solicitan la reparación de sus partes. Pero con respecto a la participación de mercado, se trata de un sector ampliamente fragmentado con una multiplicidad de empresas que suministran el mismo servicio y, en consecuencia, la porción de mercado tomada por la Gomería Alberto es mínima. Para estos casos de líneas incógnitas, previo a la elección de la mejor decisión, debe analizarse detenidamente el devenir del mercado y cuáles son las aspiraciones que se tienen en cuanto al crecimiento de la empresa en dicho segmento en particular. Teniendo en mente que es un área que no cesa su ensanchamiento, no hay que ignorar que la reparación de trenes delanteros puede ser estimulada a convertirse en estrella, lo que se efectivizará si se agranda la participación de mercado relativa. La inversión en campañas publicitarias o en factores

diferenciales de las prestaciones son algunas de las alternativas disponibles para alcanzar el objetivo. Es innegable que se precisa de un cuantioso esfuerzo económico, pero que también existe una posibilidad cierta de compensarlo con copiosos rendimientos.

5. Al igual que en el caso del punto 3., hay que comentar que la prestación que es solicitada con mayor asiduidad dentro del mantenimiento de trenes delanteros de rodados, es la alineación. Por ende, se focalizará la atención de este punto en dicho servicio. Tal como se explicó preliminarmente, este sector se caracteriza por proyectar una senda de crecimiento de cara al futuro. De manera análoga, la porción de mercado que atiende la Gomería Alberto es de dimensiones considerables, pues no lidera el sector, aunque sí se trata de un jugador importante a partir de que suministra una de las alineaciones más económicas de la zona y emplea las últimas tecnologías para llevarla a cabo (alineadora 3D, que arroja un reporte sobre las medidas con las que queda el coche)²⁶. El rubro está conformado por una gran cantidad de firmas que prestan el servicio en la Ciudad de Neuquén, lo que da una explicación de la fragmentación del sector. Finalmente, se describe a esta línea de servicio como una que se halla entre incógnita y estrella, más próxima a esta última al considerarse que el porcentaje del mercado que es acogido está entre niveles medios y altos. El curso de acción más redituable para el servicio en cuestión, y el que de hecho se está considerando en el presente, es el de mejorar la posición que se posee en el segmento, incurriendo en onerosas inversiones como la adquisición de la alineadora 5D. Esta alternativa surgió del análisis de la importancia que reviste la asistencia para el negocio tanto en términos de ganancias como de atracción de clientes.

6. Para el caso de las líneas de productos que presenta la Gomería Alberto, la observación se torna más provechosa si es seccionada en dos partes, que también irán representadas por separado en la representación gráfica. Por un lado, están los neumáticos usados, cuyo mercado registra un acrecentamiento por el creciente número de coches que circulan por la ciudad, lo que se acentuó aún más con la aparición inesperada de una pandemia durante el año 2020, que trajo aparejada una profunda crisis económica. A raíz de este escenario muchos consumidores debieron recortar sus gastos, recurriendo a la obtención de productos a precios más bajos, como por ejemplo

²⁶ De acuerdo con lo manifestado por la informante clave, encargada de la empresa, en la entrevista.

adquiriendo cubiertas usadas en vez de nuevas. A pesar de ello, la empresa estudiada no cuenta con una participación relativa de mercado muy alta, dado que hay una gran cantidad de compañías que al día de hoy ofrecen este tipo de bienes. En síntesis, esta línea de productos se ajusta a la definición de incógnita. Considerando que se trata de un sector que crece mes a mes, hay que señalar que la comercialización de neumáticos usados en particular, puede devenir en un producto estrella, si se incrementa la participación de mercado relativa, para lo cual será necesaria una considerable inversión en campañas agresivas de marketing o en factores diferenciales del servicio para lograr una mayor penetración de mercado. Además, es un bien que cuenta con una gran rotación (se vende muy rápidamente) y que genera una notable ganancia, por lo que sería ampliamente conveniente inyectar dinero en esta área para lograr ampliarla. No obstante, hay que aclarar que, por estos mismos motivos, la competencia en el último año se ha incrementado y ya no será tan fácil conseguir el mismo volumen de cubiertas usadas que tiempo atrás y a un precio conveniente, por lo que se complejizará la formación de factores diferenciales a raíz de que hay una gran variedad de otras entidades buscando la consecución de dicho objetivo.

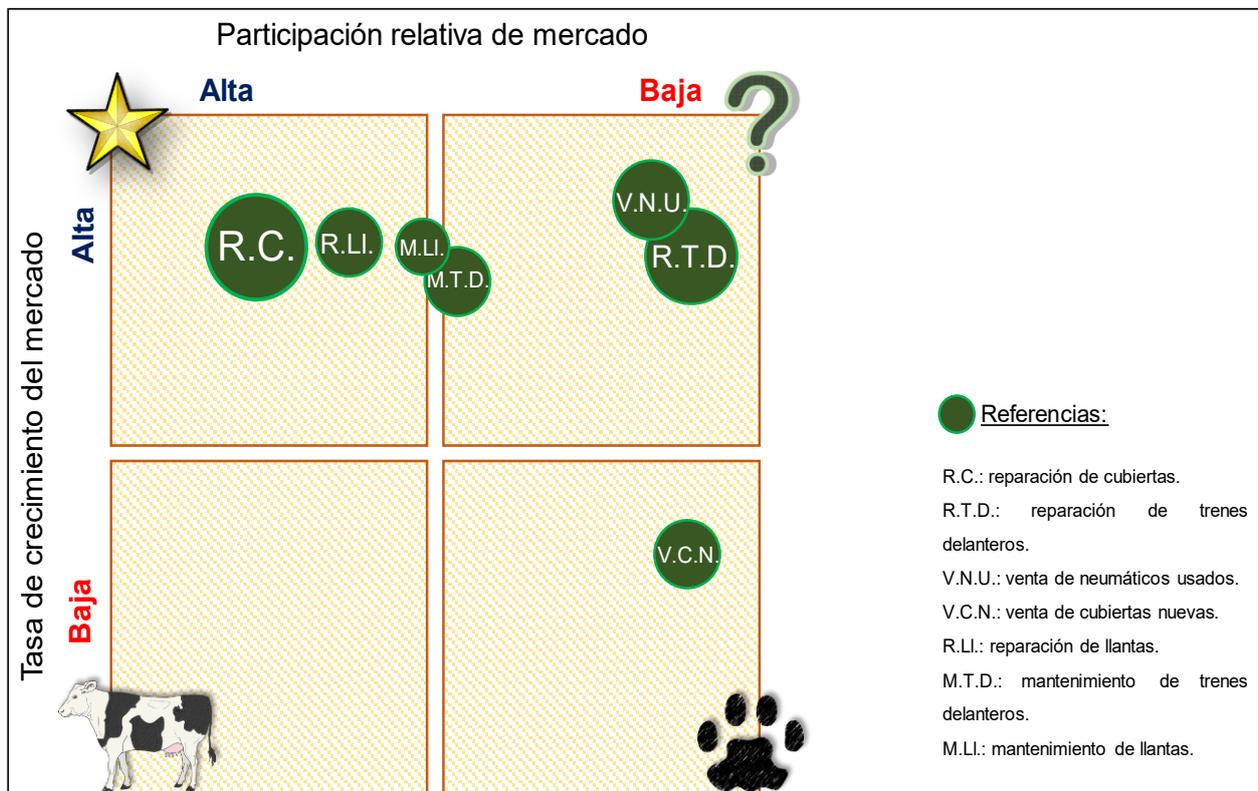
La otra parte de la observación es con respecto a los productos remanentes para la venta (quitando las cubiertas usadas), esencialmente los neumáticos nuevos, pueden ser clasificados como perros, ya que pese a que se observa una crecida del número de rodados en circulación en la Provincia y en la Ciudad de Neuquén, a partir del difícil momento que se está atravesando desde la dimensión económica, muchos conductores están optando por recortar al máximo sus gastos y por ende, dejando de consumir productos tales como las cubiertas nuevas o los accesorios de coches. Por tanto, se puede decir que el segmento de estos productos va en decadencia, por lo menos para lo que resta del año en curso. Si a esto se añade el hecho de que el comercio acapara una porción minoritaria del mercado, queda a las claras de que estamos hablando de productos perros. Es una compleja situación la de desprenderse de este tipo de productos, pero todo parece indicar que, durante el 2021, las ventas en este sector no van a repuntar, por lo que se presentaría como la opción más adecuada.

En lo vinculado a volúmenes de ventas, que es lo que determina el tamaño de los círculos expuestos sobre la figura de la Matriz B.C.G., el primer lugar del podio se lo lleva la reparación de neumáticos, la segunda plaza es para la reparación de trenes delanteros y en tercera posición se ubica la venta de cubiertas usadas. Luego prosiguen

en la secuencia la venta de neumáticos nuevos, la reparación de llantas, las alineaciones y, en último lugar los balanceos.

Esta examinación del estado en que se encuentra cada línea de producto/servicio en el contexto de su propio mercado, puede ser volcado en una matriz B.C.G como la expuesta por la Figura 18, a continuación.

Figura 18. Matriz B.C.G. de la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

Desde lo financiero, la cartera de productos/servicios de la Gomería Alberto se caracteriza por no estar en forma, porque se requiere de una gran masa de inversiones para mantener las dos estrellas (mas no para desarrollarlas, puesto que ya alcanzaron el nivel de participación de mercado conveniente) y llevar a estrellas a aquellas dos líneas que aún están entre estrellas e incógnitas. Por otro lado, a pesar de que no existen vacas que puedan aportar flujos continuos de efectivo para financiar a las estrellas, estas últimas ya se encuentran muy desarrolladas y a la vez que consumen grandes cantidades de inversiones, también producen cuantiosas sumas de dinero tanto

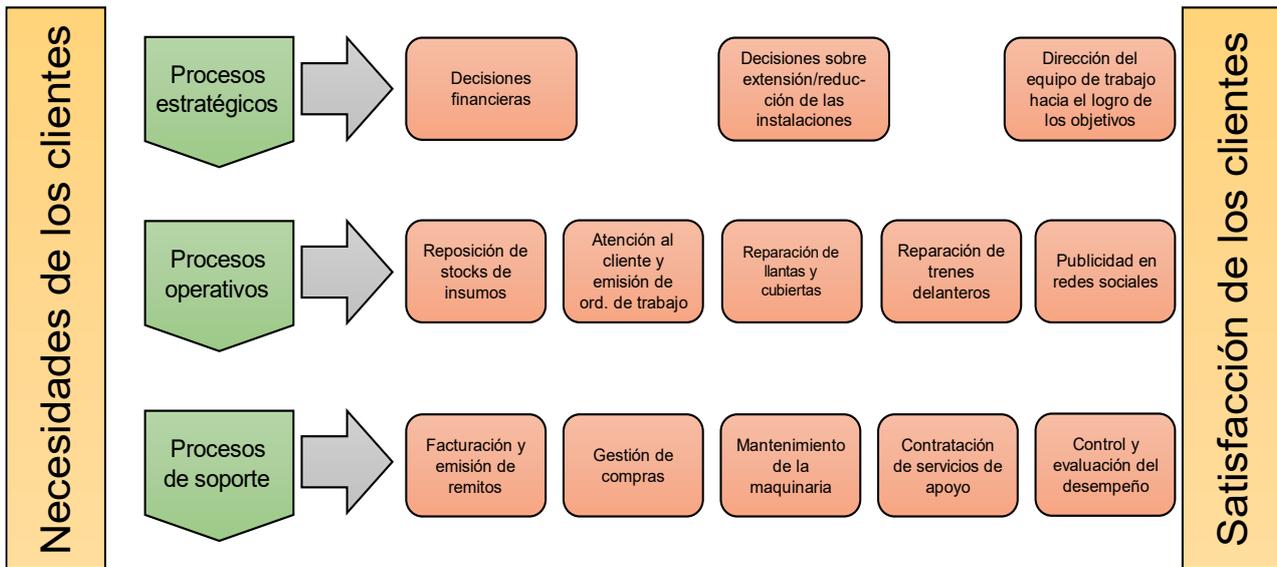
para autosostenerse como para brindar un sobrante que puede ser destinado a otras áreas.

En lo vinculado a la rentabilidad, se puede redondear en media a alta para el total de segmentos que se atiende, dado que existen líneas con alta rentabilidad, pero a su vez hay otras con bajo potencial de generar ingresos considerables hacia el futuro. Paralelamente, el riesgo es de medio a alto, porque la mayor parte de los productos se encuentran en el primer y segundo cuadrante, es decir que configuran opciones de inversión que serían productivas, pero que igualmente pueden concluir en bienes o servicios poco redituables (perros).

5.2.4. Análisis de procesos

Para comenzar a tratar el tópico de la organización del trabajo en la entidad, es imprescindible incorporar el enfoque a procesos. Este prisma posibilitará entender de manera más acabada cómo se da el trabajo en la entidad, cuáles son los recursos necesarios para el cumplimiento del objeto principal, cuáles son los resultados de estos procesos y cuáles son las partes involucradas en cada uno de ellos, junto con la asignación de responsabilidades al personal por las diversas tareas que componen los procesos. En primer término, es conveniente obtener una visión general de los mismos en la organización, a partir de un mapa de procesos (Figura 19). Así, se podrá demarcar, a grandes rasgos, las áreas en las que se agrupa dentro de la gomería.

Figura 19. Mapa de procesos Gomería Alberto.



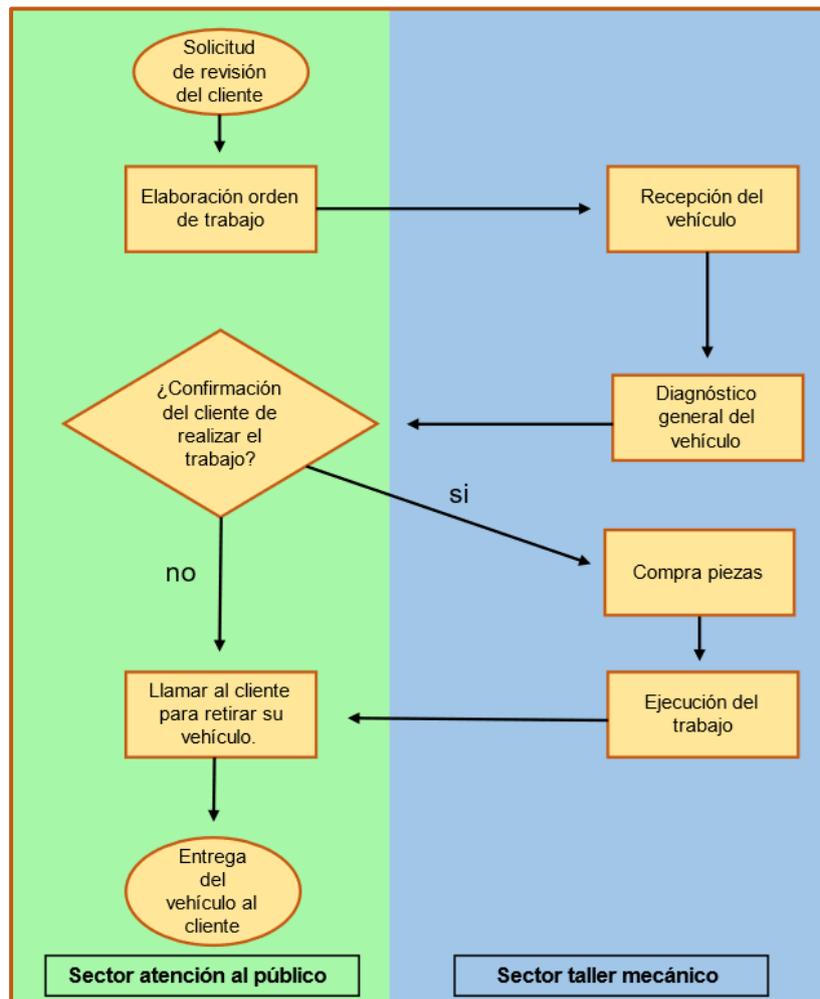
Fuente: elaboración propia.²⁷

Luego de la construcción de un resumen de los procesos que acaecen en la firma, dado por el mapa de procesos, corresponde ahondar en el examen de cada uno de ellos, o al menos de los más importantes (que se encuentran en la faz operativa), de manera detenida. Esto se hará mediante las herramientas de diagramas de flujo y diagramas de tortuga, identificando entradas, salidas, decisiones, personas intervinientes, recursos que se ponen a disposición para su concreción, y, por último, el resultado del proceso.

El primer proceso a observar es el de atención a aquellos clientes que concurren a la gomería a que se le realice una revisión general a su rodado (Figuras 20 y 21), para tener una idea de cuáles son los inconvenientes que presenta actualmente. Lo mismo se hará con la atención al cliente y cobro para el proceso de reparación de neumáticos en especial (Figuras 22 y 23); y con los procesos de alineación y/o balanceo, reparación de llantas y reparación de trenes delanteros (Figuras 24 y 25).

²⁷ La organización lleva a cabo estos procesos día a día, pero no los reconoce como estratégicos, operativos o de soporte; sino que son realizados de manera inconsciente e informal por el mero desarrollo de la actividad.

Figura 20. Flujograma del proceso de revisión general de los rodados en la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

Al interior del **proceso de revisión general de vehículos** se hace notar la presencia de una serie de pasos que muchas veces se superponen entre sí y no queda claro cuál corresponde a cada sector. No hay una concordancia adecuada, el factor tiempo no es aprovechado de la mejor manera, y se cae en malgastos de energía y esfuerzos innecesarios. Además, se vislumbran funciones dentro del proceso que no añaden ningún tipo de valor, y que ciertamente podrían ser suprimidas, sin que ello impacte sobre los resultados finales del proceso.

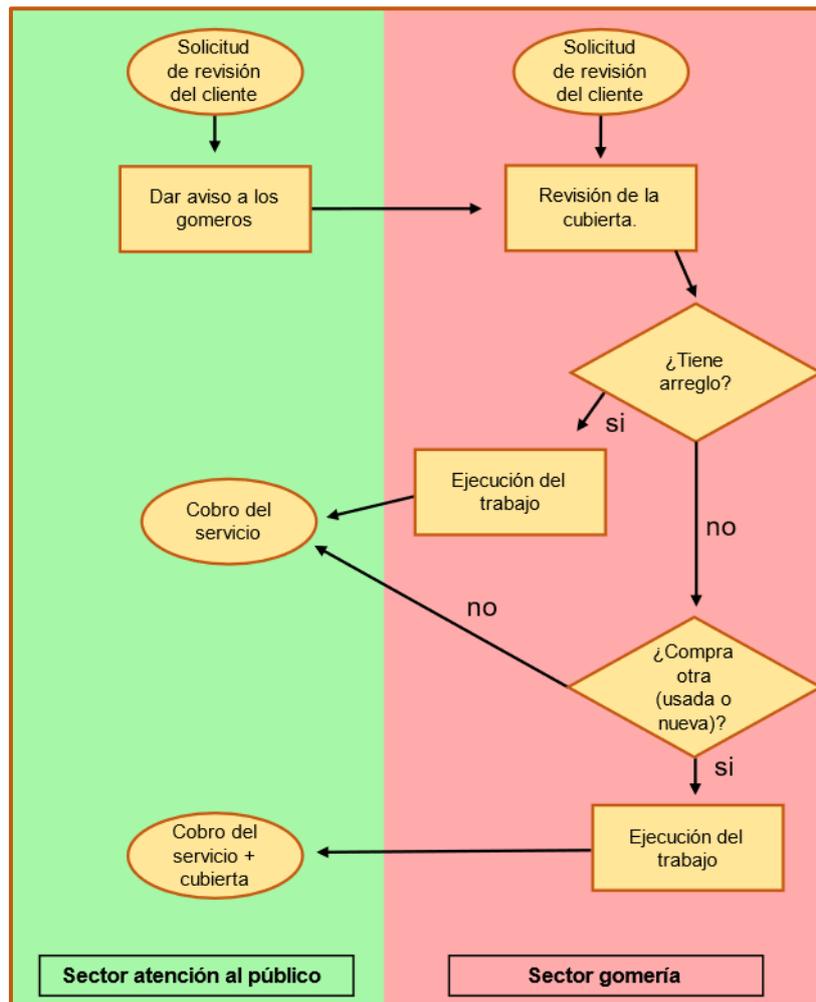
Considerando que se trata de uno de los procesos que genera mayores ordenes de trabajo, es deseable llevar adelante un sondeo exhaustivo de todos los elementos que lo componen y lo hacen posible, identificando oportunidades de mejora que permitan incrementar la eficiencia en su prestación.

Figura 21. Diagrama de tortuga para el proceso de revisión general.



Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente y cobro, para la reparación de neumáticos.



Fuente: elaboración propia.

Es para señalar que la entrada del proceso antecedente es la solicitud del cliente de la revisión de su neumático desinflado, sea por el motivo que sea. A partir de la entrevista con la encargada 1, se pudo hallar que *la **atención al cliente** es actualmente un subproceso que genera inconvenientes, a partir del hecho que se asiste a los usuarios por orden de llegada.* El problema está en que hay varios espacios donde se pueden aparcar los rodados, para luego solicitar la atención de los gomeros y se generan confusiones respecto de a quién le corresponde ser atendido; por ende, con frecuencia se suscitan rispideces y entredichos entre los propios demandantes en base a quién debe ser el primero en recibir la asistencia. Esto sumado a que muchas veces hay autos en doble fila y que, en horario pico, la calle Jujuy es altamente transitada, trae aparejado múltiples situaciones de nerviosismo y enojo que son difíciles de afrontar y que no son

sencillamente remediables en el corto plazo. Queda en evidencia que, tal como remarca la encargada 1, *el espacio es insuficiente para la gran demanda existente*.

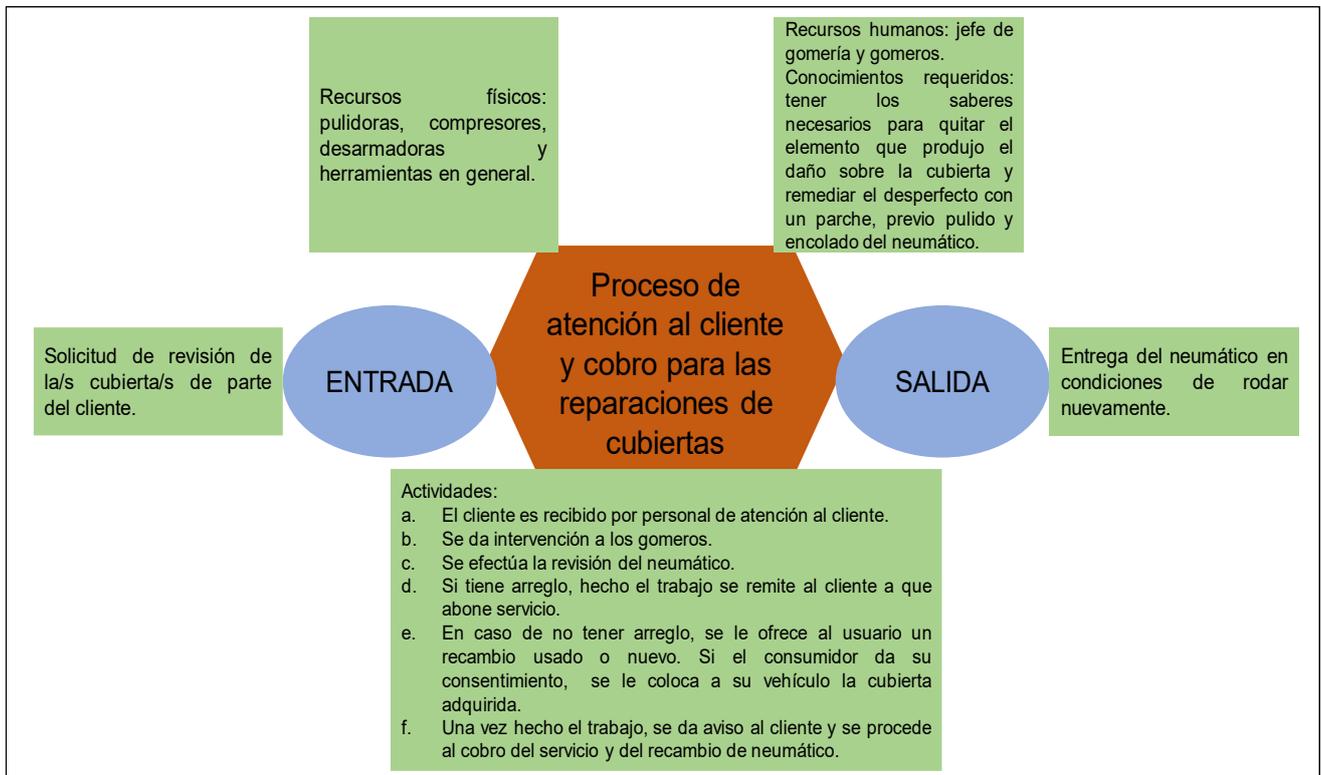
En un determinado momento se intentó poner un expendedor de números para que los usuarios fueran obteniendo su número de orden a medida que iban arribando, pero igualmente se generaron quejas y reclamos porque muchos de ellos olvidaban sacar su número pese a que había carteles indicándolo. Esto creaba situaciones incómodas donde los clientes se peleaban por quién debía ser el próximo en ser asistido. En síntesis, se trata de un problema histórico que presenta el proceso de atención al cliente en el sector de gomería, y que no ha podido ser corregido.

También vinculado con este proceso, y fuente de gran número de quejas semanales, es la falta de testeado de las reparaciones de cubiertas por parte de los gomeros. Esto puede ser precisado al comprobar que muchas veces olvidan revisar que las válvulas no cedan presión de aire sumergiendo la cubierta en agua, lo que permite corroborar que el parche colocado haya quedado bien adherido.

Otra de las aristas que presenta este proceso, se deja ver precisamente en el otro subproceso que lo compone, es decir en la **cobranza de la reparación de las cubiertas**. Este subproceso tiene su punto cero en el momento en el que el neumático es reparado a partir de la decisión del cliente, previa explicación del gomero que se encargó de atenderlo, sobre el estado de la cubierta y del futuro que puede llegar a tener la misma. Para estas ocasiones, luego de la conformidad del usuario, se procede a la realización del trabajo, el que una vez finalizado le es comunicado al cajero de manera oral mediante un grito (sin mediar ningún papel), detallándole cual fue el trabajo realizado y qué tipo de insumos fueron empleados. Al mismo tiempo, el gomero invita al cliente a dirigirse a la caja a abonar el servicio.

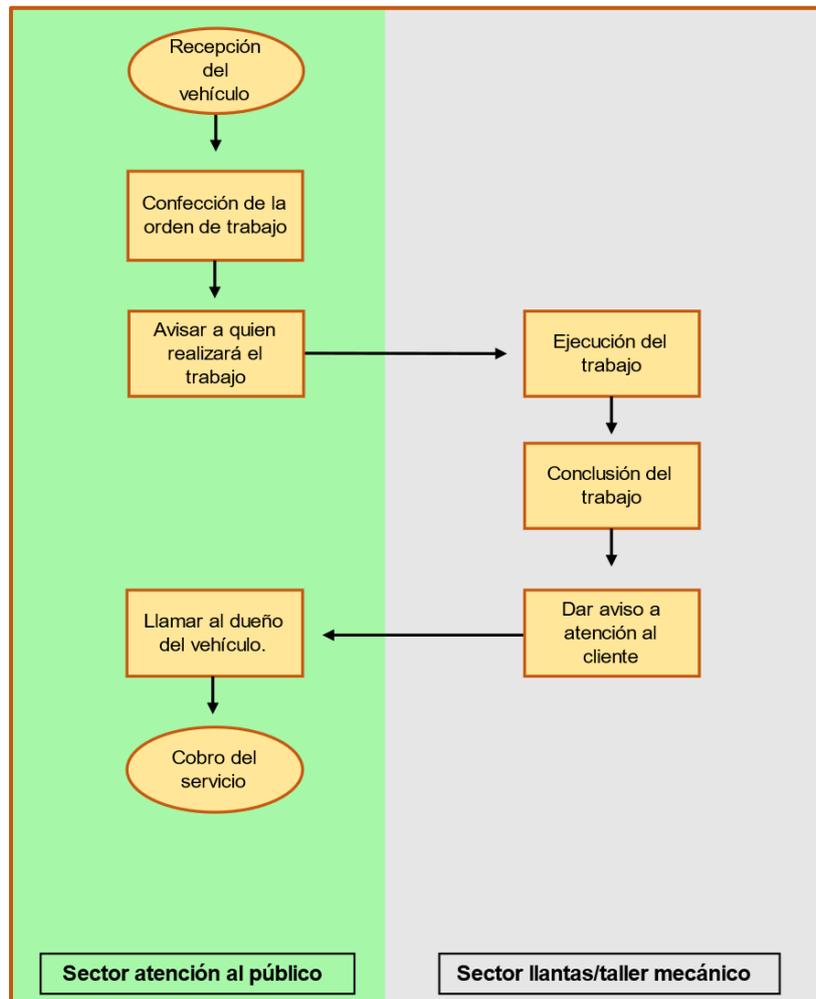
El inconveniente es que ante cada nuevo servicio que se efectúa, se vuelve engorroso y molesto para todos los presentes (tanto consumidores como empleados) el vocerío constante que se oye en el comercio causado por el hecho de que más de una persona habla a la vez y a un tono elevado, lo que se suma al ruido constante proveniente de las maquinarias en funcionamiento para la prestación de las asistencias, totalizando un alto grado de bullicio que se torna difícil de soportar. Asimismo, se entiende que esto último resulta un aspecto inevitable de la actividad, dado que se necesita de la ayuda de máquinas para el desempeño de las labores específicas de la actividad.

Figura 23. Diagrama de tortuga para el proceso de atención al cliente y cobro, para reparaciones de cubiertas.



Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Flujograma del proceso de alineación y/o balanceo, reparación de llantas y reparación de trenes delanteros.



Fuente: elaboración propia.

Al igual que lo que sucede con el proceso de revisión general de los coches (Figura 20), y como se puede apreciar en ambos diagramas de flujo; el **proceso de alineación y/o balanceo, reparación de llantas y reparación de trenes delanteros** (Figura 24), es altamente intrincado, con muchos pasos que no están correctamente coordinados, insumen mucho tiempo y que perfectamente podrían estar organizados de otra manera. Mas aún, sería posible eliminar varias instancias del proceso actual que no agregan valor, por medio de una reestructuración en los mismos. No hay que dejar de lado que estos procesos constituyen la mayor parte de las actividades que se desempeñan diariamente en la Gomería Alberto, ergo sería muy pertinente emprender una revisión general de los mismos, buscando corregirlos y eliminando las mudas que aparecen, y que son las generadoras de una menor productividad y eficiencia.

Con respecto a la alineación de los autos y pick ups exclusivamente, hay que señalar que es una actividad que registra un importante volumen de quejas de parte de la demanda, debido a que se omite muchas veces la tarea de probar que los coches alineados hayan quedado correctamente y no “tiren” hacia alguno de los lados.

Figura 25. Diagrama de tortuga para el proceso de alineación y/o balanceo, reparación de llantas y reparación de trenes delanteros.



Fuente: elaboración propia.

5.3. Conclusiones de la etapa de diagnóstico

De forma posterior a la expiración de la primera etapa del trabajo, es posible formular un conjunto de conclusiones de tópicos de interés, algunos de los cuáles serán tratados con mayor profundidad en las etapas posteriores:

- ✚ Se verifica un tipo de responsabilidad patrimonial que no es la ideal para el tipo de actividad y el tamaño de la estructura de la empresa. Se trata de un único propietario que se ampara bajo un régimen de responsabilidad ilimitada, con el riesgo que eso presupone tanto para la organización en si como para la propia

persona humana titular del comercio. Existen, bajo el paraguas de la Ley General de Sociedades N° 19.550, otros tipos sociales que serían más convenientes de acoger de acuerdo con los rasgos jurídicos que personifican a la Gomería Alberto.

- ✚ Se administra de manera improvisada y mediante el uso del sentido común, sin dar lugar a técnicas e instrumentos que incrementarían el grado de seriedad en el manejo de la compañía. Esto se puede ver en la inexistencia algo tan elemental para cualquier organización como lo es el establecimiento de una misión, de modo tal que, pese a que se puedan transmitir muchas cuestiones de manera oral, también es significativo el uso de documentos escritos que difundan cuestiones que hacen a la personalidad de la empresa como pueden ser la misión, los valores que se promueven, los principios rectores, etc.

Esta falencia se ve también en el hecho de no haber objetivos y metas claramente trazados de antemano para el año calendario, por ejemplo, sino que la elección entre las disyuntivas de decisión se da a medida que se va transitando la vida cotidiana de la empresa.

- ✚ La organización no tiene identificados los procesos, no tiene un enfoque a procesos ni su gestión está basada en ellos. Esto genera la imposibilidad de medirlos, por lo que no es capaz de detectar dónde se presentan fallas en ellos; por ende, no los puede remediar por el simple hecho de que no sabe dónde se encuentran esas oportunidades de mejora. Esta circunstancia podría ser enmendada en caso de que se certificaran normas ISO 9.001.

Esto es posible probarlo en el hecho de no tener escritos los procesos y de que muchos de ellos presentan problemas que no son fácilmente solucionables, tal como sucede con el subproceso de cobranza de las asistencias facilitadas a los mismos.

Asimismo, se advierten muchos pasos innecesarios dentro de los procesos, o sea mudas, que no agregan valor y que tranquilamente podrían ser eliminados, en virtud de que tornan ineficientes las tareas, haciendo mella en la productividad general de la compañía. Esto último se percibe, en particular, en el proceso de revisión general de los vehículos, y en los de alineación y balanceo, y reparación de llantas y trenes delanteros.

- ✚ Al interior del proceso de atención al cliente y cobranza para los casos de reparaciones de cubiertas, dentro del subproceso de atención a los usuarios, se observan múltiples oportunidades de mejora que se ponen de manifiesto a partir del gran número de quejas que se reciben por parte de los demandantes. Muestra de ello es la falta de claridad del orden que se debe seguir para atender a los consumidores, conforme el momento en el que arribaron al comercio; o las situaciones de tensión que se viven por la gran cantidad de vehículos en doble fila, que se ubican sobre la calle Jujuy en horarios pico.

- ✚ Todavía dentro del proceso precedentemente mencionado, empero en relación al subproceso de cobranza de las asistencias brindadas, se detecta un inconveniente de comunicación entre los empleados que realizan las reparaciones y los encargados de recibir la paga, lo que se enmarca dentro del concepto de muda. Esta acción se perpetra de manera oral, lo que en muchas situaciones genera malentendidos entre las partes y contribuye a la formación de un ambiente sumamente ruidoso, que puede resultar molesto para los clientes.

- ✚ Se visualiza una subutilización del espacio físico. Si se tiene en cuenta que el alquiler de los espacios representa un costo alto, y que para una firma de las características de la Gomería Alberto el ahorro en costos es esencial, esta cuestión podría constituirse en una eventual oportunidad de incorporar nuevas áreas para exhibición o añadir la prestación de servicios adicionales (como por ejemplo la Verificación Técnica Vehicular o el pulido de los rodados). Otra opción sería el reacondicionamiento de la disposición actual de las maquinarias y el equipamiento de tal modo que haya mayor comodidad en el ambiente de trabajo y el flujo de vehículos tenga mayor fluidez de la que muestra actualmente, donde muchas veces se generan embotellamientos u obstaculizaciones dentro del playón de estacionamiento o, incluso, sobre calle Jujuy, donde frecuentemente se obstruye el paso al tránsito.

- ✚ La falta de una clara orientación de largo plazo de la economía nacional indudablemente menoscaba la planificación de cualquier tipo de organización que pretenda trazar planes de 2 o más años en adelante. Sumado a una economía con rasgos de extrema volatilidad, es cada vez más complejo lograr la perdurabilidad, más aún si se trata de empresas con pequeñas estructuras financieras para afrontar los vaivenes de su día a día. La Gomería Alberto no se

encuentra exenta de esta situación, al igual que sucede con todas las empresas emplazadas en la Nación Argentina.

- ✚ Se da la ausencia de políticas claras y promovidas deliberadamente por parte del Estado Provincial y el Municipal en cuanto al ámbito ecológico. A pesar de que la Gomería Alberto está comprometida con el cuidado del medio ambiente y esté dispuesta a hacer esfuerzos para cooperar con la causa, son pocas las medidas que se implementan, dada una escasa base legal relacionada con la temática. Existen normas que imponen ciertas acciones a las entidades que traten con residuos voluminosos, o muy contaminantes, pero no son respetadas.

Sin ir más lejos, una de las acciones que lleva a cabo la entidad investigada es la de contratar a un flete que se encargue del traslado de todo el caucho en desuso, a su disposición final. Pero es sabido que luego de esto, nada se realiza con los restos de elementos que ciertamente podrían ser reciclados o reutilizados.

- ✚ Se advierten flaquezas en términos de políticas e instrumentos aplicados en materia de recursos humanos. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción son muy informales y poco estructurados, a la vez que no hay un plan de capacitación ni tampoco existen análisis ni descripciones de puestos. En línea con lo señalado, se registran tasas de ausentismo y de llegadas tarde que son superiores a los niveles esperados por parte de quienes toman las decisiones en la empresa. Las organizaciones funcionan gracias a las personas, si estas últimas no se comprometen en la medida deseable con la empresa, se torna más complejo cumplir con los objetivos trazados.

- ✚ Hay un claro enfoque al cliente, lo que se ve en los aspectos que sustentan a la propuesta de valor, de ser una empresa solucionadora de problemas del modo más veloz posible. Asimismo, se busca jugar en todo momento a favor al cliente, brindándole la comodidad de dejar su rodado en manos de la entidad durante su jornada laboral para que lo retire cuando le resulta más cómodo. También se busca mejorar continuamente, a partir de las opiniones y críticas (positivas y/o negativas) de los usuarios, intentando enmendar las problemáticas señaladas.

- ✚ La Gomería Alberto está bien consolidada en el mercado neuquino a partir de los atributos diferenciales que brinda su oferta, desde el horario de 24 horas, a

los precios razonables que se cobran por los servicios. Asimismo, es conveniente destacar, que la entidad tiene una enorme ventaja que está constituida por su ubicación céntrica, funcionando como una solucionadora de problemas para un radio donde circulan gran cantidad de vehículos. Finalmente, un aspecto distintivo es la rapidez con la que se ejecutan las labores, una cuestión muy bien considerada por parte de los usuarios²⁸. De igual modo, hay un alto grado de confianza para con los proveedores, en relaciones comerciales recíprocas de larga data.

- ✚ Se da cuenta de la inexistencia de una política de gestión de inventarios. Se pierde mucho tiempo en la compra de insumos y materiales, sobre todo para el proceso de reparación de trenes delanteros, ante cada nueva solicitud de reparación que llega a la entidad. Esto se debe a que no se almacenan en la firma las autopartes o repuestos de gran dimensión, sino que son adquiridos cuando se precisan.

- ✚ No se realiza ningún proceso de evaluación de proveedores, pese a que se trata de uno de los puntos neurálgicos de toda compañía. La verificación de la calidad de los insumos es un aspecto fundamental para la prestación de servicios de calidad que cumplan con las exigencias de la demanda; a la vez que, el hecho de que las materias primas sean entregadas en tiempo y forma también posibilita que se cuente con el stock apropiado en todo momento, de modo que las diversas líneas de servicios puedan ser prestadas con permanencia y continuidad.

- ✚ Se persigue la mejora continua, un rasgo extremadamente positivo en un contexto de cambio turbulento y gran dinamismo, donde el statu quo se renueva constantemente. Mas aún para una empresa de estas características, donde la sangre del sistema está en el esfuerzo que realizan las personas que la conforman por avanzar cotidianamente en un camino enredado. Se busca estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, modificar los procesos de trabajo en lo que sea necesario, variar la disposición de los recursos físicos, entre otras medidas.

²⁸ En base a comentarios de los clientes en Google.

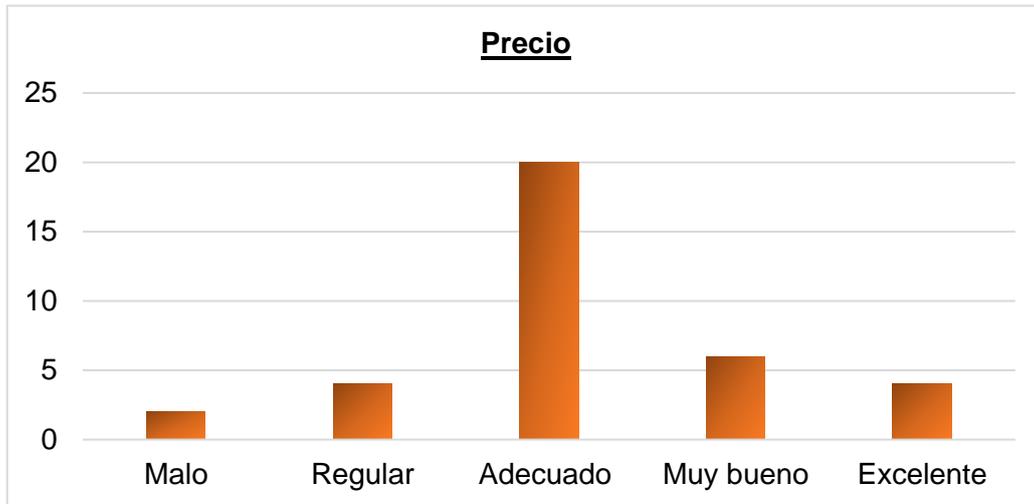
- ✚ Con respecto a la salud comercial de la cartera de productos, no está en buena forma ya que demanda grandes flujos de dinero en inversiones para mantener los productos estrella y también para convertir en estrellas a aquellas líneas que aún están entre estrellas e incógnitas. Asimismo, gran parte de esta necesidad de recursos está cubierta pues las estrellas se encuentran en un avanzado estado de desarrollo, lo que brinda la posibilidad de autofinanciarse a la vez que dejan en las arcas de la PyME un excedente de dinero que puede ser puesto en otros destinos.
- ✚ No se brinda la atención que se merece a la publicidad paga, lo que es considerado como un notable error de cara a las aspiraciones de ganar en participación de mercado en aquellos rubros en los cuales no se detenta una posición sólida.

5.4. Conclusiones de la encuesta de satisfacción del cliente

Como se podrá apreciar en los gráficos posteriores (Gráfico 4 y Gráfico 5), elaborados a partir de la encuesta de satisfacción del cliente, se da cumplimiento a varias de las premisas que dan forma a la propuesta de valor de la organización. Por el lado del precio, se marca una clara tendencia positiva dado que la gran mayoría de los encuestados optó por opciones de “adecuado” en adelante, por lo que queda claro que hay una conformidad casi absoluta por parte de la demanda de que los precios son accesibles.

En la misma tónica, con respecto a la cordialidad y el respeto demostrado por parte de los miembros de la firma para con los consumidores, se destacan las apreciaciones de “muy bueno” y “excelente”, mientras que no hay ningún encuestado que haya seleccionado la opción de “malo/a”; lo que representa un gran desempeño en otro de los baluartes de la propuesta de valor que es el hecho de que el trato sea sobresaliente, para estimular que el cliente vuelva a elegir a la Gomería Alberto.

Gráfico 4. Opinión de los consumidores con respecto a los precios de los servicios de la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Opinión de los consumidores con respecto a cordialidad y respeto en la atención recibida en la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

Otro de los aspectos fundamentales que entraña gran valor para la PyME, en palabras de la encargada 1, es la rapidez en la prestación de las asistencias, a partir de la visión de la propia entidad de ser una solucionadora de problemas. En este sentido, se entiende que cuanto menos tiempo conlleve la resolución de los problemas de los clientes, mejor considerada va a ser la entidad. Por este motivo, se estableció como un elemento a consultar en la encuesta de satisfacción del cliente. Fue así que el 94,4% de los indagados optó por responder afirmativamente; por lo tanto, ésta representa otra faceta esencial del negocio que está cumpliendo sus objetivos con creces (Gráfico 6).

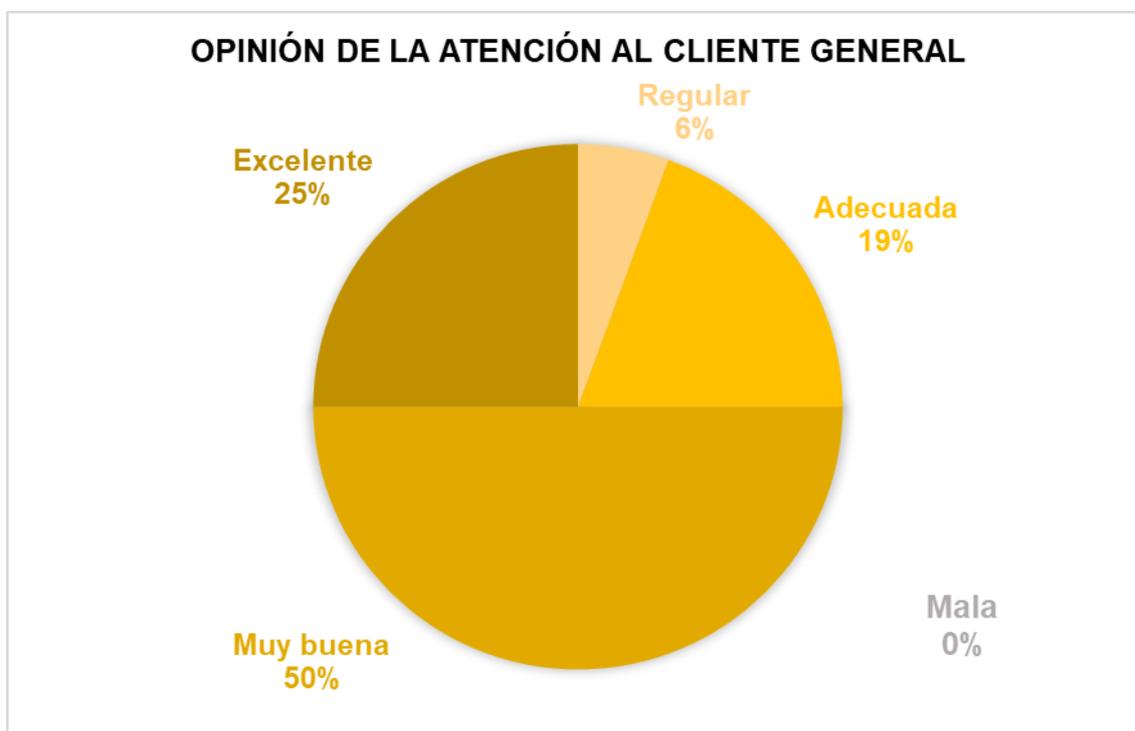
Gráfico 6. Rapidez de la Gomería Alberto en la solución de problemas.



Fuente: elaboración propia.

De igual manera, se evaluó la apreciación general de la atención al cliente, la cual entregó sentencias fuertemente favorables; con un 75% de las personas respondiendo que es “muy buena” o “excelente” la opinión de los consumidores con respecto a cordialidad y respeto en la atención recibida en la Gomería Alberto (Gráfico 7).

Gráfico 7. Apreciación general de la atención al cliente en la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en otra de las preguntas de la encuesta de satisfacción del cliente, se interrogó sobre la posibilidad de volver a preferir la Gomería Alberto en caso de solicitar alguno de los servicios que esta última ofrece. Los resultados arrojados son contundentes, con un 100% de respuestas afirmativas, lo que deja a las claras que se está llevando adelante una buena performance en materia de satisfacción de la demanda.

Todo lo dicho hace suponer que, aunque existen falencias o errores en lo que hace a la atención del cliente, principalmente en la línea de servicio de reparación de cubiertas; el escenario general actual es muy positivo.

6. Elección de puntos a tratar en la propuesta de plan de mejora

Del total de conclusiones con las que se dio fin a la fase de diagnóstico de la Gomería Alberto, se seleccionarán sólo algunas con el propósito de trabajar con mayor profundidad. Estas alternativas escogidas serán las bases de las recomendaciones y propuestas del plan de intervención al que se hará alusión en el apartado siguiente.

La elección será consecuencia de la aplicación de la Matriz de gravedad, urgencia y tendencia (G.U.T.), para cuya ponderación se tomará como referencia una escala de valoración de las variables como la de la Tabla 9, a continuación.

Tabla 9. Escala de valores para la medición de las variables de la Matriz G.U.T.

Puntuación/Variable	Gravedad	Urgencia	Tendencia
5	Extremadamente grave	Se exige una acción inminente	Se intensificará vertiginosamente
4	Muy grave	Muy urgente	Se exacerbará en el corto plazo
3	Grave	Requiere atención en el corto plazo	Se agravará a mediano plazo
2	Poco grave	Poco urgente	Desmejorará en el largo plazo
1	Sin gravedad	Puede esperar	No variará

Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Ávila, 2014).

El paso siguiente es la construcción de la matriz G.U.T., con las correspondientes ponderaciones de las diversas opciones en función del puntaje que tenga en cada variable (Tabla 10).

Tabla 10. Matriz G.U.T. de la Gomería Alberto para la selección de las propuestas de mejora.

Situación problemática	(G) Gravedad	(U) Urgencia	(T) Tendencia	Resultado = (G) x (U) x (T)	Orden
1. Inexistencia de una política de gestión de inventarios.	3	3	2	18	3°
2. Identificación de oportunidades de mejora en base al registro de quejas de los clientes.	5	5	4	120	1°
3. Mejoramiento de las políticas de RRHH.	5	2	2	20	2°
4. Subutilización del espacio físico.	2	3	4	24	2°
5. Comunicación poco efectiva entre sector gomería y sector de caja, en el marco del subproceso de cobranza de reparaciones de neumáticos.	3	5	5	75	1°
6. Carencia de profesionalización para la gestión.	4	4	4	64	1°
7. Omisión de realizar una evaluación de proveedores.	2	3	4	24	2°
8. Detección de la presencia de mudas en ciertos procesos.	5	4	3	60	1°
9. Estructura jurídica inadecuada.	3	5	3	45	1°
10. Necesidad de inversiones para mantener productos estrella y convertir productos incógnita en estrella.	2	3	2	12	3°
11. Desinterés en la publicidad paga para ganar participación de mercado en ciertos rubros.	3	2	1	6	3°

Fuente: elaboración propia.

Luego se establecen una serie de criterios para la determinación del orden de prelación en que deben ser atendidas las diversas oportunidades de mejora, de la siguiente manera:

- **1° orden: aquellas que se encuentran entre 45 y 125 puntos totales.**
- **2° orden: las que van de 20 a 44 puntos.**
- **3° orden: integrado por las opciones que oscilan entre 1 y 19 puntos.**

Cabe señalar que únicamente se va a hacer foco sobre las alternativas que se clasifican como de 1° orden, las que serán explicadas con mayor grado de detalle en líneas posteriores del trabajo.

6.1. Estructura jurídica inadecuada

Desde el punto de vista jurídico, la PyME en observación no se sitúa detrás de ninguno de los tipos societarios tratados por la Ley General de Sociedades, cuyo objetivo es determinar con mayor facilidad el régimen de responsabilidad de los socios y la sociedad, entre ellos, en las relaciones con terceros y en las vinculaciones internas. Por

este motivo, el propietario de la Gomería Alberto presenta responsabilidad ilimitada frente a las deudas contraídas por la misma, pudiendo ser ejecutado completamente su patrimonio personal.

Según el Código Civil y Comercial de la Nación, al momento de llevar adelante su actividad, toda organización incurre en obligaciones, apareciendo dos partes al momento de celebrarse un contrato o un acto jurídico, el deudor y el acreedor. Conforme el artículo 724 del ordenamiento jurídico:

“La obligación es una relación jurídica en virtud de la cual el acreedor tiene el derecho a exigir del deudor una prestación destinada a satisfacer un interés lícito y, ante su incumplimiento, a obtener forzosamente la satisfacción de dicho interés.” (Código Civil y Comercial [C.C. y C.], 2014)²⁹.

Suponiendo un caso en particular, como por ejemplo la compra de una maquinaria a través de un préstamo obtenido de un banco privado, donde la firma se configura como deudor, el acreedor (banco privado otorgante del préstamo) puede exigir forzosamente el cumplimiento de su acreencia. Con esto se quiere dejar en claro la ilimitación de la responsabilidad del dueño del comercio, la cual está justificada en que los bienes del deudor conforman una prenda común de los acreedores. Esto significa que los acreedores tienen el derecho de “(...) exigir la venta judicial de los bienes del deudor, pero sólo en la medida necesaria para satisfacer su crédito”, lo que se encuentra directamente expreso en el artículo 743 del C.C. y C.

6.2. Carencia de profesionalización para la gestión

Hay una clara falta de profesionalización para la gestión de la compañía, cuestión que puede ser advertida en la indefinición de una misión, una visión y valores y principios que la caractericen. Tampoco hay un organigrama formalmente establecido, ni documentos escritos donde consten los objetivos a alcanzar. Además, las decisiones se toman sobre la marcha, sin haber transitado por un proceso secuencial de evaluación de las diversas alternativas de decisión posibles. Igualmente, esta es una cualidad de todas las PyMEs argentinas, es decir que no es un problema únicamente de la Gomería Alberto. Este tipo de empresas desarrollan su objeto con recursos limitados, de manera

²⁹ Obtenido de: http://www.saij.gob.ar/docs-f/codigo-comentado/CCyC_TOMO_3_FINAL_completo_digital.pdf

muy improvisada y son una fuente económica muchas veces, de familias enteras; por tanto, los procesos estratégicos y de gestión son llevados adelante con el sentido común y sin contemplar la variable tiempo de la manera en que se merece.

6.3. Detección de la presencia de mudas en ciertos procesos

En base al diagnóstico efectuado sobre tres de los procesos de la entidad, se pueden detectar diversas oportunidades de mejora, en función de las mudas que acaecen actualmente en la firma.

En esta ocasión, la óptica estará dirigida al interior de los procesos de revisión general, alineación y balanceo, y reparación de llantas y trenes delanteros, que presentan características en común, como se puede advertir en las figuras en las que se explicó la secuencia de pasos de cada uno de ellos. En todos ellos, se evidencian múltiples intercambios entre dos áreas de la empresa, muy pocos con verdadera justificación, que hacen a la lentitud de los procesos y a que no prevalezca un uso racional de los recursos que se ponen a disposición para la puesta en práctica del proceso en cuestión. En términos de despilfarros, esta oportunidad de mejora surge a partir de la muda de excesos de movimientos, dado que aparecen desplazamientos que no adicionan valor a la prestación de los servicios como por ejemplo la actividad realizada por quien atendió al cliente y redactó la orden de trabajo, de acercarse al mecánico a anoticiarlo de que hay un vehículo esperando ser revisado.

6.4. Identificación de oportunidades de mejora en el subproceso de atención al cliente para los casos de reparación de neumáticos, en base al registro de quejas de los clientes

Partiendo de la entrevista realizada a uno de los encargados de la firma, se pudo apreciar que ciertas manifestaciones de los usuarios sobre las carencias en el suministro de los servicios se repiten a lo largo del tiempo. Entre ellas se pueden mencionar los inconvenientes con el momento en que se atiende al cliente, en el sentido de que nunca queda muy claro a quién le toca el turno; pero también hay reclamaciones con respecto a los descuidos por parte de los miembros de la empresa que frecuentemente olvidan revisar que las labores efectuadas hayan sido ejecutadas correctamente (por ejemplo, comprobando que la válvula de la cubierta recién arreglada no ceda aire).

Con el objetivo de profundizar en esta temática, se decidió realizar una encuesta no probabilística de satisfacción al cliente, a personas que hubieran asistido al comercio a contratar sus prestaciones, en al menos una ocasión. Cabe mencionar que las

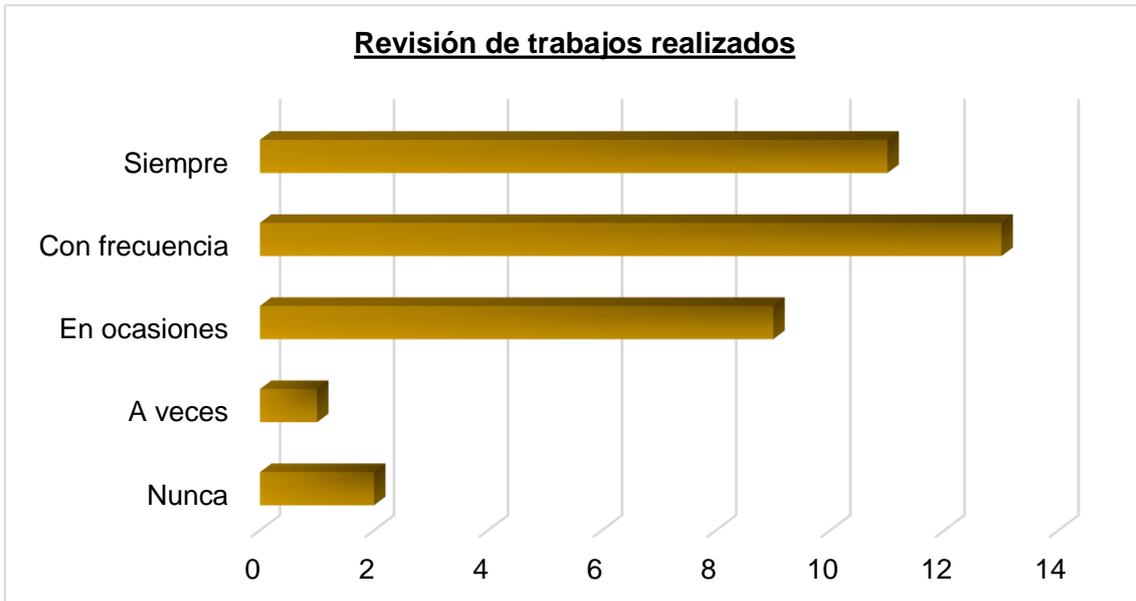
circunstancias descritas por el encargado 1, fueron refrendadas por parte de los usuarios en la encuesta, lo que será desarrollado a continuación.

Con respecto a la primera problemática referida, se realizaron dos preguntas abiertas para que los consumidores se pudieran explayar libremente en el número de palabras que consideraran necesario, sobre los problemas que observan en la Gomería Alberto, interrogándose, inicialmente, sobre si el sistema de atención les resulta cómodo, fácil de comprender y es el indicado; caso contrario, se pedía que aportaran sus ideas sobre cómo llevar a cabo la atención. Las respuestas afirmativas obtenidas rondaron en torno al 40%, por lo que es fácil ver que la mayor parte de la clientela no se encuentra del todo satisfecha con el mecanismo de atención al cliente adoptado por el comercio.

Luego, se los indagó sobre los problemas en general que pueden detectar en la operatoria de la firma, recolectándose réplicas como: la espera al momento de ser atendidos; el poco espacio para detener los vehículos genera dificultades para egresar de las instalaciones de la empresa; la ausencia de una demarcación de los espacios que puede ocupar cada vehículo, que genera embotellamientos al interior del playón de estacionamiento; la dificultad de identificar al empleado que los está atendiendo frente a la falta de una identificación en sus uniformes; el tránsito sobre la calle Jujuy, que torna exacerbante la espera; entre otras. En fin, se trata de todos problemas relacionados con la atención al cliente, dentro del proceso de reparación de cubiertas, siendo ésta una de las principales oportunidades de mejora para explotar de cara al futuro.

Otra de las cuestiones sobre las que se averiguó, conforme lo obtenido en la entrevista, es la queja recurrente de los demandantes de chequear que el servicio suministrado por la compañía, haya sido efectuado correctamente. Los resultados sustentan lo señalado por la encargada 1, dado que aproximadamente 4 de cada 10 encuestados seleccionó respuestas que no son positivas desde el punto de vista del diagnóstico organizacional, es decir, desde “en ocasiones” hasta “nunca” (Gráfico 8). Se puede interpretar que esas personas, abandonan la Gomería Alberto sin estar completamente complacidas con la asistencia que les fue suministrada.

Gráfico 8. Respuestas de los clientes de la Gomería Alberto sobre la frecuencia con que se revisan las labores realizadas.



Fuente: elaboración propia.

6.5. Comunicación limitada entre sector gomería y sector de caja, en el marco del subproceso de cobranza de reparaciones de neumáticos

En el seno del proceso de reparación de neumáticos, hay dos subprocesos, uno de ellos es el de cobranza de dichas asistencias. Dentro de este, se percibe una dificultad en materia de comunicación entre los empleados del área de cobranzas y los del área de gomería, para la transmisión del mensaje referente a qué tipo de prestación se realizó y qué materias primas e insumos se asignaron. Una vez captada la información, el cajero, tendrá conocimiento de cuál es la suma a pagar que le tiene que informar al cliente, en base a una lista de precios previamente establecida para cada servicio.

La raíz del obstáculo está vinculada al medio empleado para la transmisión del mensaje, que es la oralidad. Sucede que surgen malentendidos entre los propios compañeros porque muchas veces no se oye el mensaje dado el bullicio que hay por el trabajo de las maquinarias, lo que ocasiona que se tenga que volver a preguntar, generando momentos de incomodidad entre empleados y con los clientes. También ocurre que en ciertas circunstancias el mensaje es mal comprendido y se cobra incorrectamente.

7. Propuesta de plan de intervención para mejorar el desempeño general

En lo que sigue, se procura encontrar formas y herramientas que permitan sacar provecho de las oportunidades de mejora marcadas a lo largo de la etapa de diagnóstico, expuestas en la sección N° 5.

Se da apertura al plan de intervención que se sugerirá materializar, el que se alimentará de los puntos desarrollados en la sección mencionada, para el desarrollo de sus argumentos. Es decir, que se irán tratando con un alto grado de detalle, todos y cada uno de los aspectos allí aludidos, en pos de explicitar la manera en que se cree conveniente encarar una intervención.

7.1. Constitución de una Sociedad Anónima Unipersonal

Tal como se explicitara en el punto 6.1., la compañía tiene carácter unipersonal, con los riesgos patrimoniales y organizacionales que ello trae implícito, los que fueron señalados anteriormente (en la sección N° 6). Es por ello que, se sugiere la adopción de uno de los tipos sociales mencionados por la Ley General de Sociedades N° 19.550, en pos de gozar de una mayor seguridad jurídica en el ámbito de actuación de la Gomería Alberto con terceros, al adquirir derechos y contraer obligaciones por la realización de cualquier acto jurídico. Como marca Vítolo (2016):

“La tipicidad es uno de los parámetros (...) para organizar todo el régimen societario. (...) se persigue dar certidumbre respecto de los terceros en lo que hace al régimen de responsabilidad, (...) y vinculación del ente con todos aquellos que se relacionen con éste” (Vítolo, 2016, pág. 68).

En este contexto, al entender que la adopción de uno de los tipos societarios mencionados en la ley resultaría sumamente beneficioso para deslindar la responsabilidad ilimitada que actualmente le cabe a la persona humana propietaria del comercio por las deudas contraídas en el desarrollo de la propia actividad; lo más provechoso en términos jurídicos es la constitución de una sociedad anónima unipersonal (S.A.U.), lo que conlleva el nacimiento de una personalidad jurídica con sus propios derechos y obligaciones, y diferenciada a la personalidad de su dueño.

De acuerdo Roitman et al. (2010), el hecho de constituir una sociedad bajo el paraguas de la normativa aludida, se basa en que:

- Ofrece a quienes quieran constituir una sociedad, un marco jurídico que la rija y sirva para esclarecer los límites de sus actuaciones.
- Es una forma rápida y directa de conocer con exactitud el régimen legal que regula a la sociedad en cuestión, tanto para el/los futuro/s socio/s como para los terceros que establezcan relaciones con la sociedad. Esto brinda un marco de garantías jurídicas, que aporta certidumbre a las operaciones del ente con sus propios socios integrantes o con terceros.
- Es una herramienta que resguarda de usos abusivos el hecho de formar una sociedad, puesto que, si hubiera total libertad para los interesados, se podría atentar contra la moral, las buenas costumbres, el bien común y la buena fe.
- La mayor seguridad jurídica que implica la tipicidad de una sociedad, es un punto a favor de la sociedad, ya que genera mayor inclinación a los terceros de relacionarse con el ente (Roitman, Aguirre, & Chiavassa, 2010).

Así las cosas, se aconseja la constitución de una sociedad anónima bajo la variante permitida por la ley, luego de la entrada en vigencia de la reforma del año 2014, que es la unipersonal. Más concretamente, el modificado artículo 1° de la misma hace alusión a la existencia de una sociedad en el caso de que, al menos una persona se obligue a realizar aportaciones y ponerlas a disposición de la persona jurídica en pos de la producción o intercambio; y se haga cargo de las pérdidas que pueda llegar a generar el negocio (Ley General de Sociedades N° 19.550 [L.G.S.], 2014)³⁰.

Si bien es cierto que para su constitución se requiere de la estructuración de un instrumento público (siendo el más común de ellos la escritura pública), lo que significaría un elevado costo desde un inicio, se entiende que la adopción de la forma de S.A.U., traería aparejada una serie de puntos virtuosos esencialmente en función de la limitación de la responsabilidad y la composición y naturaleza de los órganos sociales, que causarían que a largo plazo el alto costo inicial sea compensado con las ventajas en el tratamiento jurídico de esta tipificación.

En primer lugar, hay que decir que la responsabilidad del único socio se limita a la integración del capital suscrito, es decir que no puede sobrepasar el monto de capital que se obligó a aportar en el acto constitutivo, y que por ser una S.A.U, es el mismo que el que efectivamente aportó en dicho momento. Esto significa que, si, por ejemplo, el capital que conforma la empresa (capital integrado) y que fue aportado desde el

³⁰ Obtenido de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

momento cero de la sociedad (el acto constitutivo) por el único socio, es de un millón de pesos; la responsabilidad por las deudas sociales que le cabe al socio, al momento de abrir las puertas de la entidad, tiene el límite de un millón de pesos. Igualmente, esto predetermina el monto sobre el cuál pueden ser cobradas las deudas contraídas por la persona jurídica, sin permitir la ley ir contra el patrimonio personal del socio por fuera de esa cifra de capital social previamente estipulada en el contrato social. Conforme Roitman et al. (2010), así surge “la limitación de la responsabilidad, (...) que se consolida al constituir la sociedad un ente distinto al de los socios, con patrimonios netamente diferenciados” (Roitman, Aguirre, & Chiavassa, 2010, pág. 619). De esta manera, el propietario de la Gomería Alberto, de adoptar para su firma la forma de Sociedad Anónima Unipersonal, estaría gozando del beneficio que le supone mantener escudado su patrimonio personal de las deudas contraídas por el ente que formó.

En cuanto a la conformación de los órganos sociales, el gobierno estaría dado por el único socio, que es quien poseería el 100% de las acciones y formaría la voluntad social del ente para el cumplimiento del objeto social y el establecimiento de las relaciones con terceros. Por parte del órgano que lleva adelante la gestión de la empresa y la transmisión de la voluntad de la compañía hacia el exterior (órgano de administración y representación), puede estar formado por un solo administrador y director o más en número impar. Se sugiere inclinarse por la primera opción, seleccionando como director a uno de los actuales encargados, por su conocimiento y manejo de todas las cuestiones que hacen al negocio dada su vasta experiencia llevando a cabo esta labor. Esto no supondría un costo extra dado que ya son empleados vigentes de la empresa, por lo que sólo se trataría de un cambio en la nomenclatura de sus puestos laborales. Por último, en lo referente al órgano de fiscalización, este tipo de sociedad puede optar por contar sólo con un síndico titular y uno suplente, que deben ser contratados en virtud de que tienen que cumplir con el requisito de ser abogados y/o contadores.

Finalmente, la S.A.U. se encontraría bajo fiscalización estatal permanente por parte del Registro Público de la jurisdicción, desde el comienzo hasta la terminación de su existencia.

7.2. Implementación de herramientas de planificación estratégica

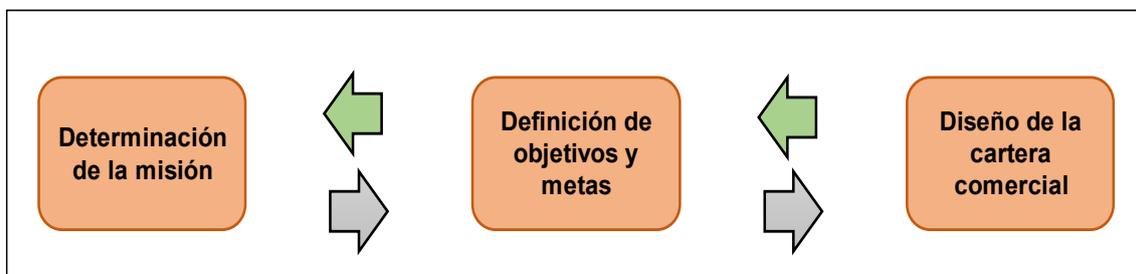
Refiriendo a Hill & Jones (2009), el proceso mediante el cual los encargados de la administración de una empresa crean y ponen en práctica las estrategias es denominado planificación o planeación estratégica. El mismo consta de cinco etapas:

- a) Delimitación de una misión y objetivos trascendentales a cumplir.

- b) Examinación del entorno competitivo de la empresa en pos de detectar oportunidades y amenazas.
- c) Inspección de la faceta operativa propia de la entidad, con el propósito de identificar las flaquezas y los puntos fuertes de la misma.
- d) Elección de estrategias que aprovechen las fortalezas y menoscaben las debilidades a fin de beneficiarse de las oportunidades externas y localizar las advertencias del medio externo. Además, se debe actuar dentro de los límites establecidos por la misión y los objetivos más importantes de la compañía.
- e) Ejecución de los planes diseñados (Hill & Jones, 2009).

En concordancia con lo señalado por Kotler & Armstrong (2013), toda firma debe comenzar con la planificación estratégica demarcando su razón de ser y la misión que funcionará de faro para el desarrollo de sus actividades. Una vez definida, de allí nacerán los objetivos planteados por la empresa, que la orientarán en sus operaciones. Seguidamente, los altos mandos tomarán las decisiones correspondientes con la cartera comercial de la entidad, en pos de ir de la mano con el cumplimiento de los objetivos y del propósito general de la organización (Kotler & Armstrong, 2013).

Figura 26. La planificación estratégica a grandes rasgos.



Fuente: elaboración propia en base a síntesis bibliográfica. (Kotler & Armstrong, 2013).

La secuencia de la Figura 26 con las flechas de color azul es la que debe seguir toda firma que desee comenzar con la planeación estratégica de forma ordenada y prolija, de acuerdo con la teoría sobre la temática. Sin embargo, como es bien sabido, en la realidad no siempre hay tiempo y recursos para hacer las cosas de la manera más conveniente posible. Este fue el caso de la Gomería Alberto, la cual, como se remarcó en diversas referencias a lo largo del trabajo, no cuenta con una misión establecida.

Como consecuencia, se propone como primera recomendación la realización de la secuencia en sentido inverso, es decir en la dirección de las flechas verdes, partiendo del análisis de la cartera de productos que posee la compañía, la cual fue llevada a cabo por medio de la confección de la Matriz B.C.G., durante la fase de diagnóstico.

Por tanto, tomando como base las conclusiones obtenidas para dicho instrumento de management, se pueden establecer metas y objetivos a ser cumplidos en el año entrante. La meta más preponderante es intentar poner en forma la cartera comercial, es decir encontrar el punto justo entre necesidades de inversiones y generación de flujos de efectivo, cuestión que actualmente se encuentra desbalanceada en razón de que existen dos líneas de servicio con calidad de estrellas que requieren de amplias inyecciones de dinero para crecer día a día. Asimismo, si se quieren transformar los dos segmentos incógnita en estrellas también se va a requerir de una considerable erogación monetaria extra.

Por el lado de los objetivos, se puede tomar para su establecimiento la posterior subdivisión, en virtud de las distintas líneas de prestaciones que se ofrecen:

1. Reparación de neumáticos:

- Mantener el liderazgo en el segmento durante el año 2022.
- Incrementar las ventas en un 5%, de mínima.
- Mejorar la atención al cliente, resolviendo los problemas que se presentan al momento de realizar este trabajo.
- Realizar una encuesta de satisfacción del cliente en al menos tres oportunidades durante el año.

2. Reparación y mantenimiento (pintura y balanceo) de llantas:

- Reacomodar y mejorar las instalaciones del espacio destinado a reparación y pintura de llantas.
- Aumentar las ventas en, al menos, un 10%.
- Intensificar las relaciones con los clientes que hacen de intermediarios (Centro Llantas, Llantas Neuquén, Neumáticos Corral, Gervasini y Álvarez Neumáticos) con el usuario final del servicio.
- Reducir los costos de adquisición de plomos para balanceo, como mínimo en un 10%.
- Hacerse de, por lo menos, una maquinaria a estrenar.

3. Reparación y mantenimiento (alineación y cambio de repuestos) de trenes delanteros:

- Destinar un 3% de la facturación anual a publicidad en redes sociales, en pos de aumentar la cuota de mercado.
- Establecer políticas de descuentos en otras prestaciones a aquellos clientes que asistan a reparar los trenes delanteros de sus coches.
- Almacenar al menos un 10% del stock calculado a utilizar durante un año según valores históricos.
- Adquirir una alineadora 5D nueva.

4. Venta de cubiertas, llantas y accesorios:

- Adjudicar un 2% de las ventas totales anuales a campañas de marketing, con el fin de ganar terreno en el mercado de la venta de neumáticos usados.
- Reducir el tiempo de respuesta al cliente, como mínimo, un minuto.
- Disminuir los gastos en concepto de compras de accesorios para vehículos, en un 15% de mínima.

Habiendo esbozado los objetivos para el año 2022, corresponde la labor de crear una visión para la Gomería Alberto, que podría ser como la siguiente:

“Ofrecer una solución rápida y cómoda a los problemas de nuestros clientes, brindando la mejor atención posible y a un precio accesible”.

Adicionalmente, se presenta una visión acorde con las características del negocio:

“Valernos de nuestras virtudes para mejorar día a día nuestro posicionamiento en el mercado, a fuerza de esfuerzo e inversión constante, buscando solucionar los problemas de cada vez mayor cantidad de personas”.

Asimismo, se enuncian los valores que fomenta la entidad a pesar de que los mismos no se encuentren escritos y, por ende, no se puedan transmitir de manera escrita. Entre ellos se encuentran la amabilidad, la honestidad, la excelencia en la prestación de servicios, el respeto, la responsabilidad, el compromiso y la cooperación.

Para finalizar este apartado, se recomienda que todos estos elementos estén explayados en un documento escrito, como parte de la identidad de la organización. La idea es que el mismo sea entregado a los nuevos ingresantes, durante el proceso de inducción, para que se vayan poniendo a tono con la manera en que se trabaja en la entidad y sepan de antemano qué es lo que se espera de ellos.

7.3. Incorporación de un sistema informático para solucionar la comunicación limitada entre gomería y atención al cliente y eliminar las mudas detectadas en ciertos procesos de la organización

Partiendo de la base de los despilfarros advertidos durante la fase de diagnóstico de la organización observada, se recomienda la adopción de un sistema de gestión de los procesos de trabajo, donde se pueda volcar la información referente a los mismos. Así, la proposición que se hace gira en torno a un software donde se delimiten todas las tareas que hacen a los procesos, con indicación de los responsables de llevarlas adelante, la estipulación de un tiempo determinado para realizarlas, y donde también se establezca cuál es el paso siguiente. De esta manera, se estarían eliminando todas, o la mayor parte, de las mudas de excesos de movimientos que acontecen al interior de los procesos.

Por caso, tomando como ejemplo el proceso de revisión general de los coches, actualmente la cadena de operaciones se da de la siguiente manera: el cliente arriba al comercio y es atendido por personal de atención al cliente, el cual luego se dirige personalmente hacia el sector de taller mecánico para transmitir el mensaje entregado por el cliente; el mecánico realiza la revisión y se acerca al sector de atención al cliente a dar el parte sobre la situación del vehículo; el empleado que atendió primeramente al cliente debe contactarlo para transmitirle el recado recibido por el mecánico; si el cliente decide arreglar su rodado, el dependiente de atención al cliente debe dirigirse nuevamente hacia el mecánico a darle el visto bueno a la reparación. Si además surge algún otro inconveniente donde se debe tomar contacto con el cliente, se añade nuevamente este ida y vuelta entre sectores.

Con el software esto se solucionaría rápidamente, dado que el mecánico desde su puesto de trabajo podría ver fácilmente en su celular o computadora las nuevas órdenes de trabajo que ingresan y conocer, sin ningún tipo de interacción personal, qué trabajos tiene por delante y el tiempo que tiene para cumplirlos. Una vez revisado el vehículo, velozmente podría apuntar en el sistema cuál es el problema del coche; así, su compañero del sector de recepción vería sin necesidad de consultarle presencialmente,

el estado del automotor y saber el tiempo que tiene para llamar al usuario. Esto sucedería con todos los pasos del proceso, lo que traería aparejado un enorme ahorro de recursos, principalmente de tiempo. También, se evitarían los malentendidos que pueden aparecer siempre en cualquier comunicación oral de estas características y se incrementaría notablemente la productividad, dado que hoy por hoy se derrocha mucho tiempo en estos traslados innecesarios, un recurso que podría ser destinado a la recepción de nuevos rodados.

Sin embargo, este no es la única oportunidad de mejora que se aprovecharía mediante el advenimiento de un sistema de gestión, sino que también esta cuestión vendría a terminar con las dificultades que se dan en el seno del subproceso de cobranza de las reparaciones de neumáticos.

Con la instauración del software, el gomero podría asentar de manera ágil e inmediata qué servicio realizó, para que el personal de recepción, con sólo revisar el sistema conozca el monto a cobrar, antes de que el consumidor llegue a la caja y sin darle lugar a las confusiones. Como consecuencia, se estaría suprimiendo otro de los obstáculos que se visualizan al día de hoy en la firma.

Claro está que, para la inserción del mencionado sistema informático en las operaciones diarias de la empresa, se debería contratar a un especialista en el área de la ingeniería en sistemas y/o el desarrollo de softwares o programación, que trabaje en conjunto con un licenciado en administración, para las labores de rediseño de los procesos que presentan fallas o ineficiencias. Es decir, el rediseño sería realizado por el licenciado en administración, mientras que el profesional en ingeniería de sistema o programación elevaría la reestructuración a niveles informáticos.

Indirectamente, la recomendación desarrollada anteriormente se enfoca en la gestión de la organización por procesos. Al identificar los procesos, sus entradas, sus salidas, sus operaciones, lo que se estaría logrando es la posibilidad de medirlos y detectar aquellos puntos dentro del mismo en los que se estaba fallando. Por estos motivos es que resultaría tan conveniente utilizar una gestión basada en procesos.

7.4. Reorganización de las instalaciones e implementación de nuevas políticas sobre el subproceso de atención al cliente para la reparación de cubiertas

La encuesta de satisfacción del cliente presentó un gran caudal de comentarios y respuestas relativos a las falencias que presenta el proceso de reparación de cubiertas, vulgarmente llamado “parchado” que incluye también la calibración, tales como el excesivo tiempo de espera que muchas veces se debe aguardar previamente a ser atendido, la falta de claridad con respecto al sistema de atención dado que no es fácilmente comprensible el orden de atención para cada cliente que se acerca, las dificultades para maniobrar dentro de los playones de estacionamiento antes y después de ser atendido, que va de la mano de la inexistencia de señalizaciones que aclaren el modo de organizar dicho espacio, etc. A raíz de esto, se establece como una de las prioridades, la de corregir el del reacondicionamiento de la disposición de los espacios dentro de las instalaciones actuales de la Gomería Alberto.

Como consecuencia, se desarrollarán dos ejes sobre los cuales se aconseja trabajar, en pos de solucionar, en gran medida, los inconvenientes que al día de hoy presenta el mencionado proceso.

En primer lugar, se sugiere la reorganización de los espacios tanto de los playones de estacionamiento como de las áreas internas de la empresa (Figura 27). Por el lado de los primeros, la idea es eliminar la estructura del primer tinglado que tuvo el comercio, lo que actualmente es el playón de estacionamiento 2, compuesta por una viga y dos caños tubing que impiden el paso de vehículos de un playón al otro; y añadir un techado unificado a la altura del actual tinglado del playón de estacionamiento 1. Asimismo, se debería levantar el piso a la altura del playón de estacionamiento 1, de tal modo que quede todo en el mismo nivel; y extender las bocas de salida de aire a cada uno de los boxes de parchado o calibrado. Una vez efectuada esta restauración de los playones, se procedería a realizar las siguientes delimitaciones para el correcto flujo de vehículos provenientes de la calle Jujuy:

- ❖ Un lugar, junto a la medianera con la Estación de servicio de la esquina de calles San Martín y Jujuy, para estacionar a 45° a aquellos vehículos listos para ser retirados por sus propietarios, que hayan pasado por el taller mecánico para ser reparados o bien hayan sido alineados y/o balanceados.
- ❖ Entre lo que hoy es el playón de estacionamiento 1 y aproximadamente la mitad del playón 2, un espacio con seis boxes correctamente señalizados a 30°, destinados especialmente a la reparación o calibración de cubiertas.

- ❖ A su lado, un carril exclusivo para aparcar dos rodados a 90°, que estén próximos a ser ingresados al taller o a ser alineados, o bien cuando hayan sido terminadas las labores sobre ellos.
- ❖ En paralelo, otro carril que debe quedar libre, para el tránsito de vehículos desde o hacia el interior del taller o las alineadoras.
- ❖ Todos estos espacios serían señalizados del siguiente modo: con línea punteada, los boxes para los arreglos o calibrados de cubiertas; con rectángulos trazados con línea punteada los lugares para aparcar; y con líneas continuas aquellas zonas sobre las que no se permite pasar. Además, se marcarían las partes sobre las que se puede transitar caminando con una senda peatonal, es decir todo alrededor de las instalaciones y también un corredor desde la calle Jujuy hacia el interior del local. Por último, se indicarían los sentidos de salida hacia la calle San Martín con flechas rojas con una letra S (de salida) en su centro, pintada de color blanco.

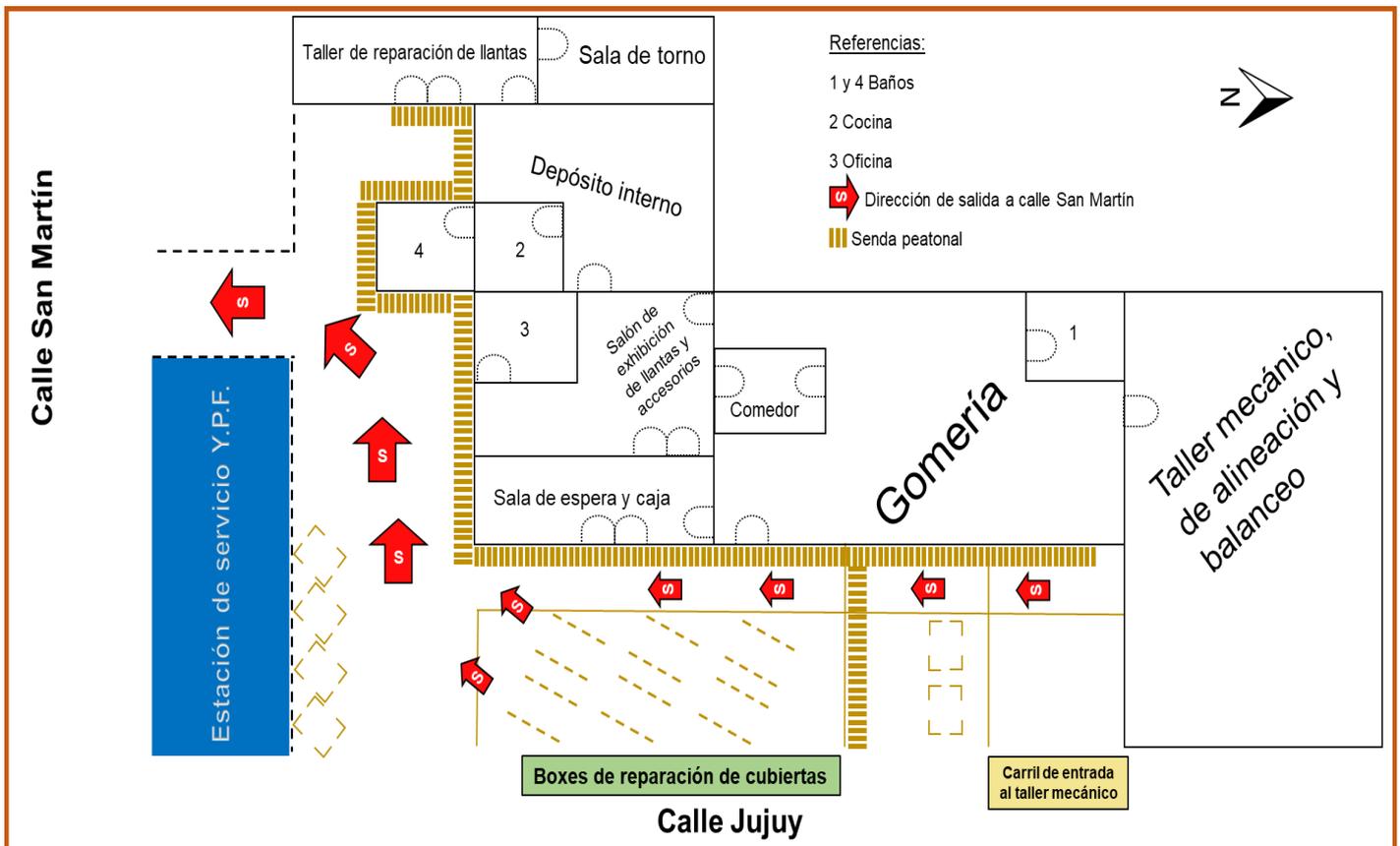
Con respecto a las refacciones que se deberían propiciar en los espacios cerrados de la PyME, se recomienda el estrechamiento de los actuales espacios de sala de espera y caja y salón de exhibición, a la vez que se suprimiría el depósito externo emplazado contra la medianera con la estación de servicio, y se reubicaría la oficina. En el espacio donde hoy en día hay un patio interno que divide la estructura de la firma con el taller de reparación de llantas y la sala de torno, se levantaría una habitación de grandes dimensiones que, combinada con el actual depósito interno, formarían un espacio de almacenamiento mucho más grande que el actual, incluyéndose allí mismo la oficina. Este nuevo gran depósito interno otorgaría una ampliación significativa en la capacidad de almacenamiento de stock de cubiertas; lo que, si se tiene en consideración que el mercado de neumáticos usados va en franco aumento, desembocaría en un potencial beneficio económico muy importante, puesto que posibilitaría contar con un robusto stock de las mismas.

Esta remodelación no implicaría grandes costos debido a que se trataría de paredes construidas con Durlock por lo que no sería de gran dificultad su remoción, ni tampoco la colocación de nuevas paredes del mismo material. Otro aspecto importante para destacar, es que la mayor parte de la construcción actual no se modificaría, por lo que la actividad diaria de la entidad no se vería demasiado perjudicada, máxime si se tiene en cuenta que sería una refacción de corta data de acuerdo con las características aludidas.

El objetivo de toda esta remodelación es lograr que el alto flujo de circulación de vehículos que actualmente genera grandes retrasos e incomodidades, ocasionado por la gran cantidad de coches que se presentan cada día a parchar o calibrar sus cubiertas, tengan una salida rápida, directa y cómoda mediante un pasillo que conduciría a la calle San Martín, al cual se ingresaría sin necesidad de realizar ningún tipo de maniobras complejas más que salir hacia adelante en 30°. Asimismo, se buscaría que los autos y pick ups que se encuentran aparcados a 90° o a 45° contra la estación de servicio egresen por el pasillo de salida hacia la calle San Martín. De tal manera que sólo unos pocos rodados deberían maniobrar dentro de los playones ya sea para ingresar o retirarse del taller mecánico desde o hacia la calle Jujuy, respectivamente.

No obstante, hay que resaltar que algunos coches deberían continuar abandonando la empresa a través de la calle Jujuy, debido a que dos de las máquinas alineadoras están orientadas hacia tal destino, resultando muy difícil direccionarlas de otra manera. Ésta última, igualmente es una alternativa de salida para los coches ubicados en los estacionamientos a 90°.

Figura 27. Propuesta de reacomodamiento de la distribución espacial de la Gomería Alberto.



Fuente: elaboración propia.

Por el lado del segundo eje de la recomendación, vinculado con la implantación de un reporte formal de quejas, la proposición en esta dirección es la incorporación al mapa de procesos esenciales dentro de la organización, del procedimiento de tratamiento de reclamos y quejas que provienen de parte de la demanda. Sería conveniente ubicar a esta serie de políticas dentro de la sección de procesos estratégicos como “política de calidad en general”, con el mismo nivel de importancia y jerarquía que los restantes cuatro procesos que allí se encuentran.

Tal como menciona Pérez Feijoo et al. (2013), las disconformidades que tenga la clientela “son una manifestación de insatisfacción ante unas expectativas no cumplidas” (Pérez Feijoo, Pérez Hernández, López González, & Caballero Bravo, 2013, pág. 170). Es decir, que se habla de un aspecto en el que la firma está fallando al no poder dar la respuesta que el cliente espera. A raíz de la encuesta realizada, se pudo reconocer que ese elemento en el que actualmente no se está satisfaciendo al usuario, es principalmente, la rapidez del servicio. Entre las respuestas más repetidas están el

tiempo de demora en que se debe incurrir muchas veces a partir de la gran cantidad de vehículos que se concentran en determinados horarios y las dificultades para abandonar el comercio, que aparecen como consecuencia de este mismo motivo.

Además, en caso de lograr dar solución a las insatisfacciones del consumidor, se lograría su fidelización (Pérez Feijoo, Pérez Hernández, López González, & Caballero Bravo, 2013), algo que es muy bien considerado dentro de la propuesta de valor y es un objetivo declarado. Paralelamente, de implementarse esta estrategia, se contaría con un reporte para medir la voz del cliente, lo que daría lugar a un conocimiento preciso y exhaustivo de los deseos y necesidades de la demanda de manera permanente.

Así, se plantea un procedimiento que consista en subsanar las quejas receptadas, que tome como base una serie de premisas que sirvan para reforzar el enfoque al cliente que actualmente existe en la compañía, como las que se enumeran a continuación:

- A. “Nos debemos al cliente, lo debemos tener siempre presente”.
- B. “Aunque el usuario solicite cosas que a priori se suponen imposibles, tratemos de lograrlas, pues con esfuerzo todo es posible”.
- C. “Hay que dar cumplimiento a todas las promesas que se realizaron, esto generará confianza de cliente para con nosotros. De esto depende la credibilidad de la empresa”.
- D. “Nunca debemos detener nuestra búsqueda por conocer qué es lo que hace sentir complacido al consumidor, centrándonos en sus aspiraciones y necesidades”.
- E. “La opinión sobre la calidad de las asistencias suministradas por la Gomería Alberto recae en manos de los clientes. Si la consideran buena, volverán. El mayor objetivo es poner todas nuestras energías para que ellos regresen”.
- F. “Nunca tenemos que cesar en nuestra búsqueda por mejorar a cada momento”.
- G. “Todos formamos parte de un mismo equipo y de una organización que nació para satisfacer las necesidades de sus usuarios”.

Estas directrices deberían ser conocidas por todos los miembros actuales y también por todos aquellos que se sumen a posteriori, durante el proceso de inducción en la compañía.

El procedimiento de resolución de quejas recomendado para la empresa se compone de cuatro fases secuenciales, como las del siguiente esquema (Figura 28):

Figura 28. Procedimiento de resolución de quejas.



Fuente: elaboración propia.

Inicialmente, se debería comunicar de manera clara y directa que existe un procedimiento de quejas que toma la forma de un formulario, y que estaría a disposición de los clientes. Se podría optar por la instalación de carteleras en lugares ampliamente visibles y transitados dentro de las instalaciones, como puede ser en cada uno de los playones de estacionamiento. Se debería aclarar que ante cada oportunidad que el formulario sea rellenado, se disparará un nuevo proceso de remediación de quejas.

Recogida la sugestión del cliente, dada por la acción de completar un formulario donde se indicaría el porqué de la disconformidad y las líneas de servicio y el personal (en caso de haberlo) involucrados, se abriría el procedimiento. El paso siguiente a esta **recepción del reclamo**, se correspondería con la **clasificación de la queja** de acuerdo a criterios de urgencia (urgente/no urgente) e importancia (importante/no importante) para la operatoria de la entidad. Una vez propiciadas las indagaciones del caso, se estaría frente a la posibilidad de **esbozar una solución** para la problemática en estudio. Para concluir, resultaría muy beneficioso que la entidad chequee cuán satisfecho está el demandante frente a la resolución seleccionada y con todo el procedimiento en general, redondeando lo que se puede denominar como **evaluación de satisfacción** ante la efectiva remediación del problema.

Para finalizar con esta sección, se debe decir que sería esencial para los objetivos de la investigación el hecho de efectuar un monitoreo de los aspectos tratados en el plan de intervención. Esta conducta permitiría evaluar el grado de impacto de las alternativas implementadas en términos de resultados económicos y financieros.

Esta tarea podría ser realizada por medio de la elaboración de un Tablero de Mando Integral, que abarque dimensiones tales como procesos internos, aprendizaje y desarrollo del equipo de trabajo de la compañía, satisfacción y fidelidad de la demanda, y económico-financiera propiamente dicha.

Otra opción, sería el abordaje de un análisis de la estructura de costos de la empresa, que permitiera determinar un costo unitario de las diversas asistencias prestadas con el fin de compararlo con los precios que se cobran. A partir de esto, sería posible establecer el grado de rentabilidad, detectando también cuáles costos pueden ser eliminados y cuales no, y su incidencia sobre el precio que se cobra al cliente; mejorando la performance en la toma de decisiones de la entidad, apoyándose en criterios objetivos como los cuantitativos.

8. Bibliografía utilizada

- Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes. (2020). *Comunicado de Prensa. Flota Vehicular Circulante en Argentina*. Buenos Aires.
- Ávila, R. (04 de Noviembre de 2014). *Luz Planilhas Empresariais*. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/que-es/matriz-gut-gravedad%2C-urgencia-y-de-la-tendencia/>
- Bridgestone. (2021). *bridgestone.com.ar*. Obtenido de <https://www.bridgestone.com.ar/es/tipo-de-neumaticos/run-flat>
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chase, R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. México D.F: McGraw - Hill.
- Cleri, C. (2007). *El Libro de las Pymes*. Granica.
- Cruz Medina, F., López Díaz, A., & Ruiz Cardenas, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y Herramientas de Ingeniería de Calidad para su Implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo.*, 59-69.
- del Marmol, T. (2016). *La Matriz BCG. El Análisis BCG de la Cartera*. Titivillus.
- Díaz de Santos, S., Mendoza Martínez, V., & Porras Morales, C. (2011). Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso. *Razón y Palabra*.
- Dirección Provincial de Estadística y Censos. (s.f.). <https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/#/censo2010>
- Estudio Del Amo. (2021). *estudiodelamo.com*. Obtenido de <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>
- Ferreira-Herrera, D. (2015). El Modelo Canvas en la Formulación de Proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F.: Cengage Learning.
- Galand, P. (31 de Agosto de 2020). *Econojournal*. Obtenido de <https://econojournal.com.ar/2020/08/por-la-suba-del-precio-internacional-se-confirio-la-caida-del-barril-criollo/>
- García Vega, E. (2010). Fases para el Diseño y Análisis de la Cadena de Valor en las Organizaciones. *Journal of Business. Universidad del Pacífico*.
- Gelmetti, C. J. (2006). *Pymes Globales*. Ugerman.
- Grupo Sadeco. (s.f.). *Gruposadeco.com*. Obtenido de <https://www.gruposadeco.com/blog/que-son-los-neumaticos-runflat/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw - Hill.

- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Infobae. (26 de Marzo de 2021). *Fuerte caída en marzo del Índice de Confianza en el Gobierno: está por debajo del que tenía Macri cuando dejó la Presidencia*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2021/03/27/fuerte-caida-en-marzo-del-indice-de-confianza-en-el-gobierno-esta-por-debajo-del-que-tenia-macri-cuando-dejo-la-presidencia/>
- Infobae. (1 de Marzo de 2021). *Infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2021/03/01/7-tendencias-2021-para-el-comercio-electronico-en-pandemia/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s.f.). *Indec.gob.ar*. Obtenido de https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Estación Experimental Agroforestal Esquel. (2016). Agregado de Valor: compartiendo conceptos. *Economía y Mercados*.
- Investing. (2021). *Investing.com*. Obtenido de <https://es.investing.com/economic-calendar/argentinian-cpi-436>
- iProfesional. (23 de Octubre de 2019). *iprofesional.com*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/302295-la-argentina-corre-peligro-de-profundizar-su-atraso-tecnologico>
- ISO, S. C. (15 de Septiembre de 2015). Norma Internacional ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- LMCipolletti. (31 de Mayo de 2018). *lmcipolletti.com*. Obtenido de <https://www.lmcipolletti.com/se-radican-3-venezolanos-dia-la-provincia-neuquen-n593656>
- Martínez Pedrón, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del Entorno. En D. Martínez Pedrón, & A. Milla Gutiérrez, *La Elaboración del Plan Estratégico y Su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (págs. 34-36). Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/financiamiento/agencia/ventanilla/proyectos-de-investigacion-y-desarrollo>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/obtener-financiamiento-del-bice-para-inversion-productiva>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Universitat Jaume.

- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar Una Investigación de Tesis*. Naucalpan de Juárez: Pearson .
- Najul Godoy, J. (2011). El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad de Servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.
- Navarro Ardoy, L., Pasadas del Amo, S., & Ruiz Ruiz, J. (2004). La Triangulación Metodológica en el Ámbito de la Investigación Social: Dos Ejemplos de Uso. *Instituto de Estudios Sociales de Andalucía*.
- Ordenanza Municipal N° 13.604/2016 de la Ciudad de Neuquén. (07 de Julio de 2017). Neuquén, Neuquén, Argentina.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Palomo Martínez, M. (2014). *Atención al Cliente*. Madrid: Ediciones Parainfo.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Pérez Feijoo, H. M., Pérez Hernández, J. M., López González, L., & Caballero Bravo, C. (2013). *Comunicación y Atención Al Cliente*. Madrid: McGraw - Hill.
- Pocorey Choque, L. F., & Ayabe, M. (2017). Sistema de Producción Toyota (TPS), Eficiencia en la Producción a través de la Reducción de Improductividad en Todos Sus Niveles. *Revista Tecnológica*, 28-31.
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Neuquén. (2019). *Informe de Gestión 2018 - 2019. Apertura del XLVIII Período Ordinario de Sesiones Legislativas 2019*. Neuquén.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: C.E.C.S.A.
- Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Le Dan Forma a la Estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La Cadena de Valor: Una Herramienta del Pensamiento Estratégico. *Telos*.
- Roitman, H., Aguirre, H., & Chiavassa, E. (2010). *Manual de Sociedades Comerciales*. Buenos Aires.: La Ley.
- Ruiz de Arbuló López, P. (2007). *La Gestión de Costes en Lean Manufacturing*. . La Coruña: Gesbiblo.
- Sautu, R. (2005). *Todo Es Teoría*. Buenos Aires: Lumiere.
- Simons, H. (2011). *El Estudio de Caso: Teoría y Práctica*. Madrid: Morata.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Telesur TV. (10 de Diciembre de 2020). *Televisión del Sur C.A.* Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/argentina-alberto-fernandez-gobierno-aniversario-20201209-0060.html>
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica*. México: McGraw - Hill Interamericana.

Total Publishing Network S.A. (5 de Junio de 2019). *muycomputer.com*. Obtenido de <https://www.muycomputer.com/2019/06/05/michelin-uptis-el-neumatico-sin-aire-y-que-no-se-pincha-que-se-vendera-en-2024/>

Velásquez Gaitán, R. L. (2019). *Propuesta de un Plan de Mejora Administrativo en la Empresa Repuestos Originales S.A., Para el Año 2020*. Managua.

Vítolo, D. R. (2016). *Manual de Sociedades*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Estudio.

Yacuzzi, E. (2005). El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. *Econstor*.

9. Anexos

9.1. Entrevista a encargada 1

- **Proveedores:**

¿Quiénes son y qué insumos vende cada uno? ¿A quién más abastecen? ¿Dónde se encuentran ubicados geográficamente? ¿Qué importancia tiene cada uno de ellos para la actividad de la empresa?

¿Hay algún tipo de alianza con alguno ellos?

¿Se realiza algún tipo de evaluación de proveedores?

- **Productos sustitutos:**

¿Tiene conocimiento de algún producto o servicio de las mismas características de los que comercializa o presta la Gomería Alberto?

Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál/es? ¿Se encuentran disponibles en Neuquén?

- **Aspectos legales – impositivos:**

¿Qué forma jurídica adopta la empresa? ¿Es una sociedad comercial bajo alguno de los tipos previstos en la Ley General de Sociedades?

¿Qué impuestos paga?

¿Está sujeta a alguna ley en especial por su actividad en alguna de las líneas de servicio?

¿Deben cumplir con alguna ley en materia ambiental? ¿Cuál/es?

¿Qué convenios colectivos de trabajo rigen la actividad? ¿Qué sindicatos hay involucrados?

¿Certifican alguna norma como por ejemplo ISO, cualquiera sea?

- **Análisis del entorno de la empresa y análisis interno de la empresa:**

¿Qué aspectos destacan a la empresa o la diferencian de las demás?

¿Qué aspectos identifica como deficientes dentro de la empresa o que la dejan en desventaja frente a otras empresas que prestan los mismos servicios?

¿Qué oportunidades de crecimiento para la empresa o de desarrollo de nuevos productos/servicios o de mejora de los actuales observa en el mercado?

¿Qué situaciones del contexto deben ser detenidamente seguidas para evitar que impacten en el devenir de la empresa?

- **Segmentos de la demanda a los que se apunta:**
¿Qué segmentos identifica? ¿Cómo están compuestos?
- **Propuesta de valor:**
¿Qué ofrece la gomería? ¿Qué aspectos la diferencian de las empresas competidoras? ¿Qué se busca provocar en los clientes?
- **Publicidad:**
¿Hay algún sponsoreo o ingreso por publicitar una marca? ¿De qué organización/es?
¿Se realiza publicidad de la gomería en algún medio de comunicación?
- **Recursos clave:**
¿Con qué recursos físicos (máquinas, herramientas, vehículos) cuentan para llevar adelante la actividad?
- **Socios clave:**
¿Hay algún tipo de alianza con empresas no competidoras? ¿Con cuál/es?
¿Hay asociaciones con empresas competidoras? ¿Con cuál/es?
- **Estructura de costos:**
¿Qué gastos hay en términos de recursos humanos?
¿En qué otros gastos incurre la empresa?
¿Tienen contratado algún seguro actualmente? ¿Cuál/es?
- **Líneas de servicio (para BCG):**
¿Qué líneas de servicio reconoce de acuerdo con la oferta de la gomería?
¿Qué nivel de competencia tiene la gomería para cada línea de servicio?
¿Qué importancia reviste la empresa para el mercado en cada línea de servicio?
¿Cuál es el orden de importancia de cada línea de servicio en términos de facturación?
- **Procesos de trabajo:**
¿Qué aspectos, dentro de los procesos de trabajo diarios, pueden ser señalados como deficientes, erróneos o generan menor productividad? ¿Cuáles son los pasos secuenciales de estos procesos mencionados?

¿En qué procesos, situaciones o elementos de la oferta de la Gomería hay mayores registros de quejas por parte de los clientes? ¿Cuáles son los pasos secuenciales de estos procesos mencionados?

9.2. Encuesta de satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente: Gomería Alberto (Jujuy 54)

Le solicitamos que complete el siguiente formulario anónimo de la manera más sincera posible:

***Obligatorio**

1) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los servicios que prestamos? *

En caso de no haber sido usuario de alguno/s de nuestros servicios, seleccione la opción NS/NC.

Marcar solo un óvalo por fila.

	Totalmente disconforme	Disconforme	Conforme	Totalmente conforme	NS/NC
Alineación y/o balanceo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reparación de trendelantero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reparación de cubiertas (parchado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reparación de Llantas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venta de cubiertas (nuevas o usadas) o accesorios para vehículos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Califíque cada uno de los siguientes aspectos con respecto a la atención recibida: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Malo/a	Regular	Adecuado/a	Muy bueno/a	Excelente
Cordialidad y respeto	<input type="radio"/>				
Predisposición	<input type="radio"/>				
Puntualidad	<input type="radio"/>				
Rapidez del servicio	<input type="radio"/>				
Instalaciones (estética, iluminación, orden, etc.)	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				

3) ¿Cuál es su valoración general respecto de nuestra calidad de atención al cliente? *

Marcar solo un óvalo.

- Mala
- Regular
- Adecuada
- Muy buena
- Excelente

4) La/s vez/veces que acudió a nuestro local, ¿obtuvo una respuesta rápida a sus necesidades? *

Marcar solo un óvalo.

- Si
- No

5) ¿Con qué frecuencia los empleados revisan que el trabajo realizado haya quedado correcto? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- A veces
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Siempre

6) ¿Le resulta cómodo y fácil de entender el sistema de atención por orden de llegada? En caso negativo, ¿Qué otra forma de atención sugiere? *

7) ¿Volvería a asistir a la Gomería Alberto? *

Marcar solo un óvalo.

- Sí
- No

8) ¿Qué problemas observa desde su lugar de cliente? *

9) ¿Qué propuestas para solucionarlos, tiene para aportar? *

10) Si tiene sugerencias, comentarios, críticas u opiniones con respecto a la atención al cliente de la Gomería Alberto, escríbalas a continuación:

Google Formularios