



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AREA INTEGRADA IV

***“Estudio de procesos internos y propuestas de mejora
para la gestión organizacional en una PyME comercial,
Posadas, Misiones”***

Autor:

Frick Danna Guadalupe

Noviembre 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AREA INTEGRADA IV

***“Estudio de procesos internos y propuestas de mejora
para la gestión organizacional en una PyME comercial,
Posadas, Misiones”***

Autor:	Frick Danna Guadalupe
Tutor Docente:	Lic. Andersson Catherine Elizabeth
Tutor de Campo:	Lic. Barberan Silvana Liliana
Docentes:	Mg. Cristina Cochancod Esp. Héctor Horacio Holowaty

Noviembre 2025

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCION	
1. PROYECTO Y OBJETIVOS.....	4
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	5
1.4. METODOLOGÍA.....	5
1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	10
2.1. EMPRESA Y ORGANIZACIÓN.....	10
2.2. PROCESOS Y SU DOCUMENTACIÓN	11
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	12
2.4. ANÁLISIS PESTEL	14
2.5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	14
2.6. ANÁLISIS FODA	16
2.7. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	17
2.8. DIAGRAMA DE TORTUGA.....	18
2.9. DIAGRAMA DE PARETO.....	19
2.10. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	20
3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	22
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	22
3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	37
3.3. ANÁLISIS INTERNO	38
3.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	46
4. IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	49
4.1. Procesos Estratégicos	49
4.2. Procesos Operativos	50
4.3. Procesos de Apoyo	51
4.4. Procesos de control	51
4.5. Mapa de procesos.....	52
5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	54
5.1. CONTROL DE STOCK	54
5.2. RECEPCIÓN Y GESTIÓN DE MERCADERÍA	64
5.3. EVALUACIÓN DE PERSONAL.....	72
5.4. Cuadro comparativo de procesos	79

6.	MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES	80
6.1.	OBJETIVOS DEL MANUAL	80
6.2.	ALCANCES	80
6.3.	RESPONSABILIDADES	80
6.4.	MISIÓN.....	81
6.5.	VISIÓN	81
6.6.	VALORES.....	81
6.7.	MANUAL	82
6.8.	Breve conclusión	84
6.9.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	85
7.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	86
7.1.	OBJETIVOS DEL MANUAL	86
7.2.	ALCANCE	86
7.3.	RESPONSABLE A CARGO DE REVISIONES	86
7.4.	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	87
7.5.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	88
7.6.	Breve resumen	98
8.	CONCLUSION GENERAL Y RECOMENDACIONES	100
8.1.	CONCLUSIÓN	100
8.2.	RECOMENDACIONES	101
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	103
	ANEXOS	108
	ANEXO I	108
	ANEXO II	111
	ANEXO III	113
	ANEXO IV	114
	ANEXO V	115
	ANEXO VI.....	116

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: 5 Fuerzas Competitivas de Porter.	16
Ilustración 2: Cadena de Valor.	18
Ilustración 3: Diagrama de Tortuga.	19
Ilustración 4: Diagrama de Pareto.	20
Ilustración 5: Diagrama de Ishikawa.	21
Ilustración 6: Pirámide Social Argentina.	26
Ilustración 7: Mapa de procesos.	52
Ilustración 8: Flujograma actual de Control de Stock.	56
Ilustración 9: Cursograma actual de Control de Stock.	57
Ilustración 10: Diagrama de Tortuga de Control de Stock.	58
Ilustración 11: Diagrama de Ishikawa de Control de Stock.	59
Ilustración 12: Diagrama de Pareto de Control de Stock.	60
Ilustración 13: Flujograma propuesto de Control de Stock.	63
Ilustración 14: Flujograma actual de RGM.	65
Ilustración 15: Cursograma actual de RGM.	66
Ilustración 16: Diagrama de Tortuga de RGM.	67
Ilustración 17: Diagrama de Ishikawa de RGM.	68
Ilustración 18: Diagrama de Pareto de RGM.	69
Ilustración 19: Flujograma propuesto de RGM.	71
Ilustración 20: Diagrama de Tortuga de Evaluación de Personal.	74
Ilustración 21: Diagrama de Ishikawa de Evaluación de Personal.	75
Ilustración 22: Diagrama de Pareto de Evaluación de Personal.	76
Ilustración 23: Flujograma propuesto de Evaluación de Personal.	77
Ilustración 24: Organigrama de "Huella y Estilo".	85
Ilustración 25: Cuadro de simbología utilizada.	87
Ilustración 26: Cursograma de RGM.	90
Ilustración 27: Cursograma de Control de Stock.	93
Ilustración 28: Cursograma de Evaluación de Personal.	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de procesos.	79
Tabla 2: Indicadores de medición y velocímetro de RGM.	91
Tabla 3: Indicadores de medición y velocímetro de Control de Stock.	94
Tabla 4: Indicadores de medición y velocímetro de Ev. de Personal.	98
Tabla 5: Planilla de recolección de datos-Manual de misiones y funciones.	112
Tabla 6: Planilla de Evaluación de Personal.	113
Tabla 7: Cronograma mensual de Control de Stock.	114
Tabla 8: Formulario de Control. de Stock.	114
Tabla 9: Checklist de Control Estandarizado.	117

RESUMEN

Este trabajo de Práctica Profesional Supervisada, enmarcado en la cátedra Área Integrada IV, se desarrolla en una empresa dedicada a la comercialización que tuvo como propósito sugerir acciones de mejora en la documentación y formalización de los procesos internos¹ de la empresa “Huella y Estilo”², una empresa familiar³ comercial de Posadas, Misiones, esto se realizó con el objetivo de responder al siguiente interrogante: ¿cómo contribuir a la formalización de los procesos internos relevantes para optimizar el funcionamiento de la organización? Y con ello poder optimizar su funcionamiento organizacional⁴. En particular, se buscó identificar y analizar los procesos relevantes, diseñar un manual de misiones y funciones y elaborar un manual de procesos y procedimientos que aporten claridad y estandarización a las tareas diarias.

Se adoptó un enfoque cualitativo-descriptivo, apoyado en la observación directa, entrevistas con los empleados, análisis de la documentación y revisión bibliográfica. Este análisis se complementó con diversas herramientas de diagnóstico, entre las que se incluyen PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor, FODA, así como diagramas como Pareto, Ishikawa, Tortuga y flujogramas.

Los resultados evidenciaron deficiencias en tres procesos -control de stock, recepción y gestión de mercadería, y evaluación del personal-, permitiendo formular propuestas de mejora y diseñar los manuales mencionados, que definen roles, estandarizan procedimientos y optimizan recursos. Estas acciones mejoran la coordinación interna, la eficiencia operativa y la satisfacción de empleados y clientes, aportando un modelo de formalización aplicable a otras PyMEs⁵ familiares del sector.

Palabras clave: procesos internos, formalización, optimización, PyMEs familiares, eficiencia operativa.

¹ Procesos internos: conjuntos de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados.

² “Huella y Estilo” es un nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, en cumplimiento del compromiso de respetar su privacidad.

³ Empresa familiar: organización que combina la actividad económica con vínculos familiares, donde la dirección y el control suelen recaer en los miembros de una misma familia.

⁴ Funcionamiento organizacional: modo en que la empresa coordina sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para cumplir sus objetivos.

⁵ PyME: micro, pequeña o mediana empresa, constituida por una o varias personas.

INTRODUCCION

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas se desenvuelven en un escenario marcado por una competencia cada vez más intensa y consumidores que esperan respuestas rápidas, productos de calidad y experiencias de compra coherentes. En este contexto, disponer de procesos internos claros y bien organizados se vuelve fundamental para aprovechar al máximo los recursos disponibles, minimizar errores y asegurar que cada área de la empresa funcione de manera alineada con sus objetivos.

“Huella y Estilo”⁶, comercio familiar dedicado a la venta de calzado y accesorios en Posadas, Misiones, se ha destacado por su trato cercano y su compromiso con ofrecer productos de calidad a precios accesibles. No obstante, el crecimiento del negocio y la diversidad de su oferta han evidenciado la necesidad de ordenar y documentar formalmente sus procedimientos. La falta de registros claros y manuales definidos dificulta evaluar el rendimiento de manera objetiva, mantener la coherencia en el trabajo diario y transmitir buenas prácticas de forma sistemática.

Este trabajo tiene como objetivo general proponer acciones de mejora en la documentación y formalización de los procesos internos de la empresa, con el propósito de poder optimizar el funcionamiento organizacional y fortalecer su gestión interna.

Para alcanzarlo, se aplicó una metodología cualitativa-descriptiva, basada en observación directa, entrevistas con el personal y análisis documental, complementada con herramientas de diagnóstico estratégico como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y FODA, junto con recursos gráficos y metodológicos -como los Diagramas de Pareto, Ishikawa, Tortuga y flujogramas- que facilitaron la identificación de problemas y la formulación de propuestas de mejora.

La investigación se llevó a cabo en el contexto de las Prácticas Profesionales Supervisadas de la Licenciatura en Administración de Empresas, centrándose en tres procesos internos clave: control de stock, recepción y gestión de mercadería, y evaluación del personal. Los mismos fueron

⁶ “Huella y Estilo” es un nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, en cumplimiento del compromiso de respetar su privacidad.

seleccionados por su impacto directo en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

El trabajo cobra relevancia al abordar una problemática común en las PyMEs locales: la falta de formalización de procedimientos y de claridad en roles y responsabilidades, lo que limita la coordinación interna y la eficiencia. Documentar y poder estandarizar los procesos permite profesionalizar la gestión y generar herramientas replicables para otras empresas del sector.

Finalmente, el documento se estructura en ocho capítulos: el primero presenta el proyecto y sus objetivos; el segundo desarrolla el marco teórico; el tercero y cuarto analizan el entorno externo e interno de la empresa; el quinto aborda el análisis de los procesos seleccionados; el sexto y séptimo incluyen los manuales de misiones y funciones, y de procesos y procedimientos; y el último capítulo expone las conclusiones generales y propuestas finales.

1. PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), comprender con profundidad los procesos internos de una organización permite identificar cómo cada uno influye en el desempeño general y en la eficiencia global de la empresa.

En la empresa objeto de estudio, la ausencia de documentación y formalización de los procesos internos limita la posibilidad de evaluar de manera clara y constante la eficiencia operativa. Esta situación, a su vez, dificulta la detección de oportunidades de mejora y la optimización en el uso de los recursos.

Esta práctica profesional plantea, por tanto, la necesidad de responder: ¿Cómo contribuir a la formalización de los procesos internos relevantes para optimizar el funcionamiento de la organización?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Formalizar los procesos internos es clave para que una organización funcione de forma eficiente y ordenada. Al ofrecer una visión clara de cómo se realizan estos procesos, se facilita entender cómo opera la empresa, lo que ayuda a detectar oportunidades de mejora, reducir errores y aprovechar mejor los recursos.

Tener claridad sobre los procesos ayuda a entender cómo cada uno aporta a los resultados de la empresa. En definitiva, el rendimiento de una organización depende de la eficiencia con que se gestionen sus procesos.

Por ello, esta investigación resulta muy valiosa, ya que la formalización de los procesos internos aporta múltiples beneficios a la organización: disminuye redundancias, mejora la eficiencia en el uso de los recursos y asegura un control de calidad eficiente, lo que repercute directamente en la satisfacción tanto de empleados como de clientes. A nivel social, un entorno de trabajo más ordenado y seguro mejora la calidad de vida laboral y fomenta prácticas que pueden servir como modelo para otras organizaciones.

1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Proponer acciones de mejora en la documentación y formalización de los procesos internos relevantes para optimizar el funcionamiento de la organización.

1.3.2. Objetivos específicos

- I. Identificar factores internos y externos que influyen en sus procesos a través del análisis del micro y del macroentorno.
- II. Identificar y analizar los procesos relevantes de las operaciones diarias de “Huella y Estilo” que tienen un impacto significativo en la eficiencia y el servicio al cliente.
- III. Desarrollar un manual de misiones y funciones que defina claramente la estructura de la empresa.
- IV. Elaborar un manual de procesos y procedimientos que documente, estandarice y proponga mejoras a las actividades relevantes de la empresa.

1.4. METODOLOGÍA

En esta sección se presenta la metodología utilizada para analizar y proponer mejoras en los procesos internos de “Huella y Estilo”, en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas de la cátedra Área Integrada IV. Se trató de una investigación cualitativa y descriptiva, con un diseño no experimental y de tipo aplicada, que combinó la observación directa, la revisión de documentos internos y entrevistas al personal.

El trabajo se desarrolló entre enero y abril de 2025, organizado en cuatro etapas: exploración, diagnóstico, análisis y propuesta, con una carga horaria total de 192 horas.

La metodología se organizó en cuatro fases principales que orientaron el desarrollo del estudio:

- **Exploración y diagnóstico preliminar:** En esta primera fase, se realizó un relevamiento general de la empresa a través de

observación directa, entrevistas informales con los dueños y el personal clave, y también revisando la documentación disponible. Esta etapa permitió identificar tres procesos críticos que presentan problemas operativos recurrentes: control de stock, recepción y gestión de mercadería, y evaluación del personal. De manera paralela, se realizó una revisión bibliográfica sobre la documentación de procesos, la cual sirvió de base para el marco teórico.

- **Análisis del entorno y de la estructura organizativa:** Se emplearon herramientas como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor de Porter, con el objetivo de contextualizar el funcionamiento de la empresa en su entorno tanto macro como micro. Paralelamente, se llevó a cabo un análisis FODA y un relevamiento de los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de control, lo que permitió mapear la situación actual de la organización. Además, se propuso un organigrama funcional para ordenar los roles y responsabilidades identificados, dado que la empresa no contaba con uno formalizado.
- **Análisis de los procesos clave:** Se estudiaron tres procesos claves utilizando herramientas de diagnóstico como Ishikawa, Pareto y el diagrama de tortuga. También se desarrollaron flujogramas comparativos (situación actual y propuesta) que facilitaron la identificación de puntos críticos y la formulación de mejoras.
- **Propuestas de mejora:** A partir del diagnóstico realizado, se elaboraron manuales que documentan y estandarizan los procesos analizados. Estos incluyen descripciones detalladas, diagramas de flujo, los roles involucrados y propuestas de indicadores para medir eficacia, eficiencia y rapidez.

1.4.1. Enfoque metodológico

El enfoque adoptado fue cualitativo-descriptivo y orientado a la mejora organizacional. Se trabajó con fuentes primarias y secundarias para cumplir con los objetivos específicos del proyecto:

- **Objetivo a: Identificar factores internos y externos que influyen en los procesos.** Se recurrió a fuentes secundarias (bibliografía académica sobre análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter) y a fuentes primarias (observación directa, encuestas e intercambios informales con los responsables de la empresa) para analizar el entorno de “Huella y Estilo”.
- **Objetivo b: Analizar los procesos relevantes de las operaciones diarias.** Se utilizaron herramientas como Pareto, tortuga, Ishikawa y flujogramas, a partir de datos relevados mediante observación y entrevistas informales. Estas herramientas permitieron identificar las causas de las deficiencias en tres procesos clave y proponer mejoras específicas.
- **Objetivo c: Desarrollar un manual de misiones y funciones**
Este objetivo se abordó desde un análisis estructural interno, complementado con la propuesta de un organigrama funcional que define las áreas y responsabilidades, en base a la información relevada durante la práctica.
- **Objetivo d: Elaborar un manual de procesos y procedimientos**
Se cumplió mediante el análisis de los procesos clave, la propuesta de mejoras gráficas y documentales, y la incorporación de indicadores de rendimiento adaptados a las necesidades de la empresa.

1.4.2. Alcance y limitaciones

1.4.2.1. Alcance

La investigación se desarrolló exclusivamente en “Huella y Estilo”, una empresa familiar dedicada a la venta de calzado y accesorios en Posadas, Misiones. El estudio se enfocó en tres procesos internos seleccionados junto con

la dirección: control de stock, recepción y gestión de mercadería, y evaluación del personal. Las actividades se llevaron a cabo dentro del entorno real de la empresa, como parte de una práctica profesional supervisada, sin alterar la operación diaria.

1.4.2.2. Limitaciones

- La empresa carecía de procedimientos documentados, lo que dificultó la identificación inicial de los procesos.
- No se contaba con una estructura formal de recursos humanos, lo que redujo la disponibilidad de datos objetivos sobre la evaluación del personal.
- Dado el tamaño de la empresa (4 empleados), las entrevistas debieron adaptarse a una lógica informal y fueron complementadas con observación directa para compensar la falta de registros sistemáticos.
- No se implementaron las mejoras propuestas, ya que el alcance del trabajo se limitó a su diseño y fundamentación.

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La organización foco de estudio es una empresa familiar, constituida como una SRL, con raíces en la Ciudad de Posadas, Misiones, que inició su trayectoria con una tienda de calzados y accesorios femeninos en el centro de la ciudad. Desde sus inicios, los dueños han participado activamente en el día a día de la empresa, priorizando una atención cercana y personalizada para cada cliente. Este enfoque se complementa con su compromiso de ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles, un valor esencial que ha impulsado su crecimiento y éxito.

Con el paso del tiempo, la empresa comenzó a crecer y abrir nuevos espacios de venta, incorporando locales dedicados a la moda femenina y juvenil, y más adelante también al público infantil. Este proceso de expansión le permitió ampliar su propuesta, fortalecer su presencia en el mercado y responder de manera más completa a las preferencias de sus clientes

Actualmente, la empresa cuenta con un equipo de 4 empleados y 5 socios, quienes participan activamente en la gestión y toma de decisiones. A lo largo de su evolución, ha mantenido su misión de brindar moda de calidad para toda la familia. Este compromiso se refleja en su enfoque en la satisfacción plena de sus clientes, el trabajo en equipo y la constante capacitación de sus colaboradores. “Huella y estilo” promueve un ambiente de crecimiento tanto para sus empleados como para sus clientes, consolidándose como una empresa familiar dedicada y confiable para la comunidad local.

2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Antes de profundizar en el desarrollo de esta práctica profesional supervisada, es fundamental presentar una serie de conceptos clave que faciliten su comprensión y sustenten su orientación. Para ello, se considera especialmente relevante centrar la atención en la empresa objeto de análisis, abordando nociones teóricas que permitan enmarcar y contextualizar adecuadamente el trabajo realizado.

Según la Real Academia Española (RAE), una empresa se define como una “entidad organizada que se dedica a realizar actividades industriales, comerciales o de servicios con el objetivo de generar ganancias”. Por su parte, Chiavenato (2001) amplía esta idea al definir la empresa como cualquier esfuerzo humano destinado a combinar y coordinar recursos, tanto humanos como materiales, con el objetivo de ser autosuficiente y generar ingresos a través de la creación y venta de productos o servicios.

De manera complementaria, De Zuani describe a la empresa como una organización destinada a cumplir objetivos económicos, al tiempo que asume un compromiso con la responsabilidad social, enfocándose en la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfacen las necesidades humanas (2005, p. 105).

Dicho autor, define a las empresas como organizaciones, estas pueden entenderse como estructuras sociales creadas por individuos para realizar actividades conjuntas y alcanzar metas que, de forma individual, resultarían inalcanzables. En este sentido, las empresas no solo persiguen objetivos económicos, sino que también combinan y coordinan recursos humanos y materiales, contribuyendo al bienestar social y satisfaciendo necesidades mediante la generación de bienes y servicios.

2.2. PROCESOS Y SU DOCUMENTACIÓN

La norma ISO 9001 define un proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí para convertir elementos de entrada en resultados. Este enfoque destaca la importancia de los procesos como medios para alcanzar objetivos organizacionales específicos.

En esta línea, Brito y Aguilar (2020) amplían el concepto al describir un proceso como una serie de actividades interrelacionadas cuyo propósito es transformar insumos en un resultado que agrega valor y satisface la necesidad de un cliente, ya sea interno o externo. Además, subrayan que cada actividad dentro del proceso contribuye directamente a la creación de valor para el cliente final (p. 20).

Por su parte, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) explican que un proceso abarca cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, buscando generar un valor superior al de los insumos originales (p. 160). Además, señalan que los procesos dentro de las organizaciones están formados por actividades interdependientes que se afectan mutuamente, lo que hace necesaria una evaluación integral del desempeño conjunto de estas actividades (p. 162).

Galloway (2002) complementa esta visión al describir los procesos como una serie de pasos, tareas o actividades que convierten insumos (inputs) en resultados finales (outputs). Según la autora, los insumos incluyen materiales, equipamiento, información, recursos humanos, financieros y condiciones del entorno necesarias para ejecutar el proceso, mientras que los outputs son los productos o servicios generados que se entregan al cliente como resultado final.

Adler (2007) propone una clasificación de procesos dentro de las organizaciones basada en su propósito y función:

- **Procesos Estratégicos:** Vinculados a los objetivos a largo plazo de la organización, contribuyen al cumplimiento de su misión y visión, orientando su dirección global.
- **Procesos Operativos:** Incluyen las actividades principales, como la fabricación de productos o la prestación de servicios, que generan valor directo para el cliente.

- **Procesos de Soporte:** Fundamentales para el funcionamiento interno, comprenden tareas como la gestión de recursos humanos, el mantenimiento y el soporte tecnológico.
- **Procesos de Control:** Se enfocan en la supervisión y evaluación de actividades para garantizar el cumplimiento de estándares y objetivos organizacionales.

La documentación de procesos resulta esencial para analizar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del cliente. Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2020), una herramienta clave para este propósito es el diagrama de flujo, el cual permite detallar cómo se ejecutan las actividades y cómo fluyen los recursos dentro de los procesos organizacionales (p. 155).

De manera similar, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) sugieren que un paso inicial en el análisis de procesos es la elaboración de diagramas que representen las tareas específicas, flujos de trabajo y conexiones clave, proporcionando una visión clara de las secuencias y relaciones implicadas (p. 162).

En este sentido, Wallogay (2002) define un diagrama de proceso como una representación gráfica estructurada y secuencial de las actividades, pasos o tareas que lo componen. Este recurso facilita la comprensión y el análisis de los procesos, destacando las entradas, salidas y conexiones entre sus elementos. Su objetivo principal es identificar áreas de mejora y optimización, contribuyendo a la mejora continua de las operaciones.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La existencia de fuerzas internas y externas que condicionan el éxito y desarrollo de las empresas es un aspecto fundamental en el ámbito organizacional. Estas fuerzas, que constituyen el entorno de una organización, influyen significativamente en su funcionamiento y estrategia. Comprender tanto el macroentorno como el microentorno permite a las empresas anticipar cambios, adaptarse a nuevas realidades y aprovechar oportunidades.

En este contexto, Vidal Arizabaleta (2004) define el entorno como el conjunto de individuos, organizaciones, instituciones, objetos y elementos de diversas naturalezas que, aunque son ajenos a la empresa, poseen una

relevancia significativa para esta. Esta noción subraya la influencia que los factores externos pueden ejercer sobre la dinámica interna de la organización.

Por otro lado, De Zuani (2005) amplía esta perspectiva al explicar que el entorno incluye todo lo que no forma parte directamente de la organización. En este sentido, se entiende como el medioambiente y todos los factores externos que afectan su funcionamiento. Para facilitar una comprensión más clara, De Zuani divide el entorno en dos categorías: macroentorno y microentorno. El macroentorno se refiere al ambiente general que afecta a todas las organizaciones, mientras que el microentorno se centra en los factores específicos que, aunque comparten ciertas características con otros contextos, son únicos y particulares para cada organización o grupo de ellas (p. 62-63).

De acuerdo con lo que establece De Zuani, el macroentorno está compuesto por estos elementos:

- Cultural: Engloba los antecedentes históricos, ideologías, valores y normas que caracterizan a la sociedad.
- Tecnológico: Se refiere al grado de avance científico y tecnológico, así como a la infraestructura física y al conocimiento técnico disponible.
- Educativo: Hace referencia al nivel de alfabetización de la población y a la complejidad del sistema educativo.
- Político: Considera el clima político general, el grado de concentración del poder y la naturaleza del sistema político vigente.
- Legal: Incluye aspectos constitucionales y las leyes específicas que regulan la formación y operación de las organizaciones.
- Recursos Naturales: Se centra en la cantidad y disponibilidad de recursos naturales en el entorno.
- Demográficos: Abarca las características de los recursos humanos disponibles, incluyendo su número, distribución, edad y sexo.
- Sociológicos: Examina los valores, la estructura social y la movilidad dentro del sistema social.
- Económicos: Analiza el marco económico general, abarcando aspectos como la propiedad pública y privada, la planificación económica y las políticas fiscales.

Y dentro del microentorno se incluye a:

- Clientes: conformados tanto por los consumidores finales como por intermediarios o partes interesadas.
- Proveedores: son aquellos que brindar recursos a la organización.
- Competidores: conformado por aquellas organizaciones que realizan actividades similares o que ofrecen productos similares.

2.4. ANÁLISIS PESTEL

Según David (2013), el análisis PESTEL -es consecuencia de las siglas: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal- se presenta como una herramienta fundamental para la evaluación del entorno externo de una organización. Este modelo examina seis categorías de factores que pueden influir en el desempeño empresarial:

- Político: Considera el entorno político y las regulaciones gubernamentales que pueden afectar a la organización.
- Económico: Analiza las condiciones económicas, como tasas de crecimiento, inflación y tipo de cambio.
- Social: Evalúa los aspectos demográficos y culturales que pueden impactar en la demanda de productos o servicios.
- Tecnológico: Examina el nivel de innovación y desarrollo tecnológico que puede afectar la competitividad.
- Ecológico: Considera los factores ambientales y sostenibilidad que son cada vez más relevantes en la estrategia empresarial.
- Legal: Incluye el marco legal que regula las operaciones de la empresa, como leyes laborales y normativas comerciales.

Este enfoque permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en su entorno, facilitando la formulación de estrategias adecuadas para su desarrollo y éxito.

2.5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

David (2013) examina el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter como una herramienta esencial para comprender la dinámica del mercado y la competencia dentro de un sector específico. Este modelo identifica cinco fuerzas que afectan tanto la competencia como la rentabilidad de las

empresas. El autor destaca que el entendimiento de estas fuerzas permite a las organizaciones diseñar estrategias más efectivas para competir en su entorno, así como identificar oportunidades y amenazas, lo que contribuye a mejorar su posición en el mercado. Este análisis es fundamental para la formulación estratégica y proporciona a las empresas la capacidad de anticipar cambios en su entorno competitivo.

Las cinco fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza mide el nivel de competencia entre las empresas que operan en el mismo mercado. Una rivalidad intensa puede dar lugar a guerras de precios y a una reducción en los márgenes de beneficio.
- Amenaza de nuevos entrantes: Se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Si las barreras de entrada son bajas, la amenaza se incrementa, lo que puede impactar en la cuota de mercado y los precios.
- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza considera el grado de influencia que tienen los proveedores sobre las empresas. Un número limitado de proveedores o productos únicos les otorga mayor poder para influir en precios y condiciones comerciales.
- Poder de negociación de los compradores: Se refiere al poder que tienen los consumidores para afectar los precios y condiciones del mercado. Un alto poder de negociación puede resultar en precios más bajos y márgenes reducidos para las empresas.
- Amenaza de productos sustitutos: Esta fuerza evalúa la disponibilidad de productos alternativos que pueden satisfacer las mismas necesidades del consumidor. Una alta amenaza de sustitutos puede restringir el potencial de precios y rentabilidad.

David enfatiza que el análisis de estas fuerzas es crucial para que las organizaciones formulen estrategias efectivas, identifiquen sus ventajas competitivas y se adapten a un entorno en constante cambio.

Gráfico de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Ilustración 1: 5 Fuerzas Competitivas de Porter.
Fuente: Elaboración propia.

2.6. ANÁLISIS FODA

David (2013) presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como una herramienta estratégica esencial para evaluar la situación de una organización. Este análisis permite identificar las fortalezas internas que proporcionan ventajas competitivas, así como las debilidades que representan limitaciones o áreas de mejora.

Además, el análisis FODA incluye la identificación de oportunidades externas que pueden ser aprovechadas para el crecimiento y desarrollo, y amenazas que podrían impactar negativamente en la organización.

David enfatiza que este enfoque integral ayuda a las empresas a formular estrategias efectivas al alinear sus capacidades internas con las condiciones externas del mercado.

El autor destaca que el análisis FODA no solo es útil para la formulación de estrategias, sino también para la planificación y toma de decisiones a nivel organizacional. Al comprender la relación entre las fortalezas y debilidades internas frente a las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden desarrollar planes más sólidos y adaptativos para enfrentar un entorno competitivo en constante cambio.

2.7. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Porter (1985), citado en Vidal Arizabaleta (2004), sostiene que, al analizar cada actividad dentro de la Cadena de Valor, las empresas pueden identificar áreas donde es posible reducir costos o incrementar su diferenciación, lo que les permite obtener una ventaja competitiva en su sector. Este modelo no solo facilita la comprensión de cómo se crea el valor en una organización, sino que también proporciona un marco para evaluar cómo cada actividad contribuye al rendimiento general.

El autor presenta la Cadena de Valor como una herramienta que permite a las empresas identificar sus actividades estratégicas y cómo estas pueden contribuir a la creación de valor. Este enfoque se centra en descomponer las actividades empresariales en dos categorías principales:

- **Actividades Primarias:** Estas son las acciones directamente involucradas en la creación, venta y entrega del producto o servicio. Se dividen en cinco subcategorías:
 - **Logística interna:** Incluye la recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
 - **Operaciones:** Se refiere al proceso de transformación de insumos en productos finales.
 - **Logística externa:** Engloba la distribución de productos terminados a los clientes.
 - **Marketing y ventas:** Involucra las estrategias para atraer y retener clientes.
 - **Servicios:** Comprende el soporte post-venta y el mantenimiento del producto.
- **Actividades de Apoyo:** Estas actividades respaldan las primarias y son cruciales para el funcionamiento eficiente de la cadena de valor:
 - **Infraestructura de la empresa:** Se refiere a la gestión general, planificación y finanzas.
 - **Gestión del recurso humano:** Incluye el reclutamiento, formación y desarrollo del personal.
 - **Desarrollo tecnológico:** Abarca la investigación y desarrollo, así como la mejora de procesos.

- Abastecimiento: Se refiere a la adquisición de insumos necesarios para las operaciones.

Por otro lado, David (2013) también aborda el análisis de la cadena de valor, argumentando que esta herramienta es crucial para que las organizaciones comprendan y optimicen sus procesos internos. En resumen, el análisis de la cadena de valor es fundamental para que las empresas formulen estrategias efectivas que maximicen su rendimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.

Cadena de Valor de Porter

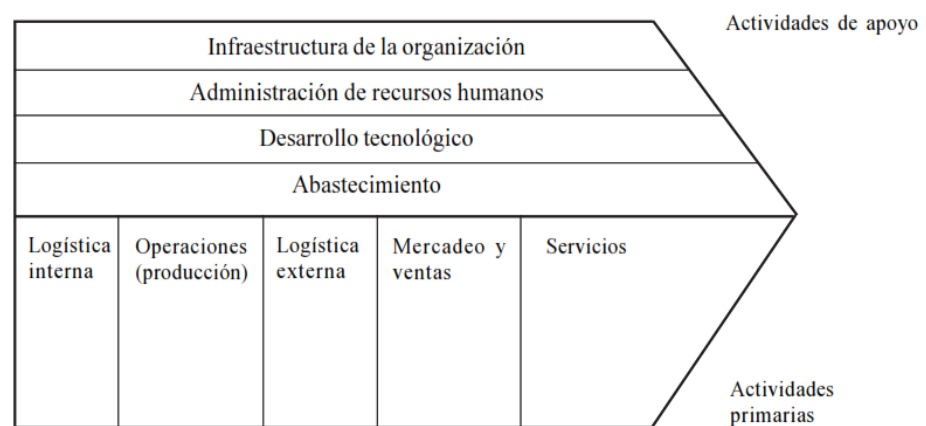


Ilustración 2: Cadena de Valor.
Fuente: Cadena de Valor según Vidal Arizabaleta (2004).

2.8. DIAGRAMA DE TORTUGA

El Diagrama de Tortuga es una herramienta visual usada en la gestión de calidad, especialmente útil para representar y analizar procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Su estructura permite ver de forma clara las entradas, salidas, recursos, responsables, métodos e indicadores, ofreciendo así una visión completa de cada proceso y facilitando su estandarización y mejora continua. Según Talamantes-Valenciana y Rodríguez-Picón (2020), este enfoque ayuda a cumplir con la norma, ya que permite describir los procesos, evaluar su desempeño, identificar riesgos y oportunidades, y documentar su gestión de manera efectiva. Además, su flexibilidad hace posible adaptarlo a distintos tipos de procesos y organizaciones, fomentando un enfoque sistemático y orientado a la calidad.

Gráfico del Diagrama de Tortuga

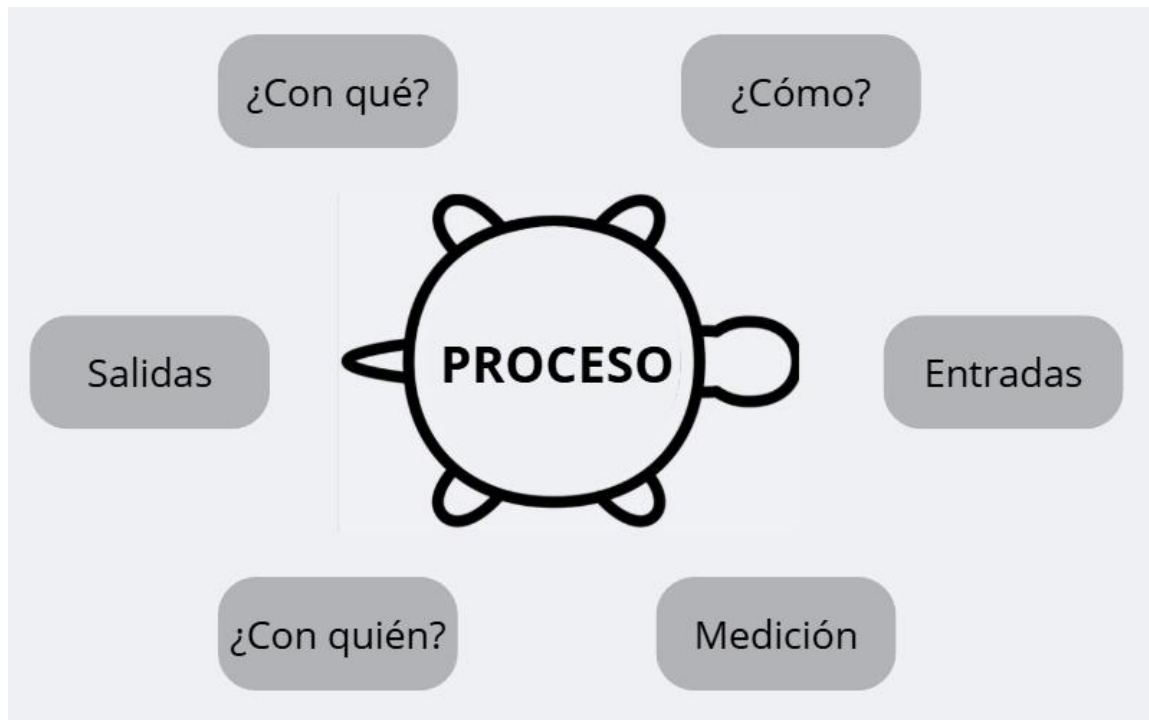


Ilustración 3: Diagrama de Tortuga.

Fuente: elaboración propia.

2.9. DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica que se usa para priorizar problemas, causas o defectos según su frecuencia o impacto, basándose en el principio 80/20 de Vilfredo Pareto. Esta regla indica que, en muchos procesos, aproximadamente el 80 % de los efectos proviene del 20 % de las causas. Se representa con barras ordenadas de forma descendente, acompañadas de una línea de porcentaje acumulado, lo que permite ver rápidamente cuáles son los factores más importantes a atender.

Desde el ámbito de la gestión de la calidad, esta herramienta resulta clave para la toma de decisiones, ya que permite enfocar los esfuerzos en las causas más relevantes y así mejorar la eficiencia, reducir costos y elevar la satisfacción del cliente. Tal como explican Chávez et al. (2024) y Cruz Rivera et al. (2019), su utilidad se extiende a múltiples sectores como la industria, los servicios, la educación o la gestión de inventarios, siendo una técnica fundamental para analizar procesos y aplicar mejoras de forma eficaz.

Gráfico del Diagrama de Pareto

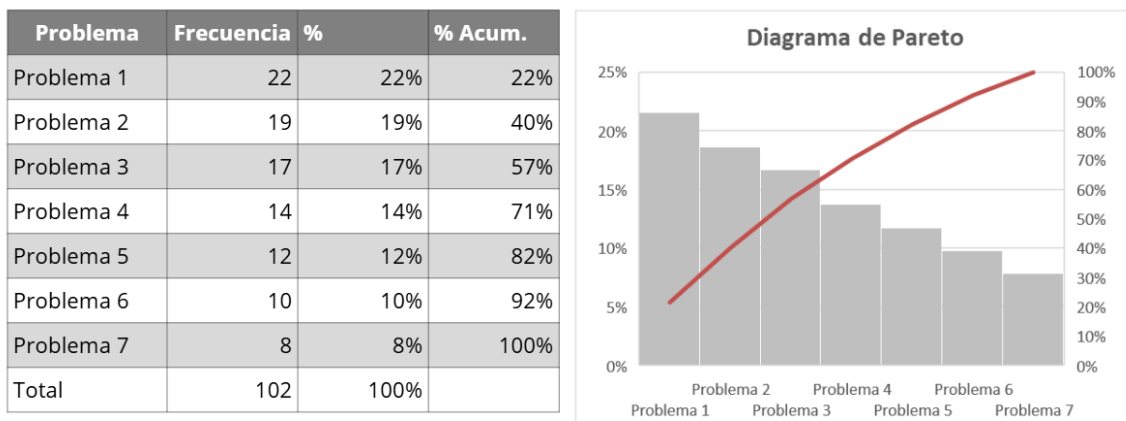


Ilustración 4: Diagrama de Pareto.

Fuente: elaboración propia.

2.10. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o de causa-efecto, es una herramienta fundamental en la gestión de la calidad, diseñada para identificar, organizar y visualizar las posibles causas de un problema específico. Desarrollado por Kaoru Ishikawa, este instrumento facilita el análisis estructurado de los factores que influyen en un proceso, agrupándolos generalmente en categorías como métodos, materiales, mano de obra, maquinaria, medición y medio ambiente.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), esta herramienta permite no solo detectar las causas raíz de un problema, sino también promover el trabajo en equipo y el enfoque sistémico en la resolución de problemas, lo que resulta esencial para la mejora continua de los procesos dentro de las organizaciones.

Gráfico del Diagrama de Ishikawa

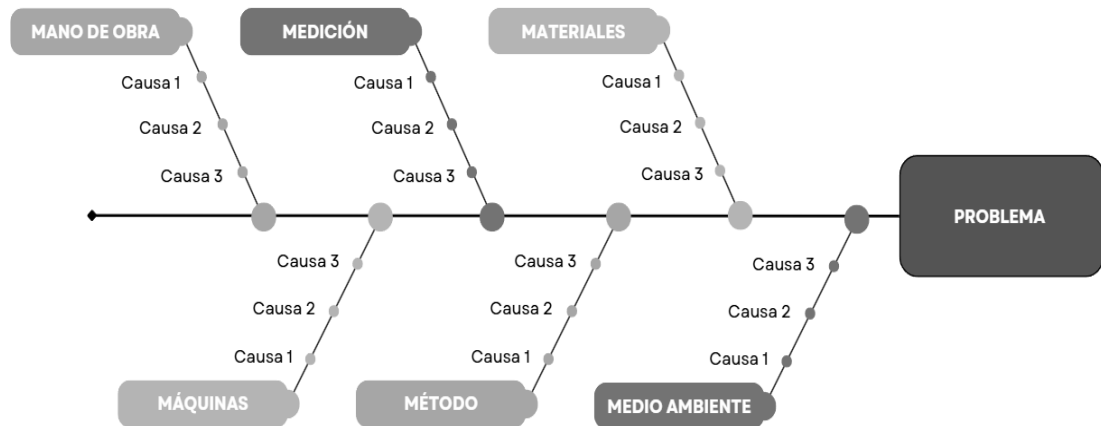


Ilustración 5: Diagrama de Ishikawa.

Fuente: elaboración propia.

3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del entorno es un proceso esencial para que las organizaciones identifiquen y evalúen las fuerzas externas que pueden afectar su desempeño y competitividad. Este análisis se enfoca en detectar oportunidades y amenazas derivadas de factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales y competitivos.

Dado que el análisis externo alcanza a múltiples dimensiones, cada una proporcionando información clave para la formulación de estrategias efectivas, se realizó un análisis PESTEL y un estudio de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. Estas herramientas permiten entender con mayor profundidad la posición de la organización en el mercado y anticipar los movimientos estratégicos de los rivales.

Para realizar el análisis, se utilizaron datos primarios obtenidos a través de encuestas. Estas fueron respondidas por la encargada de administración, quien además es una de las propietarias de "Huella y Estilo".

3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica clave que permite a las organizaciones evaluar de manera integral el entorno externo en el que operan. Este enfoque facilita la identificación de oportunidades y amenazas, proporcionando una comprensión más profunda de las dinámicas externas que influyen en el desempeño y la toma de decisiones estratégicas.

- **Factor Político**

Desde que Javier Milei asumió la presidencia de Argentina en diciembre de 2023, el panorama político del país ha experimentado transformaciones profundas. Su llegada al poder, impulsada por un discurso antisistema y propuestas de ajuste fiscal radicales, ha desafiado las dinámicas tradicionales de la política argentina. Este enfoque disruptivo ha generado tanto entusiasmo entre sus seguidores como resistencia en sectores políticos y sociales que ven en sus medidas un riesgo para la estabilidad institucional y social.

Entre sus iniciativas más destacadas, Milei ha promovido una política de apertura económica basada en la desregulación de importaciones y la búsqueda de nuevos acuerdos comerciales internacionales. Estas medidas forman parte de una estrategia más amplia para transformar la economía argentina en un modelo más competitivo y orientado al mercado, alejándose de las políticas intervencionistas que predominaron en las últimas décadas.

Al asumir, Milei heredó una economía en crisis, caracterizada por una inflación exorbitante y pobreza. En respuesta, su gobierno adoptó medidas drásticas que lograron reducir la inflación, un resultado que ha sido celebrado como un hito por sus defensores. Además, la estabilización del dólar y el aumento en los precios de bonos y acciones argentinas han contribuido a mejorar la percepción de los mercados financieros.

En el ámbito comercial, la desregulación de las importaciones representa uno de los cambios más controvertidos de su gestión. Si bien esta medida busca fomentar la competitividad, ampliar la oferta de productos y reducir costos para los consumidores, también ha generado tensiones en sectores industriales locales que enfrentan dificultades para competir con productos extranjeros. Este enfoque ha desatado debates sobre el equilibrio entre liberalización económica y protección de la producción nacional.

No obstante, las reformas del gobierno han tenido un costo social considerable. El ajuste fiscal severo ha reducido el gasto público en áreas clave, como subsidios y programas sociales, lo que ha afectado negativamente el poder adquisitivo de amplios sectores de la población. La contracción del consumo interno y el aumento del malestar social plantean interrogantes sobre la sostenibilidad de su modelo político y económico, especialmente en un contexto históricamente marcado por ciclos de crisis y recuperación.

- **Factor económico**

La economía de Argentina ha experimentado transformaciones significativas desde la llegada del nuevo gobierno, marcadas por una drástica reducción de la inflación y una serie de reformas económicas destinadas a estabilizar el país. A continuación, se analiza la situación económica actual y las perspectivas futuras.

Uno de los principales logros del gobierno de Javier Milei ha sido la contención de la inflación. En diciembre de 2023, la inflación mensual alcanzó

un alarmante 25.5%, pero, gracias a un ajuste fiscal y monetario riguroso, se logró reducir a un 2.7% en diciembre de 2024. La inflación anual cerró en 117.8%, lo que representa una mejora significativa respecto al 211.4% registrado en 2023. Para 2025, las proyecciones indican una inflación entre el 25% y el 28%, un nivel que no se había alcanzado en ocho años, lo que refleja un progreso en la estabilización de precios.

Sin embargo, aunque la inflación se haya desacelerado y algunos precios hayan bajado, el costo de servicios básicos como electricidad, gas y transporte sigue aumentando. Esto ha provocado una pérdida del poder adquisitivo, ya que los salarios, aunque se ajustan por inflación, no crecen al mismo ritmo que estos servicios esenciales. La combinación de ingresos estancados y tarifas altas ha afectado negativamente la capacidad de consumo de los hogares, sobre todo en los sectores con menores ingresos.

En cuanto al crecimiento económico, el país ha enfrentado un panorama desafiante. En 2023, la economía se contrajo un 1.6% interanual, con una caída pronunciada en el último trimestre. Durante 2024, esta contracción se profundizó al 3.5% del Producto Interno Bruto (PIB), afectada por una inflación persistente, restricciones cambiarias y la debilidad de la demanda interna. No obstante, las proyecciones para 2025 son más alentadoras, con un crecimiento estimado del 3.6%, impulsado por una mayor estabilidad en los precios, un aumento en la confianza del consumidor y un repunte en sectores clave como la exportación agrícola. Este repunte también está vinculado al impacto gradual de reformas económicas que buscan fomentar la inversión y el crecimiento sostenible.

El enfoque del Poder Ejecutivo ha estado centrado en un ajuste fiscal y una liberalización económica. Entre las medidas destacadas se incluyen la eliminación del impuesto a las ganancias para trabajadores con ingresos bajos y la devolución del IVA en productos básicos para los sectores más vulnerables. Estas políticas buscaban aliviar la carga sobre los hogares mientras se estabilizaban las cuentas públicas.

En el ámbito internacional, la administración Milei renegoció su acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), comprometiéndose a alcanzar un superávit primario del 2% del PIB en 2024. Este plan incluye medidas

para reducir el déficit fiscal y fortalecer las reservas internacionales, elementos clave para estabilizar la economía a largo plazo.

A pesar de los avances logrados, Argentina enfrenta importantes desafíos estructurales. La pobreza sigue afectando al 45% de la población, y la sostenibilidad de las reformas económicas será crucial para evitar retrocesos en los logros alcanzados. El éxito del gobierno dependerá de su capacidad para consolidar la estabilidad económica, fomentar el crecimiento y abordar las desigualdades sociales, factores esenciales para mejorar el bienestar de la población y garantizar un desarrollo sostenible.

Además, programas como Ahora Misiones han incrementado las ventas al ofrecer reintegros y descuentos, lo que ha estimulado el consumo local. En octubre de 2024, las ventas bajo estas condiciones aumentaron un 31%, lo que refleja una respuesta positiva del comercio ante las políticas implementadas.

- **Factor Social**

Respecto al factor social, el actual presidente se encontró con una Argentina marcada por altos niveles de pobreza y desigualdad. En el primer trimestre de 2024, la pobreza alcanzó un alarmante 54.9%, resultado de años de crisis económica y políticas ineficaces. La indigencia también era preocupante, afectando a un porcentaje significativo de la población.

El ajuste fiscal que se implementó provocó un aumento de la pobreza, que llegó a afectar a aproximadamente el 57 % de la población. La devaluación abrupta del peso hizo que el costo de vida subiera de manera inmediata, afectando tanto a bienes como a servicios esenciales. Aunque la inflación empezó a desacelerarse y algunos precios bajaron, los costos de servicios como luz, gas, transporte y salud se mantuvieron altos, lo que provocó una pérdida real del poder adquisitivo. Como los salarios se ajustan por inflación pero no recuperan proporcionalmente el poder de compra, muchas familias tienen dificultades para cubrir sus necesidades básicas.

A pesar de estas dificultades, se mantuvieron políticas sociales como la Asignación Universal por Hijo y la Tarjeta Alimentar, las cuales fueron fundamentales para mitigar el impacto en los sectores más vulnerables. Sin embargo, el empleo registrado en el sector privado mostró una tendencia negativa durante el primer año de reformas, con caídas significativas en varias industrias. Para octubre de 2024, se reportaron pérdidas de empleo asalariado

formal, especialmente en el sector privado. Aunque los salarios reales comenzaron una leve recuperación frente a la inflación, el aumento de la precarización laboral ha generado preocupación, ya que muchos trabajadores han migrado a modalidades de empleo menos seguras y estables.

Un artículo publicado por CNN Español señala que, hacia 2025, Argentina experimenta una creciente fragmentación de las clases sociales. Las políticas de austeridad han impactado desproporcionadamente a los sectores medios y bajos, mientras que los más ricos han logrado mantener sus niveles de consumo y estabilidad financiera

Pirámide social Argentina 2024

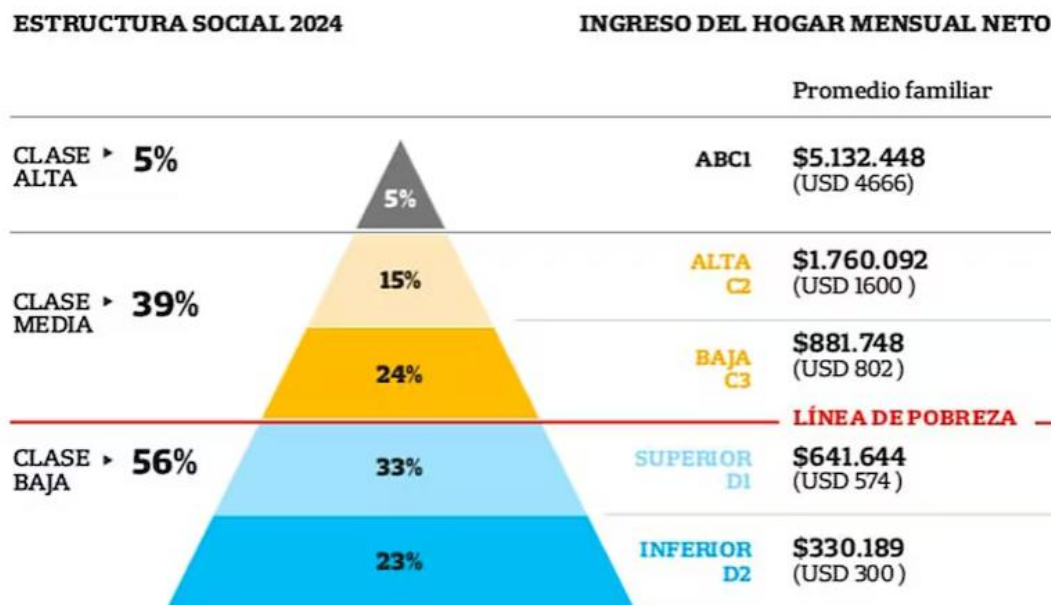


Ilustración 6: Pirámide Social Argentina.

Fuente: Consultora W, 2024.

La clase media, que hace tres décadas representaba el 70% de la población, se ha reducido a solo un 42%, dividiéndose en dos segmentos: la clase media baja representa el 25% y la clase media alta el 17%. Este cambio en la estructura socioeconómica ha ampliado la base pobre de la pirámide social, que ahora ocupa el 53% de la sociedad.

Las clases trabajadoras enfrentan un futuro incierto debido a la falta de inversión en servicios esenciales como salud y educación, lo que pone en riesgo su bienestar a largo plazo. La creciente fragmentación social y las amplias brechas de desigualdad reflejan un panorama cada vez más complejo.

El impacto combinado de la inflación y la recesión ha transformado las percepciones sociales. Sectores como la clase media alta se autodefinen ahora como clase trabajadora, mientras que la clase media baja se acerca cada vez más al límite de la pobreza. Esta situación refleja un empobrecimiento generalizado que atraviesa toda la estructura social.

En este contexto, las clases medias vulnerables enfrentan un deterioro constante en su capacidad de ahorro e inversión, agravado por la inflación. La falta de oportunidades para revertir esta situación es evidente; aproximadamente el 30% de la población depende de la economía informal y los programas sociales, perpetuando una marginalidad estructural. Esta creciente desigualdad ha intensificado problemas como la delincuencia y la inseguridad, subrayando la necesidad urgente de políticas que fomenten una mayor equidad y cohesión social.

- **Factor tecnológico**

La tecnología se ha convertido en un elemento esencial de nuestro entorno y de nuestras actividades diarias. En este contexto, la pandemia actuó como un catalizador que aceleró la digitalización de las empresas, obligándolas a adoptar rápidamente soluciones tecnológicas para enfrentar los desafíos cotidianos. Este cambio no solo transformó la manera de abordar problemas, sino que también facilitó la implementación de nuevas modalidades laborales, como el teletrabajo. Como resultado, las empresas tecnológicas han emergido como fuentes significativas de ingresos y empleo, destacándose iniciativas como billeteras virtuales, bancos digitales y plataformas de pago, que han ganado relevancia con el crecimiento del comercio electrónico.

En Argentina, la llegada del nuevo gobierno ha potenciado aún más este crecimiento a través de políticas que promueven la digitalización. Una estimación que se realizó el en 2024 indica que el 77% de las empresas planean iniciar su proceso de transformación digital, lo que refleja una creciente conciencia sobre la necesidad de modernizar sus operaciones para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

Además, sectores como la agricultura están comenzando a aprovechar las ventajas de la innovación tecnológica, con avances en inteligencia artificial (IA) y robótica que optimizan los procesos productivos. Por ejemplo, en eventos como Expoagro 2025, se han presentado tecnologías que

utilizan IA para mejorar la eficiencia en el uso de insumos agrícolas y facilitar el monitoreo de cultivos.

Este impulso hacia la digitalización no solo mejora la eficiencia empresarial, sino que también tiene un impacto directo en la economía nacional. La adopción de tecnologías avanzadas puede aumentar la competitividad de las empresas argentinas en el mercado global y crear nuevas oportunidades laborales en sectores emergentes.

Sin embargo, a pesar de estos avances, el gobierno ha implementado recortes en áreas clave como ciencia y tecnología, lo que genera inquietudes sobre el futuro del desarrollo tecnológico en Argentina. La inversión en investigación y desarrollo es fundamental para mantener el impulso innovador del país.

Por último, es crucial mantener un enfoque en la formación y capacitación de la fuerza laboral para asegurar que los trabajadores estén preparados para enfrentar los nuevos desafíos tecnológicos. La inversión en educación y habilidades digitales será determinante para maximizar el potencial de estas innovaciones y garantizar un crecimiento inclusivo y sostenible en Argentina.

Por otro lado, en cuanto al contexto provincial misionero en los últimos años, se puede notar que, en los últimos años, la digitalización ha emergido como un eje central en el desarrollo del comercio en Misiones. La implementación de sistemas de habilitaciones express ha permitido a los comerciantes obtener permisos en línea en tan solo 24 horas, lo que ha agilizado los procesos burocráticos y fomentado el emprendimiento local. Desde su lanzamiento, se han emitido casi 200 certificados, lo que evidencia una gran aceptación y refleja la actividad económica creciente en la capital provincial.

El ecosistema tecnológico de Misiones está experimentando un notable crecimiento, especialmente en el ámbito de las startups y la economía del conocimiento. Eventos como Makerland 2024 han sido fundamentales para reunir a emprendedores, empresas y estudiantes, creando un espacio donde se exploran avances tecnológicos y se fomenta la innovación. Este festival no solo resalta la creatividad local, sino que también promueve la colaboración entre instituciones educativas y el sector privado. La participación de organizaciones

como la Escuela de Robótica y Silicon Misiones subraya el impacto positivo de estas iniciativas en la comunidad.

El Parque Tecnológico Silicon Misiones, ubicado en Posadas, es otro proyecto destacado que busca fomentar la colaboración entre el gobierno, las empresas y las universidades para desarrollar proyectos de alto impacto tecnológico. Este parque se enfocará en crear un entorno propicio para la innovación, albergando incubadoras de startups y ofreciendo capacitación en áreas como programación y tecnología. Estas iniciativas están diseñadas para preparar a la fuerza laboral local para enfrentar los desafíos del futuro y se espera que impulsen nuevas ideas y empresas en el ámbito comercial.

La digitalización y el desarrollo tecnológico no solo mejoran la eficiencia operativa de las empresas, sino que también tienen un impacto directo en la economía provincial. A medida que más comerciantes adoptan herramientas digitales, se espera un aumento significativo en la competitividad del sector comercial misionero. Esta transformación permitirá a las empresas locales acceder a nuevos mercados y mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas cambiantes del consumidor.

- **Factor ecológico**

Recientemente, el enfoque ecológico en Argentina ha estado en el centro de intensos debates, reflejando tensiones entre un modelo que prioriza el desarrollo económico y las crecientes demandas de movimientos que abogan por la sostenibilidad ambiental y los derechos de los animales. Este panorama ha puesto en evidencia el choque entre políticas que favorecen sectores productivos, como la industria del cuero, y el activismo vegano, que cuestiona el impacto ambiental y ético de estas prácticas. Expertos y activistas advierten sobre las posibles consecuencias a largo plazo de este enfoque, resaltando la necesidad de equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente.

Argentina enfrenta desafíos ambientales históricos, como la deforestación, la contaminación del agua y la pérdida de biodiversidad. En particular, la deforestación en el Gran Chaco argentino ha continuado siendo un problema crítico, con informes que indican un aumento en la tala de bosques nativos. La postura negacionista de Milei respecto al cambio climático ha influido

en su administración, que ha reducido la capacidad del Estado para regular y fiscalizar actividades extractivas y contaminantes.

Las políticas implementadas por el gobierno han incluido un desmantelamiento de regulaciones ambientales y recortes presupuestarios significativos en el sector. El proyecto de Ley de Presupuesto 2025 refleja una mínima asignación para la Subsecretaría de Ambiente, mientras se priorizan sectores como el extractivismo minero y la explotación de hidrocarburos y litio. Esta tendencia plantea serias dudas sobre la capacidad del país para cumplir con sus compromisos internacionales en materia de cambio climático.

Los activistas veganos han intensificado sus esfuerzos para visibilizar la relación entre el consumo de productos animales y la crisis ecológica. Se han protagonizado protestas que cuestionan tanto el maltrato animal como el impacto ambiental asociado a la ganadería. Estas acciones han generado debates en redes sociales y en la opinión pública, poniendo en el centro de la discusión la ética del consumo de productos derivados del cuero y otros materiales de origen animal.

A pesar del avance de movimientos que promueven alternativas sostenibles, el consumo de productos derivados del cuero sigue siendo común en Argentina, donde esta industria ocupa un lugar destacado en la economía. Sin embargo, su producción acarrea importantes consecuencias ambientales, como la deforestación y la contaminación del agua debido a los procesos químicos utilizados. Los activistas señalan que la producción de cuero no solo perpetúa el sufrimiento animal, sino que también agrava la crisis ambiental al requerir grandes extensiones de tierra para la ganadería y generar desechos tóxicos que afectan ríos y suelos.

En este contexto, las políticas gubernamentales que favorecen el extractivismo y reducen los presupuestos destinados a la protección ambiental han intensificado las tensiones. Estas decisiones han provocado una resistencia activa por parte de comunidades locales y organizaciones ambientalistas, que advierten sobre las graves consecuencias de la deforestación, la contaminación y la pérdida de biodiversidad en los hábitats argentinos. Las protestas veganas buscan, además, fomentar un cambio hacia prácticas más éticas y sostenibles, promoviendo el uso de materiales sintéticos como alternativas al cuero.

- **Factor legal**

El marco legal en Argentina ha experimentado transformaciones significativas, especialmente en el ámbito impositivo, que han tenido un impacto directo en la competitividad y operatividad del sector comercial. Este análisis aborda las reformas legales más relevantes y su influencia en las empresas y la economía en general.

Una de las medidas más destacadas es la Ley de Reforma Fiscal sancionada en junio de 2024, que implementa un régimen de regularización de obligaciones tributarias. Esta moratoria permite a los contribuyentes saldar deudas vencidas al 31 de marzo de 2024, ofreciendo condonación total de multas y reducciones significativas en intereses. Este enfoque no solo alivia la carga financiera de las empresas, sino que también promueve el cumplimiento fiscal y libera recursos para la inversión y el consumo, lo que puede dinamizar la economía.

Otra reforma clave es la modificación del Impuesto a las Ganancias, que eleva el piso de aplicación a \$1.800.000 mensuales brutos para trabajadores solteros. Esto exime a un mayor número de trabajadores del pago del impuesto, aumentando su ingreso disponible y fomentando el consumo interno.

El gobierno también ha presentado planes para llevar a cabo una reforma integral del sistema tributario, con el fin de simplificar la estructura fiscal, eliminar impuestos que generan distorsiones y reducir la presión impositiva. Entre las propuestas más destacadas se incluyen la eliminación del Impuesto Cédular, que gravaba las rentas laborales, y la derogación del impuesto del 1,5 % sobre la venta de inmuebles adquiridos antes del 31 de diciembre de 2017. Estas medidas buscan aliviar la carga fiscal de los ciudadanos y favorecer un entorno más propicio para los negocios.

En apoyo a las pequeñas y medianas empresas (pymes), se introdujeron limitaciones a las retenciones del IVA y Ganancias aplicadas por compañías de tarjetas y agrupadores de pagos, restringiéndolas a comercios con ventas superiores a \$10 millones mensuales. Esta medida otorga mayor liquidez a las pymes, permitiéndoles contar con más capital para sus operaciones.

Finalmente, el Decreto N.º 33/2025 implementa un cambio significativo en el sistema antidumping, simplificando y desburocratizando los procedimientos de defensa comercial. La unificación de este sistema busca

agilizar la resolución de casos y fomentar una competencia más justa en el comercio exterior, beneficiando a las empresas argentinas.

Por otro lado, en la provincia de Misiones, la implementación de sistemas digitales en la Dirección General de Rentas (DGR) representa un avance significativo hacia la modernización tributaria a nivel regional. Este desarrollo busca optimizar la fiscalización y recaudación de impuestos, proporcionando a los comerciantes un entorno más eficiente y transparente. Al reducir la burocracia y agilizar los procesos, estas herramientas digitales no solo facilitan el cumplimiento fiscal, sino que también generan condiciones más favorables para el crecimiento y la competitividad de las empresas locales.

3.1.2. Breve conclusión

El análisis PESTEL aplicado a la empresa revela cómo los factores externos impactan en su desempeño y estrategia. Desde el ámbito político, las reformas económicas impulsadas por el gobierno, como la apertura de importaciones y la desregulación, representan un desafío significativo para competir con productos extranjeros, aunque también abren la posibilidad de diversificar su oferta si la empresa adapta su modelo de negocio a este nuevo escenario.

En el ámbito económico, la reducción de la inflación ha estabilizado algunos indicadores, pero la recesión económica y los altos niveles de pobreza limitan el poder adquisitivo de los clientes, afectando directamente el consumo de sus productos. Sin embargo, el crecimiento proyectado en sectores clave para 2025 brinda un horizonte más alentador para planificar acciones futuras.

En lo social, los altos niveles de pobreza y desigualdad resaltan la importancia de ofrecer productos accesibles para los consumidores más vulnerables. Al mismo tiempo, el crecimiento de segmentos de mercado que priorizan la sostenibilidad y los productos "pet-friendly" brinda una oportunidad para reforzar su propuesta diferenciada y captar a estos clientes.

La tecnología se presenta como un factor clave para el desarrollo de la empresa. La creciente digitalización y el uso de redes sociales abren nuevas oportunidades para mejorar la presencia online, optimizar el e-commerce y fidelizar a los clientes mediante estrategias más innovadoras.

En el ámbito ecológico, las tendencias globales hacia el consumo sostenible representan una ventaja competitiva si la empresa fortalece su línea de productos respetuosos con el medio ambiente. No obstante, la falta de políticas ambientales sólidas a nivel nacional podría dificultar la implementación de prácticas más sostenibles.

Finalmente, en el aspecto legal, los cambios en las regulaciones tributarias y comerciales, como la simplificación de impuestos y el ajuste fiscal, ofrecen oportunidades para optimizar costos. Sin embargo, estos cambios también exigen que “Huella y Estilo” mantenga una gestión ágil y actualizada para adaptarse a un marco normativo en constante transformación.

3.1.3. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

Rivalidad entre competidores existentes: La empresa opera en un mercado caracterizado por una alta competencia, especialmente en el microcentro de Posadas. Este entorno está saturado de negocios de calzado y accesorios dirigidos al público femenino, lo que genera una lucha constante por captar la atención de los clientes. Las principales estrategias de diferenciación utilizadas por los competidores incluyen precios más bajos, promociones agresivas y la optimización de sus canales digitales a través de páginas web y marketing en redes sociales.

Sin embargo, la empresa ha logrado destacarse gracias a una propuesta de valor clara y diferenciada, que incluye productos de alta calidad, atención personalizada, servicio postventa eficaz y facilidad de financiación para clientes sin necesidad de tarjetas de crédito. Además, su línea de productos sustentables y amigables con los animales le permite atender a un segmento de mercado creciente que prioriza la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente, convirtiéndose en un diferenciador clave frente a los competidores.

A pesar de estas fortalezas, la empresa enfrenta desafíos importantes en un entorno altamente competitivo. La falta de una tienda online optimizada y la necesidad de mejorar las estrategias de marketing digital representan áreas críticas para abordar, especialmente frente a competidores que están mejor posicionados en el comercio electrónico. Además, la sensibilidad de los consumidores al precio y la proliferación de promociones agresivas en el

mercado local podrían presionar los márgenes de rentabilidad si no se refuerzan los diferenciales de la marca.

En este contexto, es crucial que la empresa fortalezca su presencia digital y explore nichos de mercado desatendidos, como el calzado infantil de calidad. Estas acciones, junto con un enfoque en la fidelización y la personalización del servicio, permitirán consolidar su posición en el mercado y mitigar los efectos de la intensa rivalidad

Amenazas de nuevos entrantes: La amenaza de nuevos entrantes en el sector es considerablemente elevada, ya que establecer un negocio de calzado femenino en la zona no presenta barreras de entrada significativas. Los requisitos principales incluyen un capital inicial, una ubicación estratégica en áreas de alta afluencia, como el microcentro de Posadas, y el acceso a proveedores confiables. Este bajo nivel de dificultad para ingresar al mercado genera un entorno dinámico, donde nuevos competidores pueden emerger con relativa facilidad.

A pesar de este desafío, la empresa cuenta con fortalezas estratégicas que mitigan el impacto de nuevos competidores. Entre estas destaca la exclusividad en la comercialización de ciertas marcas nacionales de alta calidad, las cuales no están ampliamente disponibles en la región. Esta exclusividad no solo refuerza su propuesta de valor única, sino que también actúa como una barrera indirecta para nuevos entrantes que no tendrían acceso inmediato a estos productos diferenciales.

Otra ventaja competitiva clave es la fidelización de su base de clientes. Gracias a su enfoque en la calidad del producto, la atención personalizada y el servicio postventa, la empresa ha cultivado un grupo leal de consumidores, lo que dificulta que nuevos jugadores en el mercado puedan capturar rápidamente cuota de mercado. Además, la experiencia de compra omnicanal y el uso eficiente de redes sociales como Instagram y WhatsApp han fortalecido aún más la conexión con sus clientes actuales.

Sin embargo, es importante considerar que los nuevos entrantes podrían adoptar estrategias agresivas como precios más bajos o promociones constantes para intentar ganar presencia en el mercado. Asimismo, la falta de una tienda online completamente optimizada y la necesidad de fortalecer el

marketing digital son áreas donde los nuevos competidores podrían aprovechar para posicionarse más rápidamente.

En este contexto, es esencial que la empresa refuerce sus diferenciales, como la exclusividad de marcas, y continúe expandiendo su presencia digital para mantenerse competitiva. Explorar oportunidades de nicho, como la oferta de calzado infantil de calidad, también podría reducir la vulnerabilidad frente a nuevos competidores

Poder de negociación con los clientes: El poder de negociación de los clientes en el sector del calzado femenino es moderado. Aunque los consumidores son sensibles a los cambios en los precios, la empresa ha logrado mitigar este efecto mediante estrategias que priorizan la experiencia del cliente. Un ejemplo clave de ello es la implementación de opciones de financiación accesibles, que eliminan barreras de compra al permitir que los clientes adquieran productos sin necesidad de tarjetas de crédito. Este enfoque inclusivo ha ampliado la accesibilidad de los productos y fortalecido la lealtad hacia la marca.

Además, la empresa ha construido una relación sólida con sus clientes gracias a su atención personalizada y un servicio postventa robusto, que incluye políticas claras de devolución y cambio, así como una atención ágil tanto en los canales físicos como digitales. Estas características han posicionado a la empresa como una opción confiable en el mercado, lo que reduce el riesgo de perder clientes frente a competidores. Sin embargo, la sensibilidad de los consumidores a los precios, sumada a la competencia en el mercado, sigue representando un desafío que exige mantener y reforzar las ventajas diferenciales actuales para continuar fidelizando a los clientes.

Poder de negociación con proveedores: En cuanto a los proveedores, el poder de negociación que ejercen sobre la empresa es bajo a moderado. Esto se debe a una gestión estratégica que ha permitido diversificar la base de abastecimiento, trabajando con alrededor de diez proveedores confiables. Esta diversificación no solo asegura la continuidad del negocio en caso de necesitar un cambio de proveedor, sino que también mejora las posibilidades de negociar mejores condiciones de precios y plazos.

La flexibilidad para sustituir proveedores sin comprometer la calidad de los productos constituye una ventaja significativa para la empresa, ya que

refuerza su estabilidad operativa y minimiza riesgos en la cadena de suministro. Además, la relación activa con los proveedores, basada en negociaciones frecuentes, asegura que la empresa pueda adaptarse rápidamente a cambios en las condiciones del mercado. En conjunto, estas prácticas han fortalecido su capacidad para gestionar costos de manera eficiente, garantizando la calidad que caracteriza su propuesta de valor.

Amenazas de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es una consideración relevante para la empresa, dado que existen múltiples alternativas que compiten indirectamente por el presupuesto de los clientes. Estos sustitutos son accesibles tanto en términos de precio como de disponibilidad, lo que podría desviar la atención de los consumidores hacia otras categorías de productos.

No obstante, la empresa ha sabido contrarrestar esta amenaza mediante una oferta diferenciada que prioriza la calidad y la exclusividad de sus productos. Las marcas nacionales que comercializa, muchas de las cuales no están ampliamente disponibles en la región, se convierten en un factor clave para mantener la preferencia de los consumidores. Además, la relevancia del calzado femenino en las tendencias actuales de moda sigue siendo un pilar importante que refuerza su competitividad frente a productos sustitutos.

La experiencia de compra también juega un rol decisivo en este contexto. La atención personalizada y la conexión emocional que se establece con los clientes ayudan a fortalecer la relación con la marca, disminuyendo la probabilidad de que opten por alternativas fuera de la categoría. Sin embargo, será importante seguir monitoreando los cambios en las preferencias del consumidor y explorar oportunidades de diversificación que mitiguen posibles riesgos asociados a la amenaza de sustitutos.

3.1.4. Breve conclusión

La empresa opera en un entorno competitivo, especialmente en el microcentro de Posadas, donde la rivalidad entre negocios es alta. Sin embargo, su propuesta de valor, basada en productos de calidad, atención personalizada y un enfoque en sostenibilidad, le ha permitido destacarse. A pesar de la amenaza de nuevos competidores, mitigada por la exclusividad de ciertas

marcas y una clientela fidelizada, sigue siendo crucial fortalecer su presencia digital y explorar nuevos nichos como el calzado infantil.

El poder de negociación de los clientes es moderado, gracias a estrategias como la financiación accesible y el servicio postventa, que refuerzan la lealtad hacia la marca. Por otro lado, la diversificación de proveedores ha reducido riesgos y asegurado la calidad de los productos. Aunque la amenaza de sustitutos es relevante, la empresa ha logrado diferenciarse mediante una oferta exclusiva y una experiencia de compra superior. Consolidar estas fortalezas y avanzar en digitalización serán claves para mantenerse competitiva.

3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Como resultado de los análisis realizados, se logró identificar un conjunto de oportunidades y amenazas clave para la empresa.

Oportunidades

- Crecimiento del comercio digital: El auge del e-commerce y la alta penetración de las redes sociales brindan una oportunidad para expandir la tienda online y mejorar la experiencia de usuario.
- Expansión en canales digitales: La fuerte presencia en redes sociales puede optimizarse con estrategias de marketing digital avanzadas, como campañas segmentadas o colaboraciones con influencers.
- Acceso a tecnologías asequibles: Implementar un sistema CRM más robusto o herramientas de automatización mejoraría la gestión de relaciones con clientes y la eficiencia operativa.
- Aumento de consumidores veganos y alineación con la línea pet-friendly: El mercado de consumidores veganos continúa en expansión, lo que podría proporcionar una valiosa ventaja competitiva.
- Potencial para explorar el nicho de calzado infantil: Existe la posibilidad de diversificar la oferta de productos e incluir calzado infantil, lo que puede atraer a nuevos segmentos de mercado y ampliar la base de clientes.

Amenazas

- Alta competitividad en el sector: La saturación del mercado de calzado femenino con marcas establecidas y nuevos competidores representa un desafío constante.
- Cambios en el comportamiento del consumidor: Las tendencias de moda son altamente volátiles, lo que obliga a mantenerse actualizados constantemente.
- Inflación y recesión económica: La inestabilidad económica genera un aumento en los costos de producción y dificulta el consumo, reduciendo las ventas y el margen de ganancias.
- Creciente preferencia por productos sustitutos: La popularidad del calzado deportivo y de productos de segunda mano representa una amenaza, ya que podría desviar parte de la demanda hacia otras alternativas.
- Potenciales aperturas de importaciones: La apertura del mercado a importaciones podría aumentar la competencia, especialmente si los productos importados ofrecen precios más bajos o una calidad comparable. Esto representa una amenaza para “Huella y Estilo”, que tendría que competir no solo en calidad y servicio, sino también en precio, lo que podría reducir su participación en el mercado.

3.3. ANÁLISIS INTERNO

3.3.1. Cadena de Valor

- **Actividades primarias**

- Logística interna: La logística interna en “Huella y Estilo” presenta deficiencias que afectan la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. El principal problema radica en la recepción y verificación de la mercadería, donde el control de calidad es insuficiente, permitiendo que productos defectuosos lleguen al punto de venta. Además, los errores recurrentes en la carga y revisión de productos generan discrepancias entre el inventario físico y el sistema, afectando la gestión del stock y provocando quiebres o sobrantes de mercadería.

El control de inventarios es otro punto crítico. Actualmente, el registro de productos es manual, aumentando el riesgo de errores y dificultando la actualización del stock. Esto genera retrasos en la reposición de mercadería y pérdidas económicas por productos extraviados o mal contabilizados. Además, la organización del depósito es deficiente: la falta de un almacenamiento estratégico dificulta la localización rápida de productos y retrasa su disponibilidad en tienda.

Estas fallas afectan no solo la operatividad diaria, sino también la toma de decisiones estratégicas, comprometiendo la capacidad de respuesta de la empresa ante la demanda del mercado.

- Operaciones: Las actividades operativas de “Huella y Estilo” presentan deficiencias que impactan tanto el rendimiento comercial como la experiencia del cliente. La exhibición de productos carece de una estrategia clara, limitando su impacto visual y reduciendo la capacidad de atraer compradores. La disposición del calzado en el local no sigue criterios comerciales efectivos ni se adapta adecuadamente a las tendencias de consumo, desaprovechando oportunidades clave para maximizar las ventas.

Aunque se busca organizar la exhibición en función de la temporada y la moda, la falta de consistencia y estructura en este proceso genera presentaciones poco atractivas o desordenadas. Además, la comunicación con los proveedores no garantiza que el stock en exhibición esté actualizado ni alineado con la demanda del mercado, afectando la rotación de productos y disminuyendo la disponibilidad de modelos atractivos.

Otro problema crítico es la ejecución de pedidos. Existen fallas en la precisión y el cumplimiento de plazos, lo que genera demoras en la entrega y afecta la satisfacción del cliente, debilitando la fidelización y la reputación de la empresa.

- Logística externa: La logística externa presenta múltiples deficiencias que afectan la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Un problema recurrente es la falta de mecanismos para agilizar el proceso de cobro, lo que genera tiempos de espera innecesarios y afecta la satisfacción en el punto de venta. La falta de optimización en esta área no solo ralentiza las

compras, sino que puede hacer que los clientes abandonen la adquisición por frustración.

En el ámbito digital, la atención al cliente mediante redes sociales y WhatsApp es deficiente. Las respuestas a consultas son lentas y desorganizadas, lo que genera confusión y desinterés en los clientes potenciales. La falta de gestión eficiente en estos canales limita la conversión de consultas en ventas y reduce la competitividad en el mercado digital.

La gestión de envíos a domicilio también es deficiente. La falta de un control riguroso provoca demoras y errores en la entrega de productos. Además, la coordinación con los servicios de mensajería no garantiza que los pedidos lleguen en condiciones óptimas o dentro del plazo acordado, lo que afecta la confianza del cliente y su fidelización con la marca.

- Marketing y Ventas: El área de marketing y ventas de “Huella y Estilo” presenta deficiencias que limitan su capacidad de competir eficazmente en el mercado. Aunque la empresa mantiene una presencia constante en redes sociales, esta no es del todo efectiva, ya que carece de herramientas de segmentación y estrategias de fidelización que maximicen su impacto. La falta de una estrategia digital sólida reduce la capacidad de atraer y retener clientes, desaprovechando oportunidades clave en el entorno digital.

Otro problema crítico es la ausencia de un e-commerce optimizado. Actualmente, la empresa no cuenta con una plataforma de venta en línea eficiente, lo que restringe su alcance y la coloca en desventaja frente a competidores que han implementado sistemas de compra digital más funcionales y atractivos. Esta debilidad no solo afecta las ventas, sino que también limita la comodidad y accesibilidad para los clientes, quienes buscan opciones rápidas y seguras para realizar sus compras.

Si bien la empresa implementa promociones y descuentos como estrategia de ventas, la falta de diferenciación en su enfoque comercial la hace vulnerable ante la competencia. Otras marcas logran captar mayor atención al aprovechar mejor los canales digitales y ofrecer experiencias de compra más completas y personalizadas. La ausencia de capacitación especializada en marketing digital y comercio electrónico agrava esta

situación, reduciendo la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a las tendencias del mercado.

Estas deficiencias en marketing y ventas evidencian la necesidad de optimizar su presencia digital, desarrollar un e-commerce eficiente y aplicar estrategias más segmentadas y diferenciadas para mejorar su posicionamiento y competitividad.

- Servicios: En “Huella y Estilo”, los servicios ofrecidos presentan importantes deficiencias que afectan la experiencia del cliente y la fidelización. Uno de los principales problemas radica en la falta de una estructura formal para la gestión de devoluciones y reclamos. La ausencia de un sistema adecuado para registrar y dar seguimiento a quejas impide una resolución eficiente de problemas recurrentes, lo que genera insatisfacción y afecta la percepción de la marca. Los clientes que experimentan inconvenientes con sus compras no reciben una respuesta ágil y efectiva, lo que disminuye la probabilidad de que regresen y afecta negativamente el boca a boca.

Otro aspecto crítico es la atención al cliente, que, aunque busca acompañar al consumidor en todas las etapas de compra, presenta fallas en su implementación. La asistencia no siempre es consistente ni eficiente, lo que puede generar dudas en los clientes y dificultar la toma de decisiones. Durante la compra, la falta de capacitación estructurada del personal impacta la calidad del servicio, reduciendo la posibilidad de generar confianza y mejorar la experiencia de compra.

Además, los esfuerzos en fidelización son insuficientes. Aunque existen iniciativas como descuentos y promociones, la empresa no cuenta con un programa sólido y bien gestionado que incentive de manera efectiva el regreso de los clientes. La falta de seguimiento y personalización en la relación con los consumidores limita la creación de un vínculo duradero con la marca.

- **Actividades de apoyo**

- Infraestructura de la organización: La infraestructura de “Huella y Estilo” presenta importantes deficiencias que afectan la toma de decisiones estratégicas y la eficiencia operativa. Al tratarse de un negocio familiar, la gestión tiende a ser poco ágil, con dificultades para implementar cambios y resolver problemas en tiempo y forma. La falta de reuniones organizadas y la informalidad en la planificación afectan la capacidad de respuesta ante imprevistos, generando retrasos en la ejecución de estrategias clave para el crecimiento del negocio. Además, las dinámicas familiares pueden interferir en la gestión, dificultando la toma de decisiones cruciales para la optimización de la empresa.

A pesar de contar con un equipo de gestión administrativa y comercial, la coordinación entre las distintas áreas es ineficiente, lo que limita la capacidad de adaptación a las demandas del mercado. La gobernanza participativa, que en teoría debería garantizar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos, se ve afectada por la falta de planificación y la escasa formalidad en los procesos de toma de decisiones.

En términos de administración financiera, aunque se busca prever ingresos y gastos, la falta de estrategias estructuradas puede comprometer la liquidez del negocio. Asimismo, si bien la empresa ha implementado un sistema de capacitación continua, la efectividad de estas iniciativas se ve limitada por la ausencia de una estructura organizativa clara y procesos de seguimiento bien definidos. La falta de planificación y evaluación sistemática impide que estas capacitaciones tengan un impacto significativo en la eficiencia operativa y en la mejora del servicio al cliente.

Por otro lado, aunque la empresa ha intentado optimizar la presentación de productos mediante merchandising visual y presencia digital, la falta de una estrategia clara y consistente limita su efectividad. La ausencia de un enfoque estructurado en la exhibición de productos, tanto en el punto de venta físico como en plataformas digitales, reduce la capacidad de atraer clientes y generar ventas.

En conclusión, las deficiencias en la infraestructura de “Huella y Estilo” afectan directamente su capacidad de crecimiento y adaptación al

mercado. La falta de agilidad en la gestión, la informalidad en la planificación estratégica y las dificultades en la coordinación interna generan ineficiencias que impactan en la competitividad y sostenibilidad del negocio.

- Administración de recursos humanos: La administración de recursos humanos en “Huella y Estilo” presenta diversas deficiencias que afectan la estabilidad y el desempeño del equipo. Uno de los principales problemas es la falta de procesos estructurados para la selección y desarrollo del personal. Aunque la empresa busca garantizar la idoneidad de los candidatos, la ausencia de un sistema formal dificulta la construcción de un equipo consolidado y alineado con los objetivos estratégicos.

La capacitación, aunque presente, no es suficiente ni constante, lo que impide que los empleados mejoren sus habilidades y optimicen su rendimiento. Esta falta de formación continua limita el crecimiento profesional del equipo y afecta la eficiencia operativa de la empresa. Además, la alta rotación de empleados genera inestabilidad en la organización y reduce la calidad del servicio al cliente, afectando la experiencia del consumidor y la reputación del negocio.

Otro aspecto crítico es la falta de incentivos y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Dado su tamaño y estructura familiar, las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización son limitadas, ya que no existen múltiples niveles jerárquicos ni planes de carrera estructurados. Aunque existe un sistema de recompensa mediante un bono por cumplimiento de objetivos, no es suficiente para mantener la motivación a largo plazo, lo que contribuye a un ambiente laboral poco estimulante. Ante esta realidad, sería recomendable implementar incentivos alternativos que refuercen la motivación y el compromiso del personal, como capacitaciones periódicas en ventas y atención al cliente, la introducción de comisiones por desempeño o beneficios adicionales como descuentos en productos. Asimismo, la ausencia de un mecanismo estructurado para recoger sugerencias y la falta de evaluaciones de desempeño efectivas dificultan la identificación y solución de problemas internos. Establecer un sistema de

retroalimentación y reconocimiento más formal podría mejorar el clima laboral y fomentar una mayor satisfacción entre los empleados, incluso en un contexto sin amplias oportunidades de ascenso.

Si bien la empresa promueve valores como el trabajo en equipo y el respeto mutuo, estas deficiencias en la gestión de recursos humanos afectan la moral del personal y su compromiso con la organización. Para mejorar la estabilidad y el desempeño del equipo, es fundamental implementar procesos más sólidos de selección, capacitación y motivación, garantizando un entorno laboral más atractivo y productivo.

- Desarrollo tecnológico: En el ámbito tecnológico, “Huella y Estilo” enfrenta importantes deficiencias que limitan su capacidad de crecimiento y competitividad. Aunque la empresa ha incorporado diversas herramientas informáticas para optimizar sus procesos, la falta de sistemas integrados y de un CRM robusto afecta la eficiencia en la gestión de clientes y ventas. Actualmente, la administración de relaciones con los clientes se basa en la lista de contactos del teléfono celular y en el uso de WhatsApp, una estrategia desordenada que dificulta el seguimiento estructurado de interacciones y la fidelización de clientes. La ausencia de una plataforma centralizada impide un control efectivo de la comunicación, generando desorganización y pérdida de oportunidades comerciales.

En cuanto a la gestión de inventarios y administración general, si bien se utilizan herramientas para el control de stock y sistemas contables, estos no están completamente integrados, lo que genera dificultades en la automatización de procesos y en la toma de decisiones basada en datos actualizados. La falta de una infraestructura tecnológica más avanzada también impacta en la optimización de las relaciones con los proveedores, ya que la empresa depende de bases de datos aisladas sin un sistema unificado que facilite la planificación y el control de suministros.

El uso de redes sociales y WhatsApp como principales canales de contacto con clientes, sin un sistema de administración eficiente, provoca desorden en la gestión de pedidos y consultas, afectando la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Además, la dependencia de herramientas básicas para la creación de documentos y gestión operativa limita la colaboración interna y la capacidad de escalabilidad del negocio.

- Abastecimiento: La actividad de adquisición en la cadena de valor es crucial para asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para operar de manera eficiente. La compra de mobiliarios y equipos es un aspecto esencial para crear un entorno atractivo y funcional en el local comercial, abarcando la adquisición de estanterías, mostradores, sistemas de iluminación y tecnología, como cajas registradoras y sistemas informáticos. Al seleccionar estos elementos, se busca no solo garantizar calidad y durabilidad, sino también que se alineen con la imagen de marca y las necesidades operativas del negocio.

Sin embargo, la adquisición de mobiliarios y equipos no siempre responde a una planificación estratégica bien estructurada que optimice tanto el espacio como el funcionamiento del local. Esta falta de enfoque impacta negativamente en el ambiente general, limitando la capacidad de maximizar la experiencia del cliente y aprovechar de manera eficiente el espacio disponible.

Por otro lado, la selección y negociación de proveedores es un proceso crítico que afecta tanto la calidad del servicio como los costos operativos. Aunque se realiza una evaluación exhaustiva de los proveedores potenciales, considerando factores como la reputación, la calidad de los productos y las condiciones comerciales, el abastecimiento de productos no está optimizado. La empresa carece de estrategias claras para negociar mejores condiciones de compra, lo que la hace vulnerable a aumentos de precios y demoras en la entrega.

En conjunto, estas actividades de adquisición deberían permitir a la empresa optimizar sus recursos, mejorar su capacidad operativa y ofrecer una experiencia superior a los clientes. Sin embargo, las deficiencias actuales en la planificación y gestión de proveedores afectan la eficiencia y competitividad del negocio, lo que impacta directamente en su éxito a largo plazo.

3.3.2. Breve conclusión

Podemos concluir en que la cadena de valor de “Huella y Estilo” enfrenta múltiples deficiencias que limitan su eficiencia operativa y su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado. Las áreas clave, como la

logística interna, las operaciones, la logística externa, marketing y ventas, y servicios, presentan problemas significativos que afectan tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad del negocio.

La falta de control en la recepción de mercadería, la ineficiencia en la gestión del inventario, y la deficiente organización del depósito repercuten en la disponibilidad de productos y en la capacidad de la empresa para responder a la demanda. Además, las fallas en la exhibición de productos, la falta de una estrategia digital sólida y la gestión deficiente de los canales de comunicación con clientes, son puntos críticos que reducen la efectividad de la empresa para generar ventas y fidelizar consumidores.

Asimismo, la infraestructura organizacional poco ágil, la falta de un sistema de gestión estructurado en recursos humanos y la carencia de una estrategia tecnológica avanzada limitan el crecimiento y la adaptabilidad del negocio. La gestión ineficiente de los recursos humanos, junto con la falta de incentivos y capacitación adecuada, genera desmotivación y alta rotación, afectando directamente la calidad del servicio y la moral del equipo.

El desarrollo tecnológico también presenta debilidades, con sistemas desintegrados que dificultan la automatización de procesos y la toma de decisiones informadas, lo que impide una gestión efectiva de inventarios, clientes y relaciones con proveedores. Finalmente, la adquisición de productos y mobiliarios no sigue una planificación estratégica adecuada, lo que afecta tanto el entorno comercial como las relaciones con los proveedores.

En resumen, para que “Huella y Estilo” logre una mayor competitividad y crecimiento sostenible, es esencial que aborde estas deficiencias a nivel operativo, estructural y estratégico, optimizando su cadena de valor y mejorando la eficiencia en todas las áreas clave del negocio.

3.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como resultado del análisis realizado, se logró identificar un conjunto de fortalezas y debilidades clave para la empresa.

Fortalezas

- Servicio al cliente personalizado: La compañía se enfoca en brindar un trato centrado en las necesidades del cliente, creando una experiencia distintiva que refuerza la lealtad y la confianza.

- Alta actividad en redes sociales: Esto facilita mantener una conexión directa con los clientes y ampliar la visibilidad de la marca.
- Personal altamente capacitado: Este enfoque garantiza que los empleados estén preparados para las demandas del mercado y brinden un servicio de alta calidad.
- Ubicación estratégica: La tienda está ubicada en el microcentro, lo que asegura una alta afluencia de clientes potenciales, maximizando las oportunidades de venta.
- Facilidad de financiación: Ofrecer opciones de financiación accesibles, incluso sin tarjeta de crédito, amplía el alcance del público objetivo y fomenta las compras impulsivas.
- Línea de productos sustentables y pet-friendly: Este enfoque apela a consumidores responsables y a un nicho de mercado en crecimiento, alineándose con valores modernos.
- Amplia experiencia en el sector: Los años de operación consolidan la confianza y fidelidad de los clientes, convirtiendo a “Huella y Estilo” en una marca confiable.
- Adaptabilidad al mercado: La capacidad de reaccionar rápidamente a las tendencias de moda y a los cambios en el comportamiento del consumidor refuerza la competitividad de la empresa.

Debilidades

- Ausencia de un sistema estructurado de sugerencias: si bien se llevan a cabo consultas informales, la falta de un mecanismo formal para recopilar las ideas de los empleados podría restringir la innovación y el progreso constante.
- Carencia de un enfoque estructurado en el perfeccionamiento y en la optimización constante: Aunque se mencionan estos conceptos, no se especifica cómo se aplican los mismos de forma organizada en toda la empresa.
- Ausencia de estandarización en los procesos: La falta de uniformidad en los procedimientos de relevamiento y evaluación podría generar variaciones en la calidad de los datos obtenidos y afectar la toma de decisiones.

- Errores en el control de inventarios: Las inconsistencias en la carga de productos afectan la precisión de los registros y generan problemas operativos.
- Falta de experiencia en e-commerce: La limitada integración tecnológica en la tienda online restringe su capacidad de competir eficazmente en el ámbito digital.
- Dependencia de sistemas tecnológicos básicos: La ausencia de herramientas más avanzadas, como un CRM robusto o sistemas de gestión integrados, limita la eficiencia.
- Alta rotación de empleados: La percepción de una carga laboral elevada provoca una rotación frecuente de personal, lo que afecta la continuidad operativa, la productividad y la experiencia del cliente.
- Dificultades en la toma de decisiones: La estructura familiar de la empresa genera problemas de coordinación en reuniones y toma de decisiones, lo que puede retrasar la implementación de estrategias o la solución de problemas críticos.

4. IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Dentro de la empresa objeto de estudio, los procesos organizacionales son fundamentales para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Según Adler (2007), estos procesos se pueden clasificar en cuatro categorías: estratégicos, operativos, de soporte y de control. Cada uno de ellos desempeña un papel crucial en el funcionamiento del negocio, facilitando una gestión óptima de los recursos y una toma de decisiones efectiva.

Los *procesos estratégicos* se centran en la planificación a largo plazo, estableciendo objetivos comerciales y definiendo estrategias para la expansión y el posicionamiento en el mercado. Por su parte, los *procesos operativos* abarcan actividades clave como la gestión de inventarios, la logística de distribución y la atención al cliente, asegurando un flujo eficiente de productos. Complementariamente, los *procesos de soporte* incluyen funciones internas como la administración financiera, la gestión del talento humano y el mantenimiento de la infraestructura. Finalmente, los *procesos de control* supervisan el cumplimiento de normativas, la calidad del servicio y la eficiencia en la ejecución de las operaciones.

Esta clasificación facilita el análisis y la optimización de los procesos dentro de una empresa, asegurando su competitividad y sostenibilidad en un entorno dinámico. A continuación, se detallarán estos procesos según su clasificación.

4.1. Procesos Estratégicos

- **Planificación estratégica:** Este proceso permite a las organizaciones definir su dirección y establecer un marco para la toma de decisiones. Este proceso implica una serie de pasos sistemáticos que ayudan a identificar los objetivos a largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlos.
- **Revisión anual:** Este proceso implica evaluar el desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos y comparar los resultados con años anteriores. A partir de esta evaluación, se realizan ajustes estratégicos necesarios para optimizar los resultados futuros y asegurar un alineamiento continuo con las metas organizacionales.

- Gestión de la atención al cliente: Implica desarrollar políticas y procedimientos para asegurar que los clientes reciban un servicio excepcional.

4.2. Procesos Operativos

- Recepción y gestión de mercadería: Este proceso garantiza la correcta recepción de los productos adquiridos, asegurando que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Incluye la verificación detallada de las características y condiciones de la mercadería, el registro preciso en el software de gestión para mantener la coherencia entre el inventario físico y el sistema, y la organización eficiente en espacios designados para optimizar su almacenamiento y acceso. Además, abarca la identificación y separación de productos defectuosos, su reporte a proveedores.
- Atención y asesoramiento: Este proceso implica brindar apoyo a los clientes durante su experiencia de compra, respondiendo preguntas y ofreciendo recomendaciones para satisfacer sus necesidades.
- Ventas: Se centra en convertir las oportunidades comerciales en transacciones efectivas, utilizando diversas técnicas para maximizar las ventas y alcanzar los objetivos comerciales.
- Facturación: Este proceso asegura que todas las transacciones sean registradas adecuadamente, generando facturas precisas para los clientes y facilitando el seguimiento financiero.
- Distribución: Este proceso se encarga del transporte de calzado desde el punto de venta hasta el cliente final, garantizando entregas eficientes y oportunas.
- Post Venta: Este proceso consiste en seguir atendiendo a los clientes después de la compra, gestionando devoluciones, quejas o consultas para mantener su satisfacción.

4.3. Procesos de Apoyo

- **Gestión de RRHH:** Este proceso se encarga del reclutamiento, dirección, capacitación y desarrollo del personal asegurando que el equipo esté bien preparado para cumplir con sus funciones.
- **Compras:** Este proceso implica la identificación y evaluación de proveedores potenciales de calzado, considerando factores como calidad, precio, plazos de pago y entrega. Incluye la negociación para establecer acuerdos mutuamente beneficiosos que aseguren un suministro constante y confiable. Además, se encarga de la adquisición efectiva de mercancías esenciales para el negocio, garantizando que se disponga siempre de los productos necesarios para satisfacer la demanda del cliente y mantener una operatividad óptima.
- **Pagos:** Se encarga de gestionar las transacciones financieras relacionadas con las compras, asegurando que los proveedores sean pagados a tiempo y manteniendo buenas relaciones comerciales.
- **Gestión financiera:** Involucra el manejo eficiente de los recursos económicos de la empresa, incluyendo presupuestos, inversiones y análisis financieros para garantizar la viabilidad económica.
- **Contabilidad:** Se ocupa del registro sistemático de todas las transacciones financieras, proporcionando informes precisos que permiten una mejor toma de decisiones.
- **Abastecimiento:** Este proceso abarca la adquisición de materiales adicionales necesarios para las operaciones diarias.

4.4. Procesos de control

- **Control de stock:** Este proceso implica llevar un registro detallado de las existencias disponibles, asegurando que coincidan las cantidades físicas con las entradas y salidas registradas. Esto es fundamental para prevenir desabastecimientos o excesos, garantizando así una gestión eficiente del inventario y facilitando una respuesta ágil a la demanda del cliente.
- **Evaluación del personal:** Involucra revisar el desempeño del equipo regularmente para identificar áreas donde se necesite capacitación o ajuste en responsabilidades, contribuyendo al desarrollo profesional continuo.

4.5. Mapa de procesos

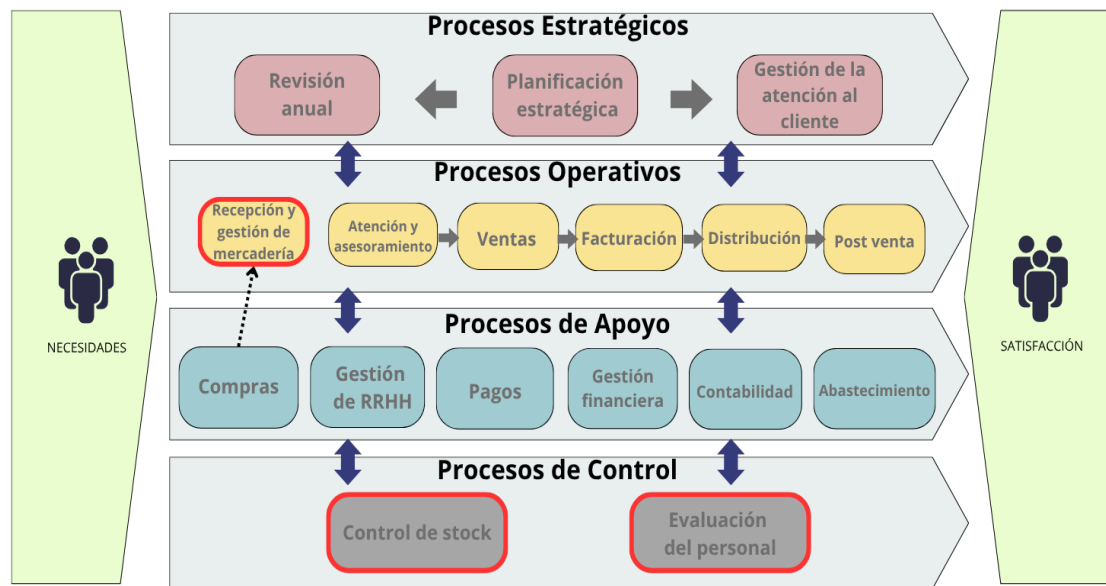


Ilustración 7: Mapa de procesos.

Fuente: elaboración propia.

□ Procesos bajo estudio.

Para la elaboración de este trabajo, se seleccionaron tres procesos clave considerados fundamentales para mejorar tanto la eficiencia como la atención al cliente. Estos procesos fueron elegidos no solo por su repercusión en la optimización del negocio, sino también porque la empresa identificó la necesidad de fortalecer estas áreas específicas. A solicitud de la organización, se prestó especial atención a estos aspectos, con el propósito de implementar mejoras concretas que contribuyan a su crecimiento.

1. Control de stock: Dado que un control ineficiente del inventario puede resultar en desabastecimientos o exceso de productos, afectando las operaciones y los costos. Optimizar este proceso asegurará que las existencias físicas coincidan con las registradas en el sistema, mejorando la gestión del inventario y la capacidad de respuesta ante la demanda.
2. Recepción y gestión de mercadería: La correcta recepción y organización de la mercadería es fundamental para garantizar la disponibilidad de los productos en el momento adecuado y evitar errores en el stock. Al optimizar este proceso, se mejora la eficiencia en el almacenamiento, la rapidez en la reposición y se minimizan problemas relacionados con productos defectuosos o

mal gestionados, contribuyendo a un flujo de trabajo más ordenado y ágil.

3. Evaluación del personal: Por su parte, la Evaluación del Personal es clave para mejorar el desempeño del equipo. Este proceso ayuda a identificar áreas de mejora en los empleados, permitiendo implementar capacitaciones específicas que aumenten la productividad. Asimismo, fomenta la motivación y retención del talento al reconocer logros y brindar oportunidades de desarrollo profesional.

La implementación de mejoras en estos tres procesos, fortalecerán la operatividad de la empresa, optimizando recursos, reduciendo costos innecesarios y elevando la calidad del servicio. Esto no solo aumentará la satisfacción y fidelización de los clientes, sino que también impulsará el posicionamiento de la empresa en un mercado cada vez más competitivo.

5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Como se señaló anteriormente en el Capítulo IV, para llevar a cabo esta práctica profesional se seleccionaron tres procesos considerados relevantes debido a su impacto directo en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio al cliente. A continuación, se describirá la operatoria actual de estos procesos dentro de la empresa, identificando sus principales características y los aspectos que presentan oportunidades de mejora. Este análisis servirá como base para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, en el que se incorporarán las propuestas de mejora previamente definidas, con el objetivo de estandarizar, optimizar y formalizar las actividades clave de la organización.

5.1. CONTROL DE STOCK

A continuación, se presenta el análisis del proceso de Control de Stock, seleccionado por su impacto directo en la operatividad de la empresa. Se utilizarán herramientas de análisis visual para identificar sus principales deficiencias y proponer mejoras.

5.1.1. Descripción del proceso

Este proceso implica llevar un registro detallado de las existencias disponibles, asegurando que coincidan las cantidades físicas con las entradas y salidas registradas en el sistema. Esto es fundamental para prevenir desabastecimientos o excesos, garantizando así una gestión eficiente del inventario y facilitando una respuesta ágil a la demanda del cliente.

5.1.2. Objetivo del proceso

Verificar que el inventario físico del depósito coincida con los registros digitales del sistema de gestión, para evitar errores, perdidas o desabastecimientos que afecten a la operación y la toma de decisiones.

5.1.3. Procedimiento y representación grafica

A continuación, se detalla paso a paso el procedimiento correspondiente al control de stock actual, complementado con el flujograma real y el flujograma propuesto, los cuales permitirán visualizar el proceso en su

estado actual y su versión optimizada. Además, se incorpora un cursograma real que facilita una comprensión clara y ordenada de cada etapa del proceso.

5.1.3.1. Procedimiento paso a paso

1. Generación del Listado de Stock: En el área de Operaciones y Logística, el personal de turno accede al sistema de gestión para generar e imprimir el listado del stock actualizado correspondiente al día en que se llevará a cabo el control.
2. Verificación en Depósito: Con el listado en mano, se realiza la verificación física del stock en el depósito, comparando las cantidades registradas en el sistema con las existencias reales disponibles.
3. Detección de Diferencias: Si las cantidades coinciden, se da por finalizado el control.
4. Detección de Diferencias: Si se detectan discrepancias, se analiza su causa (errores de registro, pérdidas, productos no contabilizados, etc.), se informa al área de Administración detallando el motivo y se realiza el ajuste.

5.1.3.2. Flujograma actual de Control de Stock

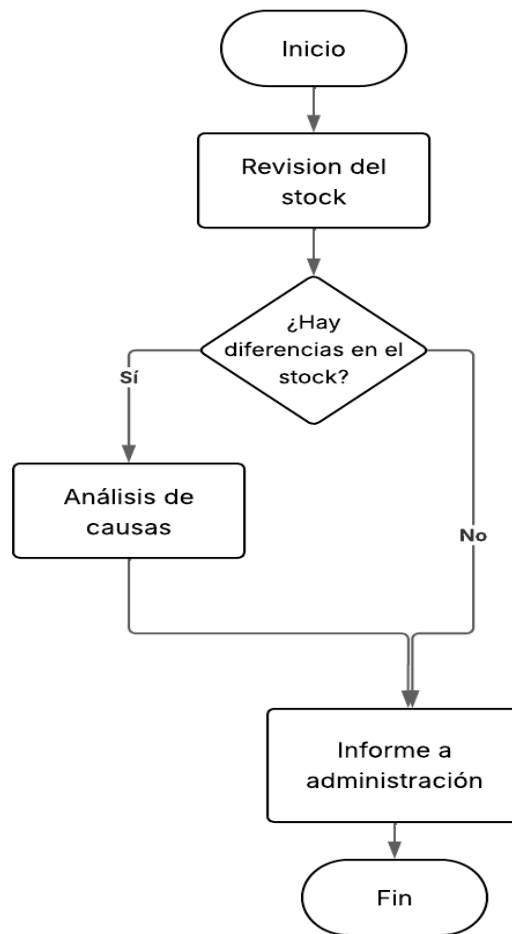


Ilustración 8: Flujograma actual de Control de Stock.
Fuente: elaboración propia.

5.1.3.3. Cursograma actual de Control de Stock

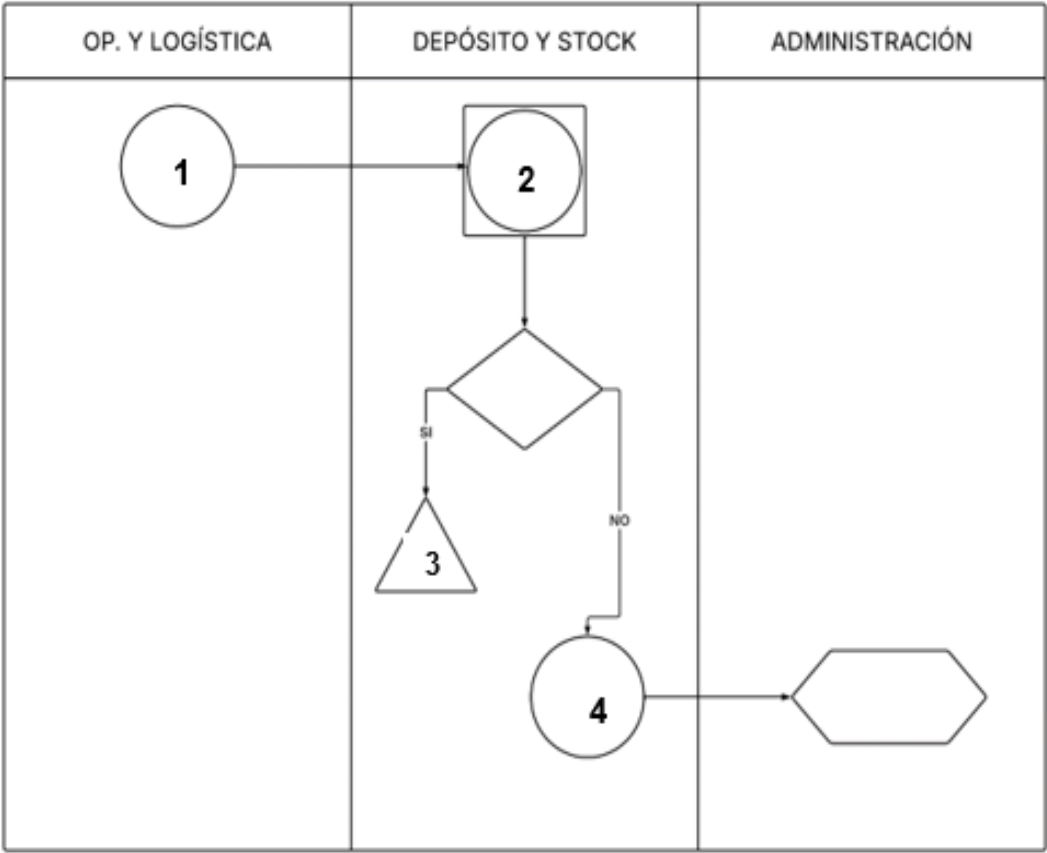


Ilustración 9: Cursograma actual de Control de Stock.
Fuente: elaboración propia.

5.1.4. Análisis del proceso

5.1.4.1. Diagrama de Tortuga de Control de Stock



Ilustración 10: Diagrama de Tortuga de Control de Stock.

Fuente: elaboración propia.

El análisis del proceso de control de stock mediante el Diagrama de Tortuga reveló una estructura operativa poco formalizada, con tareas que no están claramente delimitadas entre las distintas áreas. Esto provoca superposición de funciones, fallas en la comunicación y errores en los registros. Además, no existe una política clara de control periódico del inventario ni responsables definidos, lo que dificulta la trazabilidad de la mercadería. Se evidenció también una carencia de herramientas tecnológicas de apoyo y una falta de criterios unificados para la carga, recuento y corrección de stock.

5.1.4.2. Análisis de las causas. Diagrama de Ishikawa

A continuación, se presenta el diagrama de espina de pescado para identificar las posibles causas de los errores en el control de stock, categorizadas según las 6M: Método, Maquinaria, Mano de Obra, Materiales, Medio Ambiente y Medición.

Grafico del Diagrama de Ishikawa de Control de Stock

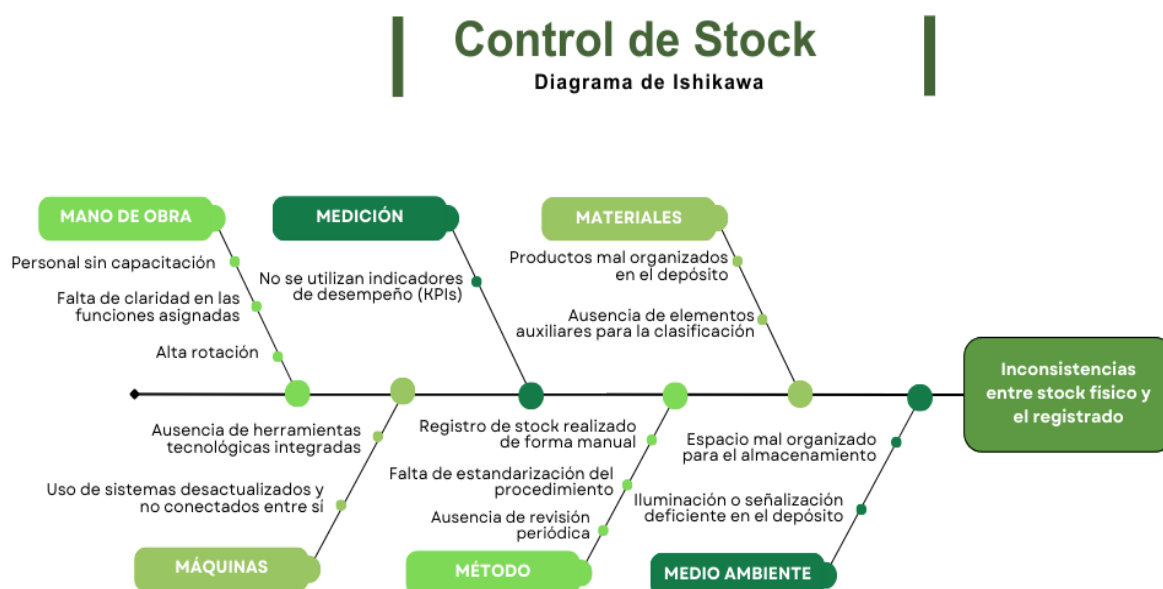


Ilustración 11: Diagrama de Ishikawa de Control de Stock.
Fuente: elaboración propia.

El diagrama de Ishikawa permitió identificar diversas causas que explican los desvíos en los saldos de stock. Las principales se localizan en el área de Mano de Obra (falta de capacitación específica, alta rotación del personal), Método (no hay protocolos estandarizados para ajustes y recuentos),

y Medición (ausencia de indicadores y controles periódicos). También se evidencian deficiencias en la infraestructura tecnológica (por ejemplo, no contar con lectores de códigos) y en la documentación de movimientos internos. Todo esto contribuye a la falta de confiabilidad del inventario.

5.1.4.3. Análisis de la frecuencia. Diagrama de Pareto

El siguiente análisis de Pareto permite identificar las causas que más impacto generan sobre los errores del proceso. Se aplicó el principio 80/20, destacando los problemas prioritarios a resolver.

Gráfico de Diagrama de Pareto de Control de Stock

Problema	Frecuencia	%	% Acum.
Inconsistencias entre inventario físico y el sistema	20	22%	22%
Alta probabilidad de errores humanos	18	20%	42%
Registro manual del inventario	15	16%	58%
Desorganización del depósito	12	13%	71%
Falta de seguimiento documentado	10	11%	82%
Ausencia de herramientas tecnológicas	7	8%	90%
No hay periodicidad definida en los controles	5	5%	96%
Falta de integración tecnológica	4	4%	100%
Total	91	100%	

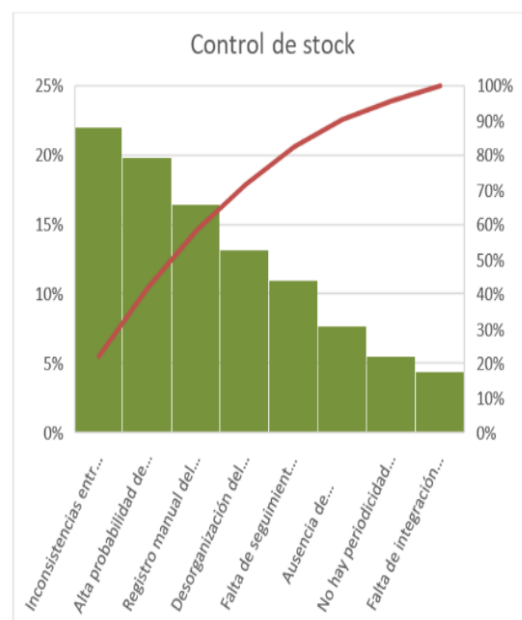


Ilustración 12: Diagrama de Pareto de Control de Stock.
Fuente: elaboración propia.

El análisis de Pareto evidenció que más del 80% de los errores en el proceso de control de stock se deben a la falta de controles regulares de inventario y a los errores en la carga de productos al sistema. Estas fallas son las más frecuentes y con mayor impacto, ya que afectan directamente la disponibilidad real de productos.

5.1.4.4. Propuestas de mejora

El análisis del proceso de control de stock permitió identificar deficiencias importantes, especialmente relacionadas con su ejecución manual, la falta de definición clara de roles y la limitada incorporación de herramientas

digitales. Estas debilidades afectan directamente la eficiencia operativa y la exactitud del inventario. A continuación, se presentan una serie de mejoras orientadas a optimizar este proceso, fomentando una mayor organización, trazabilidad y control.

- Implementar un sistema digital de gestión de inventario: Adoptar un software especializado, o bien mejorar el sistema existente, con el objetivo de registrar automáticamente y en tiempo real todas las entradas y salidas de mercadería. Esta mejora facilitará el control del stock, reducirá los errores manuales y permitirá un seguimiento más preciso de cada operación de venta, recepción o devolución, aumentando la eficiencia en la gestión.
- Realizar controles regulares y conciliaciones periódicas: Establecer conteos físicos mensuales, comparar los resultados con el inventario registrado en el sistema y documentar tanto las discrepancias como las acciones correctivas aplicadas.
- Rediseñar la disposición del depósito: Organizar el espacio mediante una zonificación clara por tipo de producto, marca y temporada. Incorporar señalética visible, estanterías etiquetadas y contenedores numerados para facilitar una rápida identificación y reposición.
- Invertir en herramientas tecnológicas básicas: Adquirir lectores e impresoras de códigos de barras para registrar ingresos y egresos de productos de forma ágil y precisa. Integrar el sistema de stock con los módulos de facturación y compras para asegurar la sincronización automática de la información.
- Establecer un cronograma fijo de control de stock: Definir fechas específicas para realizar controles físicos parciales y rotativos del inventario, con especial foco en los productos de mayor rotación o valor. Aunque el sistema digital actualiza en tiempo real las entradas y salidas de mercadería (modelo perpetuo), es fundamental verificar periódicamente que la información registrada coincida con el stock real, debido a posibles errores derivados de la carga manual de los códigos al momento de las ventas. Además,

dado que se opera bajo una lógica Just in Time, estos controles deben asegurar la disponibilidad oportuna de productos, evitando excesos innecesarios. Cada control debe tener responsables asignados y dejar constancia formal, ya sea mediante registros firmados o documentos digitales, para garantizar la trazabilidad y el respaldo del proceso. (ver anexo IV)

- Estandarizar procedimientos y capacitar al personal: Elaborar un protocolo operativo para la carga, conteo y actualización del inventario. Capacitar al equipo en el uso correcto de las herramientas tecnológicas y en buenas prácticas de gestión de stock.
- Implementar registros y reportes sistemáticos: Diseñar formularios estandarizados para documentar los controles de stock, incluyendo fecha, responsable, observaciones y medidas correctivas adoptadas. Archivar esta información en formato físico o digital para su seguimiento y análisis histórico. (ver anexo IV)

5.1.5. Flujograma propuesto de Control de Stock

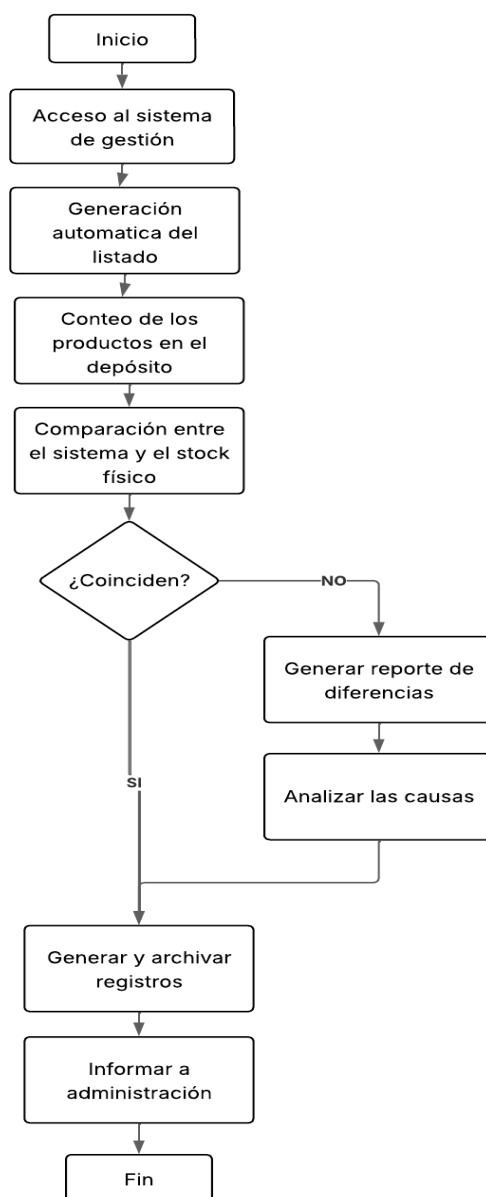


Ilustración 13: Flujograma propuesto de Control de Stock.

Fuente: elaboración propia

5.1.6. Breve resumen

Luego del estudio de este proceso, se logró comprender que la ausencia de procedimientos formales y herramientas digitales generan errores que afectan la gestión general de la empresa. La implementación de un sistema digital y la definición de responsabilidades no solo optimizarán el control de stock, sino que también fortalecerá el cumplimiento del objetivo general del trabajo:

mejorar la gestión organizacional mediante la formalización de los procesos internos.

5.2. RECEPCIÓN Y GESTIÓN DE MERCADERÍA

5.2.1. Descripción del proceso

Este proceso abarca desde la llegada de los productos al local hasta su correcta incorporación al inventario. Incluye la verificación física de los artículos recibidos, el control de calidad, el registro en el sistema de gestión y la organización estratégica de la mercadería en el depósito.

5.2.2. Objetivo del proceso

Asegurar que los productos recibidos de los proveedores cumplan con las condiciones de cantidad y calidad establecidas en la orden de compra, y que sean registrados, documentados y almacenados correctamente para su disponibilidad en el punto de venta.

5.2.3. Procedimiento y representación grafica

A continuación, se detalla paso a paso el procedimiento correspondiente al proceso de RGM (recepción y gestión de mercadería) actual, complementado con el flujograma real y el flujograma propuesto, los cuales permitirán visualizar el proceso en su estado actual y su versión optimizada. Además, se incorpora un cursograma real que facilita una comprensión clara y ordenada de cada etapa del proceso.

5.2.3.1. Procedimiento paso a paso

1. Recepción y control de Mercadería: El proveedor envía la mercadería solicitada. En el área de Recepción y Gestión de Mercadería, la persona de turno verifica que los productos recibidos coincidan con la orden de compra y la factura. Además, inspecciona el estado de los artículos para detectar posibles daños, defectos o faltantes, asegurando que cumplan con los estándares de calidad establecidos.
2. Registro y archivado: Si no se detectan discrepancias en la factura, la orden de compra o la calidad de los productos, el área de

Recepción y Gestión de Mercadería registra su ingreso en el sistema de gestión y remite la factura al área de Administración para su archivo.

3. Registro y archivado: En caso de encontrar inconsistencias, se informa al departamento de Administración, encargado de gestionar los reclamos y negociaciones con los proveedores. Paralelamente, se procede a registrar en el sistema únicamente la mercadería recibida en buen estado.
4. Almacenamiento: Una vez registrado el ingreso, el área de Depósitos distribuye la mercadería según su categoría y frecuencia de uso. Además, garantiza un almacenamiento adecuado para prevenir deterioros y optimizar el acceso a los productos.

5.2.3.2. Flujograma actual de RGM

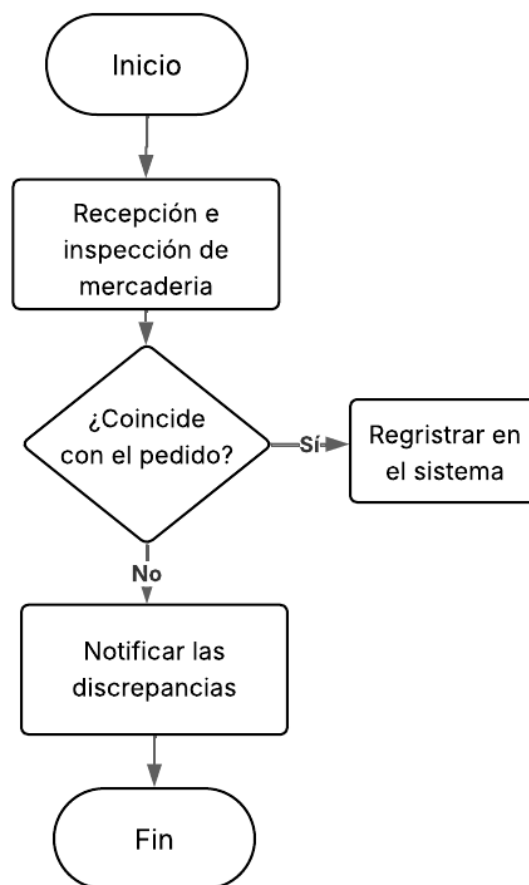


Ilustración 14: Flujograma actual de RGM.
Fuente: elaboración propia.

5.2.3.3. Cursograma actual de RGM

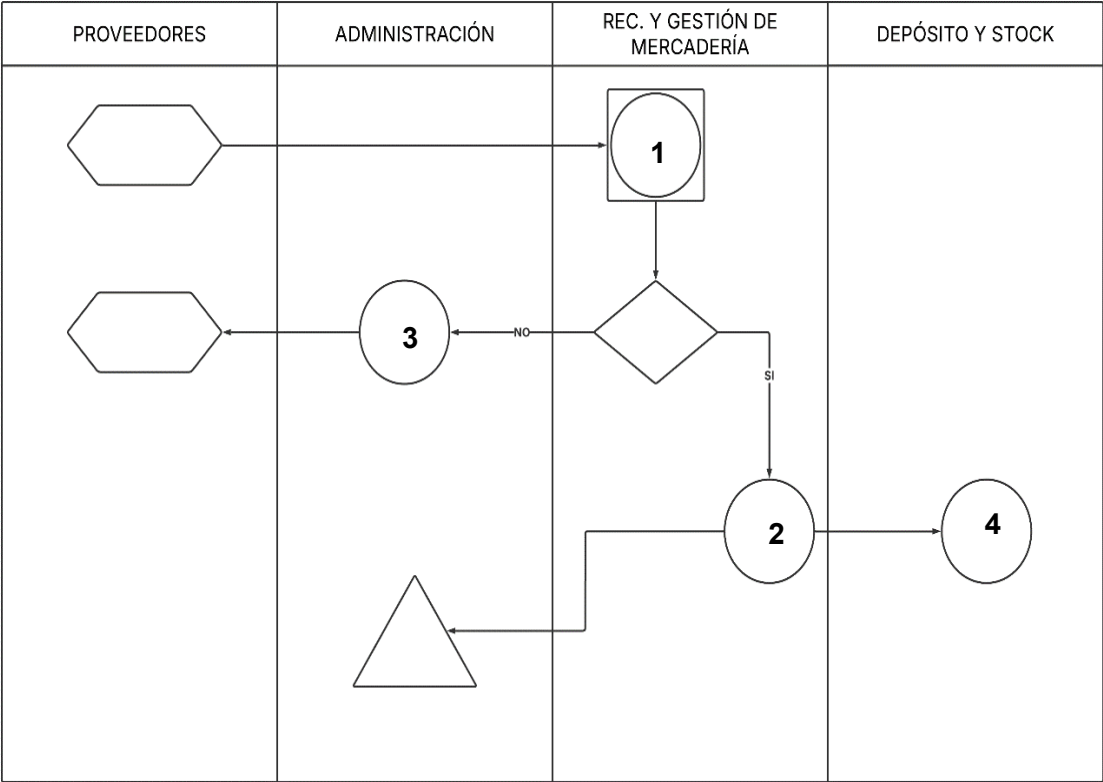


Ilustración 15: Cursograma actual de RGM.
Fuente: elaboración propia.

5.2.4. Análisis del proceso

5.2.4.1. Diagrama de Tortuga de RGM

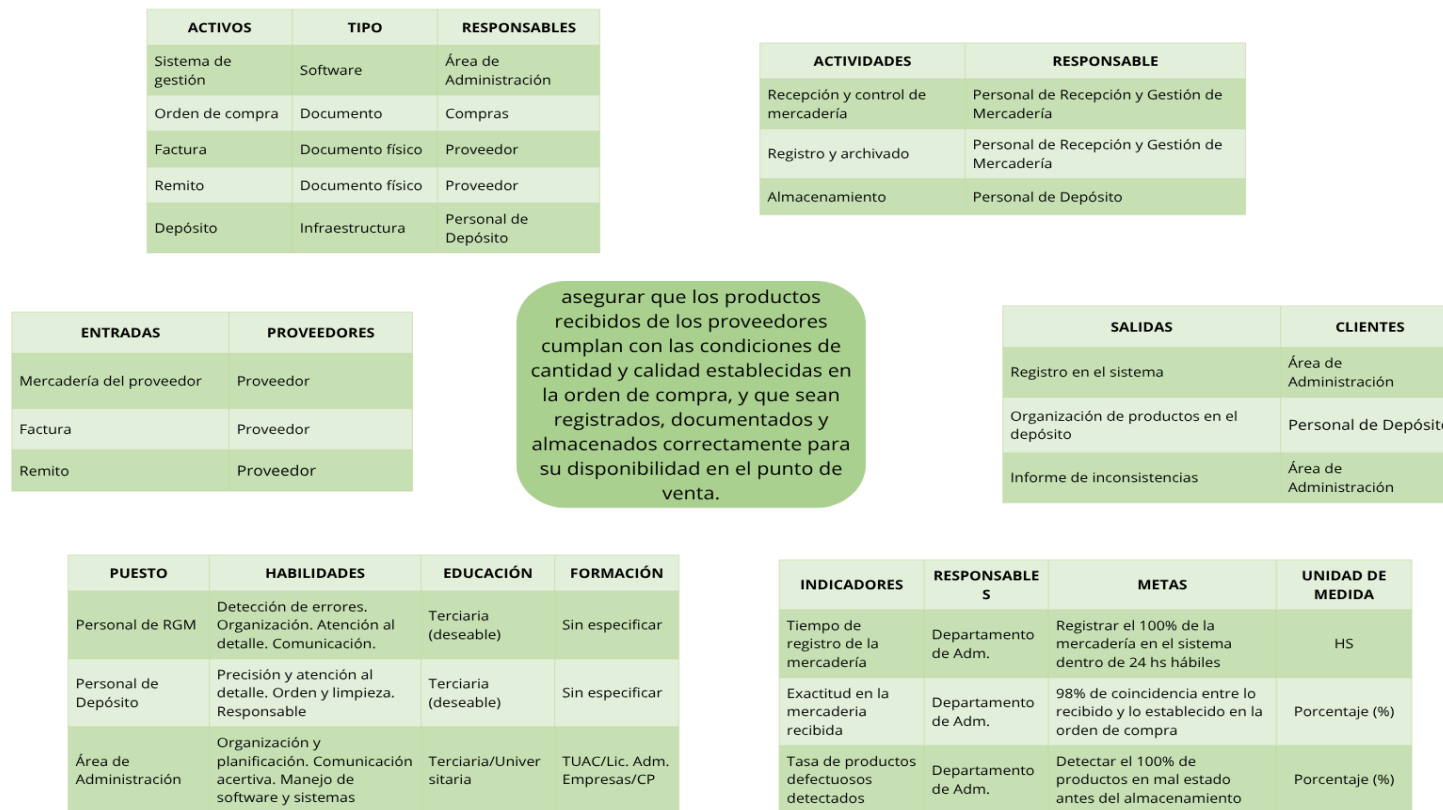


Ilustración 16: Diagrama de Tortuga de RGM.

Fuente: elaboración propia.

El análisis mediante el Diagrama de Tortuga reveló una fuerte dependencia del trabajo manual, lo que expone al proceso a errores humanos y baja eficiencia. Se constató la inexistencia de procedimientos estandarizados y la falta de perfiles definidos para el control y la gestión de los productos recibidos. Estas falencias afectan tanto la trazabilidad como la sistematización del ingreso de mercadería, evidenciando la necesidad de asignar responsabilidades claras y de aplicar protocolos definidos.

5.2.4.2. Análisis de las causas. Diagrama de Ishikawa

A continuación, se presenta el diagrama de espina de pescado para identificar las posibles causas de los errores en el proceso de RGM, categorizadas según las 6M: Método, Maquinaria, Mano de Obra, Materiales, Medio Ambiente y Medición.

Gráfico del Diagrama de Ishikawa de RGM

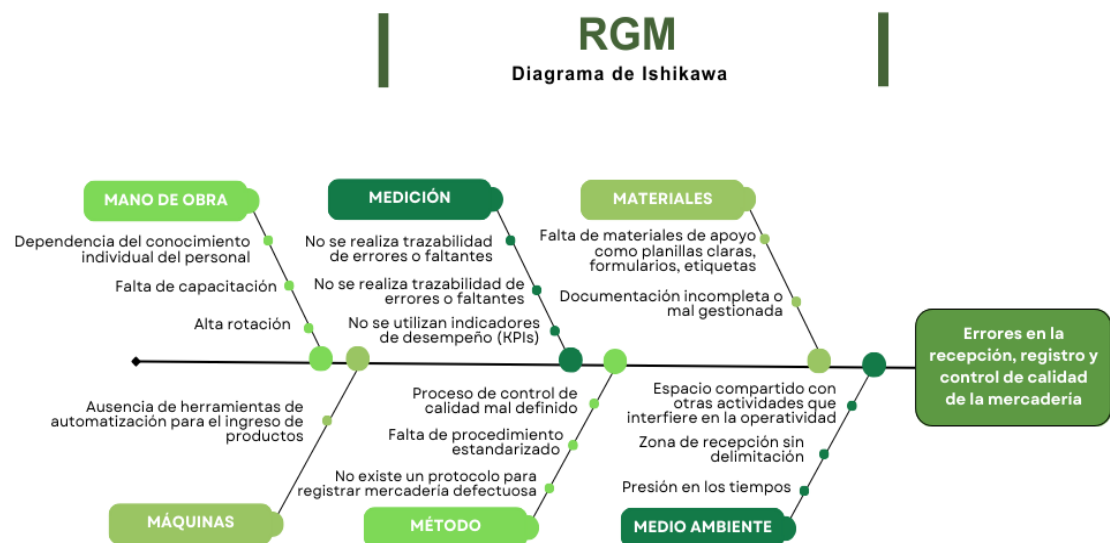


Ilustración 17: Diagrama de Ishikawa de RGM.

Fuente: elaboración propia.

El diagrama de Ishikawa permitió descomponer las principales causas de los errores detectados en este proceso. Entre ellas se destacan la falta de criterios objetivos para la inspección de productos, deficiencias en la capacitación del personal y ausencia de herramientas tecnológicas como escáneres o sistemas de documentación. También influyen negativamente la

falta de protocolos claros y el uso de métodos informales en la organización del stock.

5.2.4.3. Análisis de la frecuencia. Diagrama de Pareto

El siguiente análisis de Pareto permite identificar las causas que más impacto generan sobre los errores del proceso. Se aplicó el principio 80/20, destacando los problemas prioritarios a resolver.

Gráfico del Diagrama de Pareto de RGM



Ilustración 18: Diagrama de Pareto de RGM.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de Pareto permitió priorizar los principales errores que afectan al proceso. Se detectó que más del 80% de los problemas están relacionados con el control inicial de la mercadería y la documentación de discrepancias. Esto implica fallas en la verificación de cantidad, estado y coincidencia con la orden de compra, así como en el registro y comunicación de errores detectados.

5.2.4.4. Propuestas de mejoras

Aunque el proceso cumple con sus funciones básicas, el análisis realizado permitió identificar varias limitaciones que afectan su eficiencia y confiabilidad. Entre los hallazgos más relevantes se destacan deficiencias en el control de calidad, la ausencia de registros sistemáticos y la limitada trazabilidad de las acciones realizadas. Estas problemáticas ponen de manifiesto la

necesidad de implementar mejoras que optimicen el funcionamiento del proceso y aseguren resultados más consistentes y controlados.

- Asignar un responsable de stock: Designar a una persona encargada específicamente de la recepción, control y registro de mercadería. Esto mejora la trazabilidad y clarifica responsabilidades.
- Establecer un protocolo de recepción: Elaborar un instructivo detallado que describa paso a paso cómo se debe recibir, revisar, registrar y organizar la mercadería. Asegura uniformidad en el proceso y facilita la capacitación de nuevos empleados.
- Aplicar checklists de control estandarizados: Utilizar listas de verificación simples pero completas para revisar cantidad, estado, modelo, talles y coincidencia con la orden de compra. Esto permite controles objetivos y comparables entre distintos proveedores.
- Implementar control de calidad objetivo: Definir criterios claros de aceptación y tolerancia para productos defectuosos o con desvíos menores. Capacitar al personal para aplicar estos criterios de manera uniforme.
- Registrar la mercadería en el sistema de forma inmediata: Cargar los productos en el sistema digital al momento de la recepción o dentro de las 24 horas hábiles para evitar olvidos o errores de transcripción.
- Digitalizar el proceso con herramientas básicas: Incorporar lectores e impresoras de códigos de barras para facilitar la carga automática en el sistema y reducir errores manuales.
- Aplicar doble control: Asignar a dos personas al proceso de recepción: una verifica físicamente la mercadería y otra realiza el registro en el sistema. Aumenta la precisión y reduce el margen de error.
- Crear un registro de incidencias: Documentar cualquier diferencia entre el pedido y lo recibido (proveedor, fecha, problema, resolución). Este registro servirá para futuras decisiones de compra y negociaciones con proveedores.

- Separar productos defectuosos: Destinar un sector o caja rotulada para mercadería en mal estado, a la espera de devolución o reclamo.

5.2.5. Flujograma propuesto de RGM

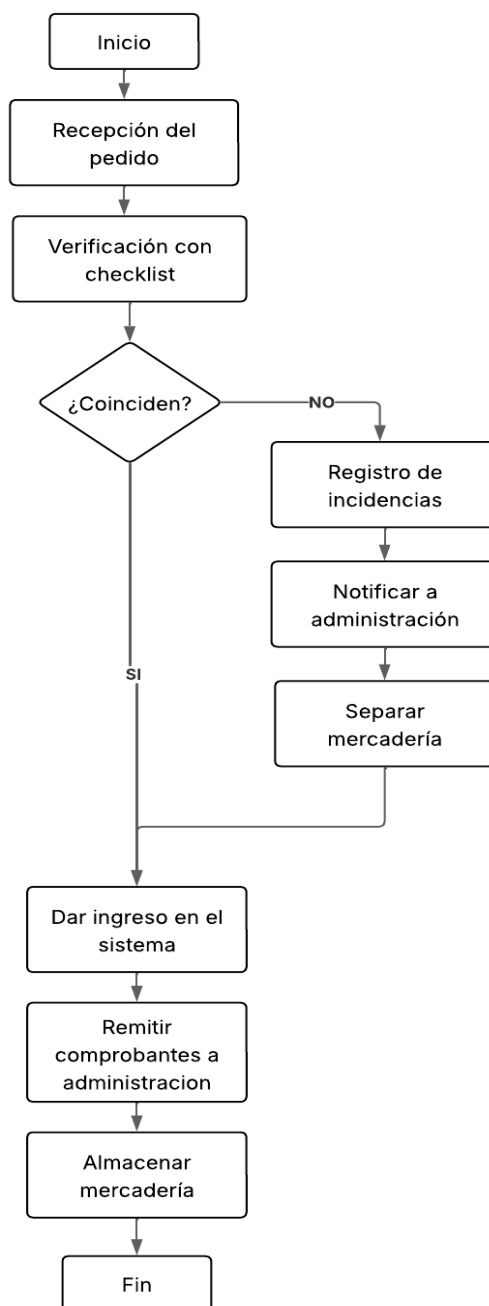


Ilustración 19: Flujograma propuesto de RGM.
Fuente: elaboración propia.

5.2.6. Breve resumen

Tras el análisis de este proceso, se identificó que la ausencia de documentación formal y de controles definidos afecta directamente la trazabilidad y la eficiencia operativa. La puesta en marcha de formularios y procedimientos estandarizados permitirá mejorar la organización interna y disminuir errores, contribuyendo al cumplimiento del objetivo específico de formalizar los procesos operativos y fortalecer la coordinación entre las distintas áreas de trabajo.

5.3. EVALUACIÓN DE PERSONAL

5.3.1. Descripción del proceso

Este proceso consiste en evaluar de manera periódica el desempeño de los colaboradores, con el propósito de identificar sus fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación.

5.3.2. Objetivo del proceso

Implementar una evaluación sistemática y objetiva del desempeño del personal, que permita reconocer fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo tanto individual como grupal, con el objetivo de mejorar la asignación de tareas, incrementar la productividad y fomentar la motivación.

5.3.3. Procedimiento y representación grafica

Dado que la empresa no cuenta actualmente con un proceso formal de evaluación del personal, a continuación, se presenta únicamente el flujograma propuesto. Esta representación gráfica tiene como objetivo establecer una secuencia clara y ordenada de actividades que permitan implementar un sistema de evaluación estructurado, objetivo y periódico, alineado con los objetivos organizacionales y orientado al desarrollo del equipo de trabajo.

5.3.3.1. Procedimiento

Esta propuesta incluirá un proceso de evaluación trimestral del personal, dividido en dos instancias. Por un lado, se realizará una evaluación grupal, en la que se verificará si el equipo de ventas alcanzó el monto mínimo de ventas mensuales establecido por la empresa para cada mes del trimestre.

Por otro lado, se llevará a cabo una evaluación individual, en la que se observará el desempeño de cada integrante en relación con diversas aptitudes previamente definidas, las cuales serán registradas en una planilla correspondiente.

5.3.4. Análisis del proceso

5.3.4.1. Diagrama de Tortuga de Evaluación de Personal

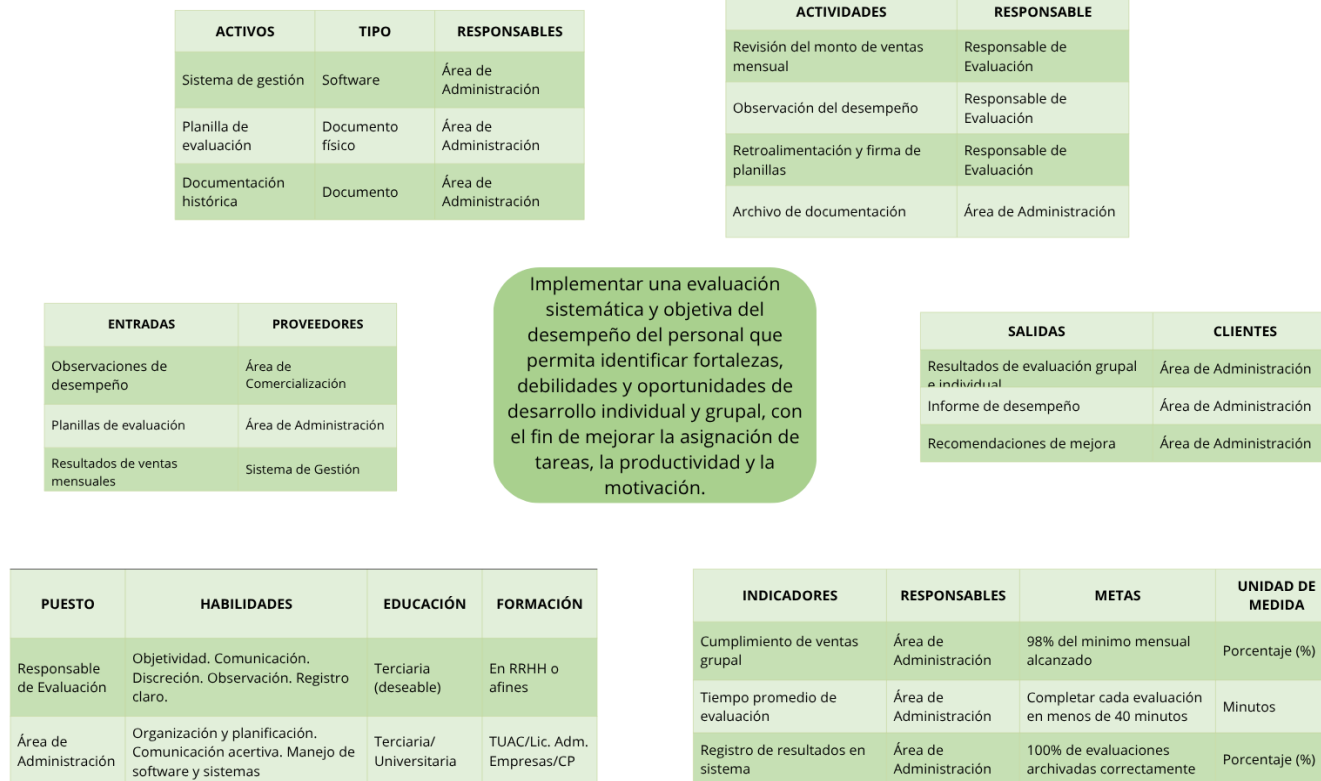


Ilustración 20: Diagrama de Tortuga de Evaluación de Personal.

Fuente: elaboración propia.

En este caso, el diagrama permitió visualizar la ausencia total de un procedimiento formal. No hay responsables designados, ni indicadores ni criterios establecidos para medir el desempeño del personal. Además, se observa una falta de recursos y herramientas que permitan desarrollar el proceso. Esta carencia estructural refleja una debilidad significativa en la gestión del talento humano, lo que dificulta la alineación del equipo con los objetivos organizacionales.

5.3.4.2. Análisis de las causas. Diagrama de Ishikawa

A continuación, se presenta el diagrama de espina de pescado para identificar las posibles causas de los errores en el proceso de Ev. De Personal (Evaluación de personal), categorizadas según las 6M: Método, Maquinaria, Mano de Obra, Materiales, Medio Ambiente y Medición.



Ilustración 21: Diagrama de Ishikawa de Evaluación de Personal.

Fuente: elaboración propia.

En este proceso, el Diagrama de Ishikawa puso de manifiesto que la raíz de las deficiencias se encuentra en una cultura organizacional informal, sin planificación ni valoración del proceso de evaluación. No existen lineamientos, capacitaciones ni registros que permitan revisar el desempeño de forma objetiva. Las causas se repiten en múltiples dimensiones (falta de metodología, herramientas, indicadores y compromiso), lo cual genera una gestión de

recursos humanos intuitiva y sin fundamentos sólidos que permitan impulsar el desarrollo profesional del equipo.

5.3.4.3. Análisis de la frecuencia. Diagrama de Pareto

El siguiente análisis de Pareto permite identificar las causas que más impacto generan sobre los errores del proceso. Se aplicó el principio 80/20, destacando los problemas prioritarios a resolver.

Gráfico del Diagrama de Pareto Ev. De Personal

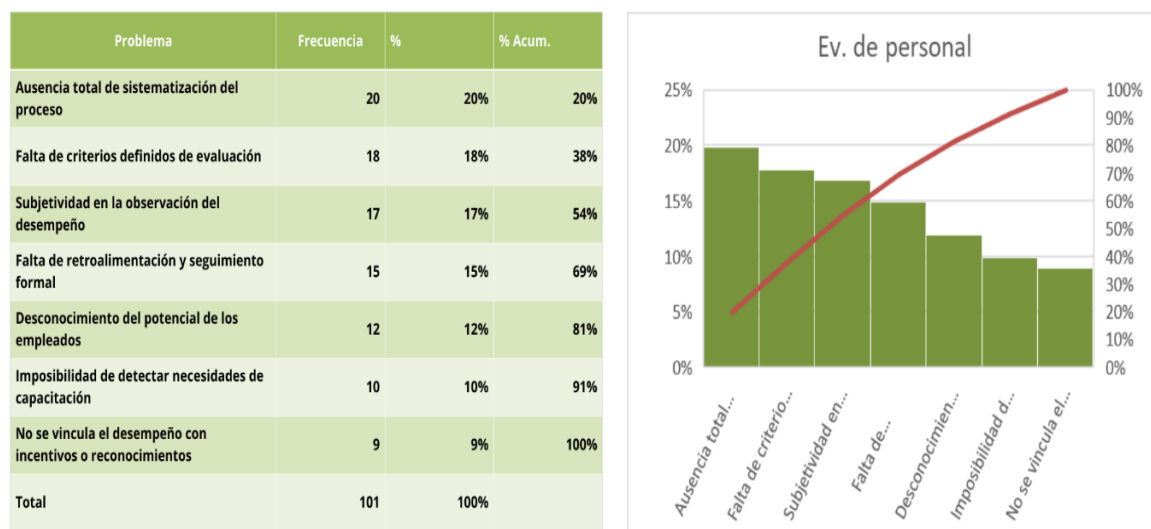


Ilustración 22: Diagrama de Pareto de Evaluación de Personal.

Fuente: elaboración propia.

En este caso, el diagrama evidenció que los mayores problemas se deben a la inexistencia de estándares, mecanismos de retroalimentación y herramientas de seguimiento. Esta situación impide que se establezca una rutina de evaluación periódica que permita mejorar el desempeño individual y colectivo. El 80/20 demuestra que al abordar estas tres cuestiones prioritarias se puede obtener un gran avance en términos de gestión del personal.

5.3.4.4. Breve resumen

Este proceso, actualmente inexistente de forma estructurada en la empresa, representa una debilidad crítica en términos de gestión del talento humano.

A partir de este diagnóstico, se propuso un sistema de evaluación mixto (individual y grupal), con instancias trimestrales y criterios previamente definidos, que permitan alinear el desempeño del equipo con los objetivos

organizacionales, detectar oportunidades de desarrollo y fortalecer la motivación interna.

5.3.5. Flujograma propuesto de Ev. De Personal

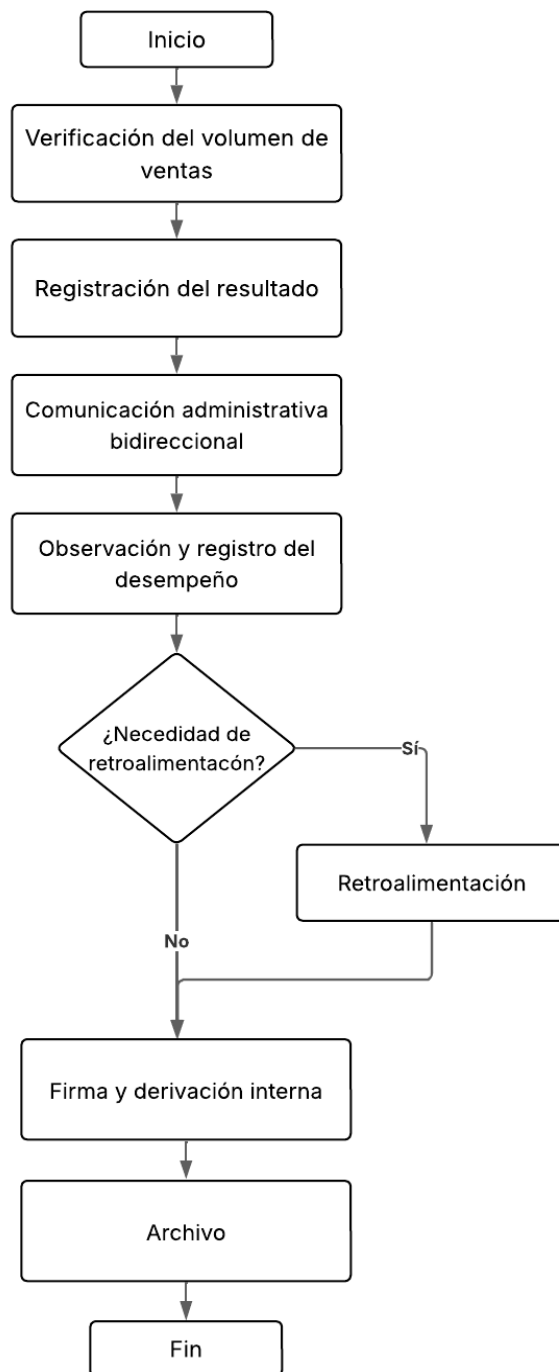


Ilustración 23: Flujograma propuesto de Evaluación de Personal.

Fuente: elaboración propia.

5.3.6. Breve resumen

El análisis de este proceso demuestra que la evaluación estructurada del desempeño es esencial para fortalecer la gestión del talento humano. La adopción de un sistema formal permitirá reconocer logros, identificar oportunidades de mejora y promover una cultura de trabajo basada en la retroalimentación, transparencia y el desarrollo continuo. Estas acciones contribuyen al objetivo general de optimizar la gestión organizacional mediante la documentación y estandarización de los procesos internos.

5.4. Cuadro comparativo de procesos

Etapa / Proceso	Situación actual	Mejoras propuestas	Impacto esperado
Control de stock	-Proceso no formalizado. -Registros manuales. -Roles y responsabilidades poco claros. -Errores frecuentes en la carga y conciliación del inventario.	-Implementar sistema digital de inventario (o mejorar el actual). -Cronograma de conteos mensuales. -Protocolos estandarizados. -Formación del personal. -Uso de códigos de barras.	-Mayor precisión y reducción de discrepancias. -Menos pérdidas y quiebres de stock. -Trazabilidad completa de movimientos. -Ahorro de tiempo en ajustes/conciliaciones. -Compras más eficientes.
Recepción y gestión de mercadería	-Recepción dependiente de procesos manuales. -Falta de checklists/formularios. -Control de calidad informal. -Registro inconsistente.	-Crear protocolo de recepción. -Checklists estandarizados. -Asignar responsable. -Digitalizar ingreso (scanner/códigos).	-Reducción de errores en ingreso. -Menos reclamos por producto defectuoso o faltante. -Mejor historial de incidencias para reclamos/negociaciones con proveedores. -Agilidad en la puesta a venta y mejora en la rotación del stock.
Evaluación de personal	-Ausencia de proceso formal. -Indicadores ni registros sistemáticos. -Retroalimentación informal o inexistente.	-Implantar evaluación trimestral (grupal e individual). -Planillas estandarizadas. -Indicadores (cumplimiento metas, puntualidad, atención). -Reuniones de feedback y plan de mejora.	-Mayor alineamiento del equipo con objetivos de ventas y servicio. -Identificación temprana de necesidades de capacitación. -Mejora del desempeño. -Mayor motivación y retención de personal por feedback estructurado.

Tabla 1: Cuadro comparativo de procesos.

6. MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES

6.1. OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente manual tiene como propósito documentar, estandarizar y optimizar los procesos y procedimientos internos de la empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, garantizar la calidad en la ejecución de las tareas y facilitar la capacitación del personal. Además, busca fomentar la transparencia en la gestión, disminuir errores operativos y reforzar el cumplimiento de las normativas internas y externas.

6.2. ALCANCES

Este manual es aplicable a todas las áreas, departamentos, secciones, divisiones y/o empleados de la empresa, estableciendo las misiones y funciones de cada puesto. Su contenido sirve como referencia para la asignación de tareas, la capacitación, la toma de decisiones y cualquier otra acción que contribuya al buen funcionamiento y crecimiento de la organización.

Este documento deberá ser consultado por los empleados y responsables de cada área para garantizar el correcto cumplimiento de sus funciones, promoviendo la eficiencia, la organización interna y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

6.3. RESPONSABILIDADES

- Gerencia General: Aprobar y actualizar el manual, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Departamentos y Áreas: Cumplir y hacer cumplir las funciones establecidas en el manual, promoviendo la eficiencia y el trabajo en equipo.
- Supervisores y jefes de Área: Velar por el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada puesto y proponer mejoras en los procesos.

- Empleados: Conocer y desempeñar las funciones asignadas con responsabilidad y compromiso, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.
- Personal: Gestionar la correcta aplicación del manual en la evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal.

6.4. MISIÓN

Somos una empresa familiar comprometida con ofrecer productos de calidad para todas las edades y estilos, combinando comodidad y tendencias de moda. Nos destacamos por nuestra atención personalizada, brindando a cada cliente una experiencia única a través de un servicio cercano y especializado.

6.5. VISIÓN

Ser reconocidos como líderes en tendencias de moda, destacándonos por la calidad de nuestros productos y la calidez en nuestra atención. Buscamos un crecimiento sostenido, basado en la innovación, la confianza y la satisfacción de nuestros clientes.

6.6. VALORES

- Respeto: La empresa valora el trato respetuoso hacia los clientes y compañeros, fomentando un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo.
- Honestidad: La empresa actúa con transparencia en todas sus tareas, reconociendo sus errores y buscando soluciones para mejorar continuamente.
- Confianza: La empresa trabaja para generar un entorno de seguridad y respaldo, tanto para los clientes como para los compañeros, asegurándose de poder apoyarse mutuamente en cualquier situación.
- Puntualidad: La puntualidad refleja el compromiso de la empresa, que respeta los tiempos establecidos y entiende que cada momento cuenta, tanto para los clientes como para el equipo.
- Trabajo en equipo: La empresa fomenta el compartir conocimientos y experiencias para crecer juntos, creando una cultura de

colaboración y apoyo mutuo, donde el éxito de uno es el éxito de todos.

- Responsabilidad: La empresa asume con dedicación sus responsabilidades, buscando siempre mejorar en cada rol y dar lo mejor de sus miembros.
- Felicidad: La empresa se esfuerza por realizar sus tareas con entusiasmo, energía y una actitud positiva, creando un ambiente de trabajo donde cada día sea una oportunidad de crecimiento y disfrute.

6.7. MANUAL

6.7.1. Asamblea de socios

Misión

Dirigir, administrar y guiar estratégicamente a la empresa, asegurando que se tomen decisiones informadas y transparentes que impacten positivamente en el desarrollo organizacional.

Funciones

- Establecer la misión, visión, objetivos y decisiones estratégicas.
- Aprobar los planes anuales de gestión y presupuestos.
- Evaluar los resultados generales y proponer acciones de mejora.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y normas internas.
- Aprobar el crecimiento y la reducción de la estructura.
- Autorizar los presupuestos presentados por la gerencia.
- Autorizar la toma de decisiones estratégicas a la gerencia general.
- Designar a la Gerencia General y realizar su evaluación periódica.
- Acordar y autorizar la retribución de los gerentes e integrantes de la asamblea.

6.7.2. Gerencia general

Misión

Dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas y de comercialización de la organización, asegurando el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos establecidos.

Funciones

- Tomar las decisiones más importantes de la organización.
- Dirigir y controlar las actividades generales y estratégicas de la empresa.
- Planificar, ejecutar y supervisar las estrategias definidas por la dirección.
- Coordinar las actividades de las áreas administrativa y comercial.
- Representar a la empresa ante organismos externos, proveedores y clientes clave.
- Evaluar los resultados globales y proponer acciones de mejora.
- Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.
- Controlar el cumplimiento de las políticas internas y la calidad del servicio

6.7.3. Departamento de administración

Misión

Proporcionar apoyo administrativo a toda la organización, asegurando el manejo óptimo de los recursos económicos, humanos, financieros y materiales.

Funciones

- Registrar y controlar los movimientos financieros y contables.
- Administrar el flujo de caja y los pagos a proveedores.
- Elaborar informes de resultados y balances.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería y control de stock.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales.
- Apoyar la gestión de personal y coordinar las acciones de capacitación interna.
- Proporcionar información confiable para la toma de decisiones.

6.7.4. Departamento de comercialización

Misión

Desarrollar e implementar estrategias de venta y marketing que coloquen a la empresa y a los productos de la mejor manera posible en el contexto frente a amenazas y oportunidades.

Funciones

- Diseñar e implementar estrategias de venta y promoción.
- Coordinar las actividades de ventas y atención al cliente.
- Supervisar la exhibición y el control del stock disponible.
- Realizar el seguimiento de resultados comerciales y la fidelización de clientes.
- Colaborar con el área administrativa en los procesos de facturación y control de cobranzas.
- Detectar oportunidades de mejora y proponer acciones para optimizar la experiencia de compra.
- Promover el trabajo en equipo y la capacitación del personal comercial.

6.8. Breve conclusión

Bosquejar el Manual de Misiones y Funciones permitió ordenar la estructura de la empresa, dejando en claro cuáles son las responsabilidades de las grandes áreas de la empresa y hasta dónde llega su ámbito de acción. Esta herramienta facilita la comunicación interna, ayuda a que no se dupliquen tareas y mejora la coordinación entre las distintas áreas.

Durante su desarrollo, se pudo observar que la falta de definición formal de funciones generaba confusiones y afectaba la eficiencia en el trabajo diario. Al detallar las misiones de cada área -Gerencia General, Administración y Comercialización- se crea una base sólida que orienta la toma de decisiones y permite asignar tareas de manera más adecuada según las competencias de cada persona.

En definitiva, implementación este manual significara un paso importante hacia la profesionalización de la empresa, aportando mayor claridad, orden y transparencia en la gestión. Además, se convierte en una herramienta

clave para alcanzar el objetivo de mejorar la organización mediante la formalización y documentación de los procesos internos.

6.9. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En función de las observaciones realizadas, se considera necesario proponer un organigrama que represente de manera clara la estructura organizativa sugerida. Esta propuesta busca mejorar la distribución de funciones, optimizar la comunicación interna y aportar mayor claridad en los roles y responsabilidades dentro de la empresa.

6.9.1. Organigrama de “Huella y Estilo”

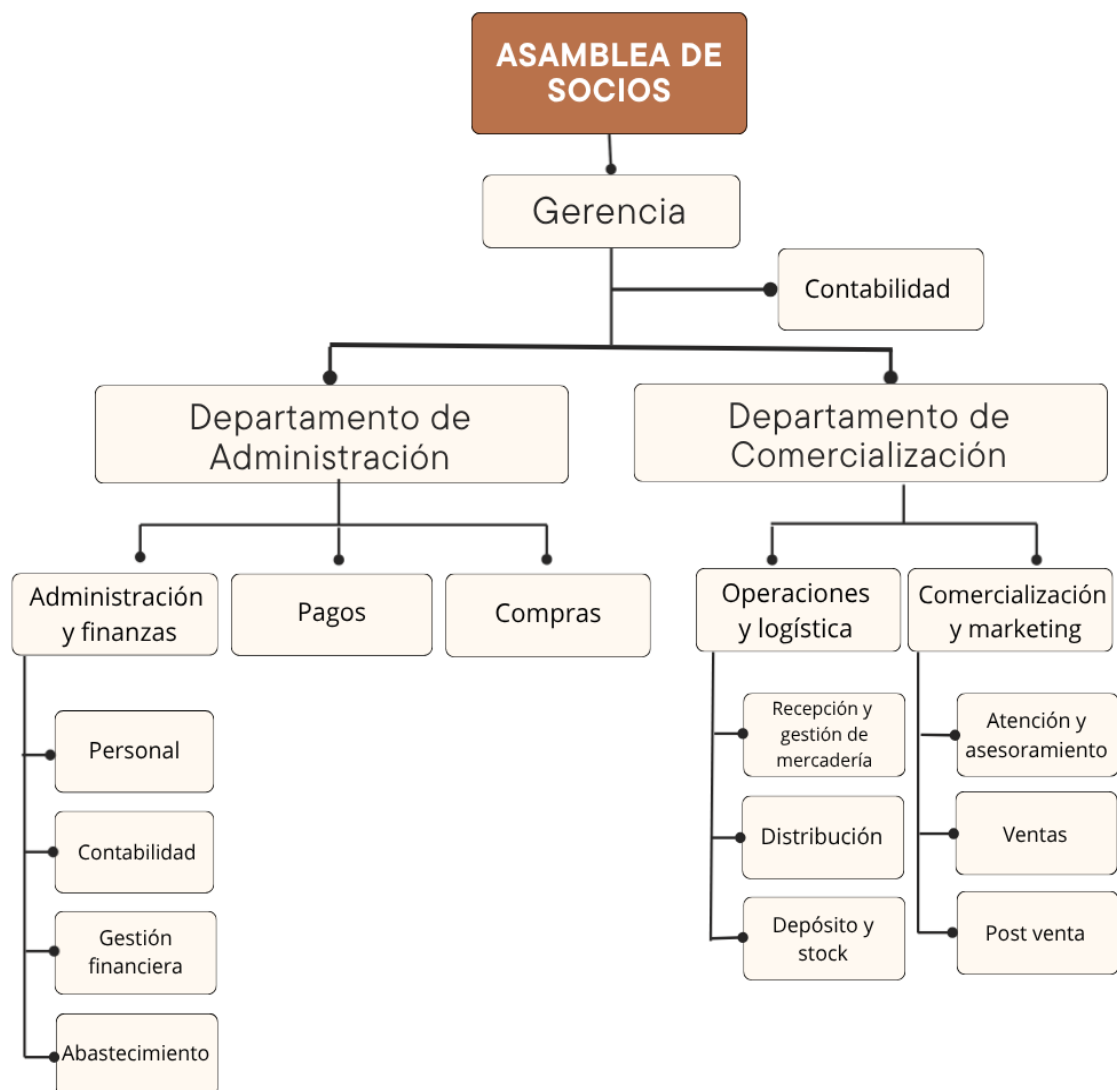


Ilustración 24: Organigrama de "Huella y Estilo".

Fuente: elaboración propia.

7. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

7.1. OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente manual tiene como finalidad documentar, estandarizar y optimizar los procesos y procedimientos internos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, garantizar la calidad en la ejecución de tareas y facilitar la capacitación del personal. Asimismo, busca promover la transparencia en la gestión, reducir errores operativos y fortalecer el cumplimiento de normativas internas y externas.

7.2. ALCANCE

Este manual abarca todos los procesos y procedimientos relevantes, detallando las responsabilidades de cada actor involucrado, los pasos a seguir en cada actividad, los recursos requeridos y los indicadores clave de desempeño. Su aplicación es obligatoria para todos los colaboradores de la organización que participen en dichos procesos, asegurando una ejecución uniforme y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

7.3. RESPONSABLE A CARGO DE REVISIONES

Este documento se actualiza de manera continua para reflejar los cambios en los procesos y procedimientos de la organización. La responsabilidad de su actualización recae en la Asamblea de Socios, encargada de revisar y aprobar cualquier modificación necesaria. Es fundamental que todos los miembros estén informados sobre las revisiones y los responsables designados, a fin de garantizar una gestión eficiente y efectiva de los procesos dentro de la organización.

7.4. CUADRO DE SIMBOLOGÍA UTILIZADA

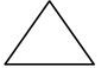
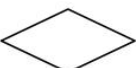
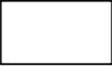
Símbolos para la Representación Gráfica		
Denominación	Graficación	Comentarios sobre su utilización
Operación		Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
Control		Representa toda acción de verificación
Demora		Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
Archivo Transitorio		Representa el almacenamiento sistemático, en forma temporaria, de elementos portadores de información.
Archivo Definitivo		Representa el almacenamiento sistemático, en forma permanente, de elementos portadores de información.
Destrucción		Eliminación de la información, ya sea que se destruya o no el elemento portador de la información.
Alternativa		Se utiliza para indicar que en algún momento del procedimiento, frente a alguna consulta condicionante, pueden originarse diferentes cursos de acción como consecuencia de la respuesta a la misma.
Formulario		Representa el elemento portador de información, esto es el vehículo que se traslada a través de las áreas que integran el gráfico.
Proceso no relevado		Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar en el gráfico del que forman parte.
Traslado		Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación. Es el símbolo que uno los otros símbolos del procedimiento.
Toma de información		Representa el desplazamiento de información, sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso.
Conector		Representa el nexo entre procedimientos o procesos: - conecta gráficos de un mismo procedimiento, que se encuentran dibujados en varias páginas sucesivas. - vincula diferentes Cursogramas entre sí. - reemplazo de líneas que deberían conectar partes distantes del gráfico, dentro de una misma página.

Ilustración 25: Cuadro de simbología utilizada.

Fuente: elaboración propia según IRAM 34.501.

7.5. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

7.5.1. Recepción y gestión de mercadería

El proceso de recepción y gestión de mercadería se encarga de garantizar la correcta recepción, inspección y registro de los productos adquiridos, asegurando su adecuada organización y almacenamiento. Incluye la verificación de que los productos recibidos coincidan con la orden de compra y la factura, la inspección de su estado físico, y el registro de su entrada en el sistema de gestión. También abarca la separación de productos defectuosos, su reporte a proveedores y la distribución eficiente en el depósito para facilitar su almacenamiento y posterior uso o venta.

7.5.1.1. Objetivo

Garantizar la correcta recepción, inspección y registro de los productos adquiridos, asegurando su adecuada organización y almacenamiento.

7.5.1.2. Responsable y perfil requerido

Responsable: Personal de Recepción de Mercadería.

Perfil requerido: El responsable de recepción y gestión de mercadería debe ser una persona organizada, meticulosa y con gran atención al detalle. Debe contar con una mentalidad analítica y resolutiva, capaz de detectar errores o productos defectuosos y actuar rápidamente para solucionarlos.

Es fundamental que posea habilidades para el trabajo en equipo y buena comunicación, ya que interactúa con proveedores, personal de depósito y el área administrativa para coordinar correctamente el ingreso de mercadería. Asimismo, debe tener un alto sentido de la responsabilidad y compromiso, asegurando que cada producto se registre correctamente en el sistema y se almacene de manera eficiente.

Además, debe ser proactivo/a y metódico/a, anticipándose a posibles problemas en la recepción de mercadería y manteniendo un orden riguroso en el almacenamiento. El manejo de sistemas de gestión de stock y conocimientos en herramientas digitales como Excel son esenciales para su desempeño.

Competencias y Habilidades:

- Atención al detalle: Capacidad para detectar errores en facturas, órdenes de compra o en el estado físico de la mercadería.
- Organización: Habilidad para clasificar, almacenar y distribuir la mercadería de manera eficiente en el depósito.
- Trabajo en equipo: Coordinación con otras áreas como compras, ventas y administración para una gestión eficiente de los productos.
- Manejo de herramientas tecnológicas: Experiencia en sistemas de gestión de inventarios y Excel.
- Proactividad y resolución de problemas: Capacidad para tomar decisiones rápidas en caso de discrepancias en la mercadería recibida.
- Responsabilidad y compromiso: Cumplimiento de procedimientos y estándares de calidad en la recepción de productos.

7.5.1.3. Procedimiento

1. Recepción y control de mercadería: Una vez que el proveedor entrega la mercadería solicitada, el área de recepción y gestión de stock se encarga de verificar la misma. El responsable asignado a esta tarea comprueba que los productos recibidos coincidan con la orden de compra y la factura correspondiente. Dentro de las 24 horas siguientes a la recepción, se realiza una inspección de calidad utilizando un listado de control estandarizado, con el propósito de detectar posibles daños, defectos o faltantes, y asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos.
2. Registro y archivado: En caso de no detectarse discrepancias entre la factura, la orden de compra o la calidad de los productos, el encargado del área de recepción y gestión de mercadería procede a registrar el ingreso de los artículos en el sistema de gestión, utilizando el lector de códigos de barras. Luego, remite la factura al área de Administración para su correspondiente archivo.
3. Registro y archivado: En caso de detectarse inconsistencias, se informa al departamento de Administración, encargado de

gestionar los reclamos y negociaciones con los proveedores. Si se identifican productos defectuosos o incorrectos, estos son trasladados al sector del depósito específicamente destinado a reclamos o devoluciones. Paralelamente, se procede a registrar en el sistema únicamente la mercadería recibida en buen estado.

4. Almacenamiento: Una vez registrado el ingreso, en el área de Depósitos el responsable distribuye la mercadería según su categoría y frecuencia de uso. Además, garantiza un almacenamiento adecuado para prevenir deterioros y optimizar el acceso a los productos.

7.5.1.4. Cursograma de RGM

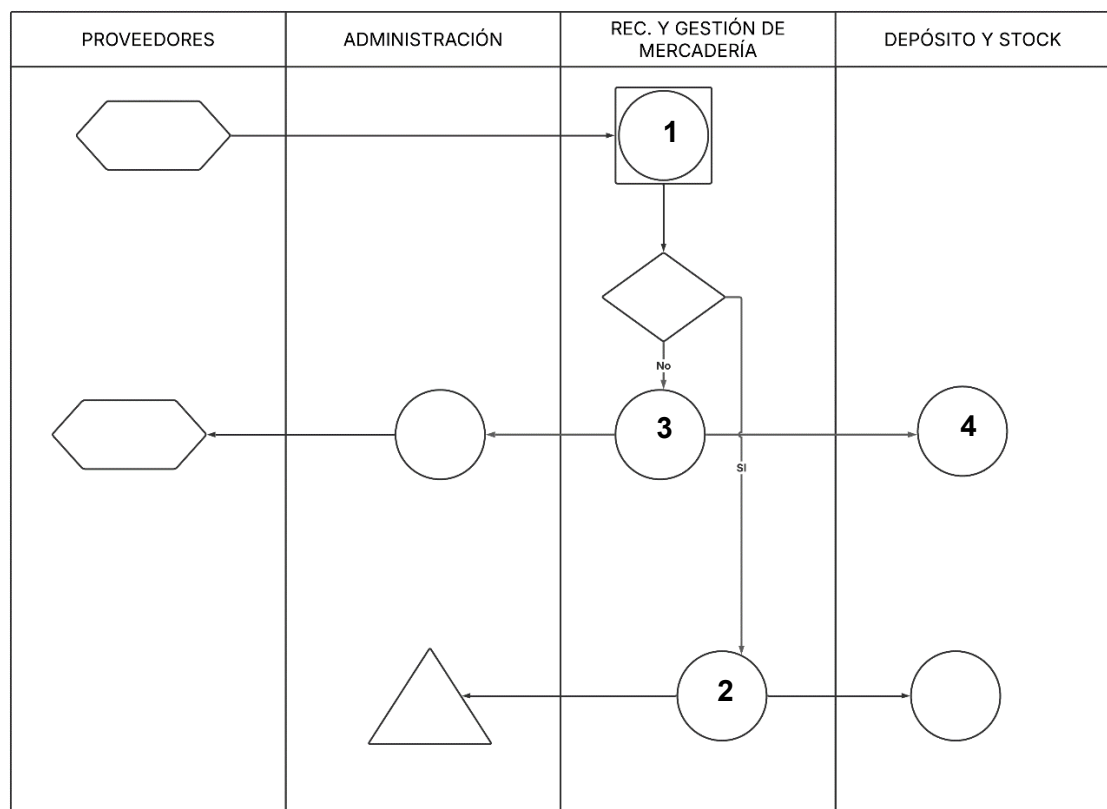


Ilustración 26: Cursograma de RGM.
Fuente: elaboración propia.

7.5.1.5. Indicadores de medición y velocímetro de RGM

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA
Eficacia	Porcentaje de recepción conforme	$(\text{Recepciones sin errores} / \text{Total de recepciones}) \times 100$	Mensual	%
Eficiencia	Aplicación efectiva del checklist	$(\text{Recepciones con checklist aplicado} / \text{Total recepciones}) \times 100$	Mensual	%
Rapidez	Tiempo medio de carga al sistema	Tiempo total desde la recepción hasta el ingreso / Cantidad de ingresos	Mensual	Minutos

Indicador	Unidad	 Verde (Óptimo)	 Amarillo (Alerta)	 Rojo (Crítico)
Recepción conforme	%	$\geq 98\%$	90% – 97%	$< 90\%$
Uso del checklist	%	100%	80% – 99%	$< 80\%$
Tiempo de carga al sistema	Minutos	$\leq 10 \text{ min}$	11 – 20 min	$> 20 \text{ min}$

Tabla 2: Indicadores de medición y velocímetro de RGM.

7.5.2. Control de stock

El proceso de control de stock se encarga de la correcta administración del inventario para evitar quiebres de stock o acumulaciones innecesarias, asegurando la disponibilidad de productos y minimizando pérdidas. Implica la verificación física de las existencias en el depósito, su comparación con los registros del sistema y la detección de discrepancias.

7.5.2.1. Objetivo

Garantizar una correcta administración del inventario, evitando quiebres de stock o excesos innecesarios, con el objetivo de asegurar la disponibilidad de productos para la venta y reducir posibles pérdidas.

7.5.2.2. Responsable y perfil requerido

Responsable: Personal de Inventario.

Perfil requerido: El responsable de control de stock debe ser una persona extremadamente ordenada, estructurada y con alta capacidad analítica, ya que su función principal es garantizar que los registros de inventario reflejen con precisión las existencias reales. Su atención al detalle es clave para detectar discrepancias en los registros y corregir posibles errores.

Debe tener habilidad numérica y conocimientos en sistemas de gestión de inventarios, lo que implica el uso de software especializado y herramientas como Excel para realizar controles físicos, generar informes y ajustar registros. Su capacidad de planificación y previsión es fundamental para evitar quiebres de stock o acumulaciones innecesarias de productos.

Es importante que sea proactivo/a y resolutivo/a, actuando con rapidez ante problemas en el inventario y proponiendo soluciones eficientes. Además, su disciplina y compromiso con el rol garantizarán que la empresa cuente siempre con el stock necesario para su operatividad. También debe poseer habilidades de comunicación, ya que deberá coordinarse con el equipo de ventas y administración para optimizar la gestión del inventario.

Competencias y Habilidades:

- Precisión y capacidad analítica: Habilidad para realizar conteos físicos y compararlos con registros digitales.
- Capacidad de planificación: Organización de conteos periódicos y auditorías de stock.
- Manejo de software de gestión de inventarios: Experiencia en sistemas de control de stock y análisis de datos.
- Comunicación efectiva: Capacidad para reportar discrepancias y coordinar con compras y ventas.
- Resolución de problemas: Habilidad para investigar y corregir diferencias en el inventario.
- Proactividad y autonomía: Iniciativa para optimizar procesos de stock y minimizar pérdidas.

7.5.2.3. Procedimiento

1. Verificación en Depósito: Se accede al stock del sistema de gestión mediante un dispositivo móvil, y se procede a realizar la verificación física en el depósito, comparando las cantidades consignadas en el sistema con las existencias reales disponibles.
2. Detección de Diferencias: Si las cantidades coinciden, se da por finalizado el control.
3. Detección de Diferencias: Si se detectan discrepancias, se analiza su causa (errores de registro, pérdidas, productos no contabilizados, etc.), se informa al área de Administración detallando el motivo y se ajusta el stock disponible del sistema de gestión.

7.5.2.4. Cursograma de control de stock

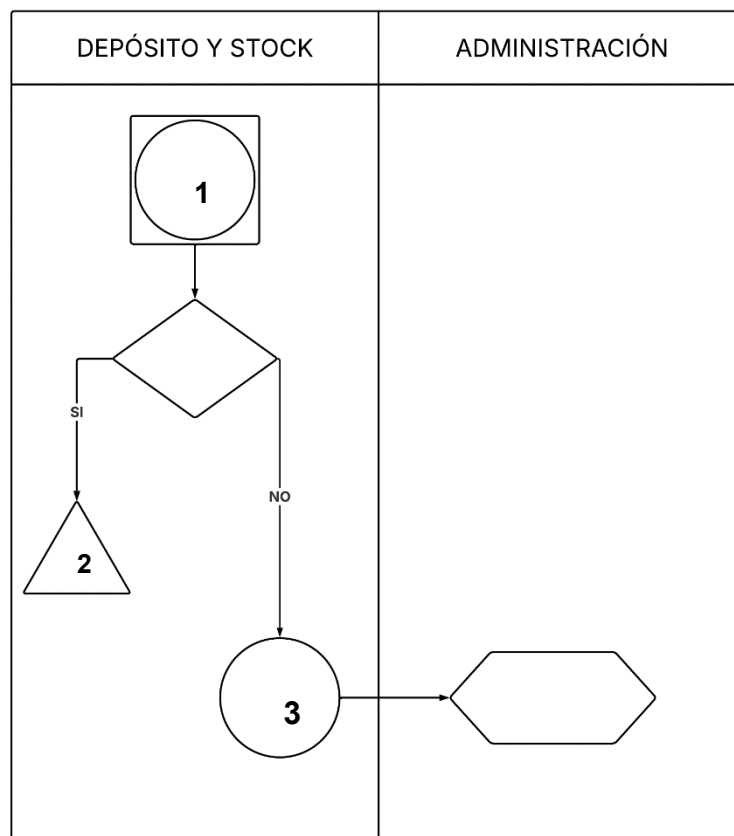


Ilustración 27: Cursograma de Control de Stock.

Fuente: elaboración propia.

7.5.2.5. Indicadores de medición y velocímetro de Control de Stock

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA
Eficacia	Exactitud del stock	$(\text{Unidades coincidentes} / \text{Total unidades auditadas}) \times 100$	Mensual	%
Eficiencia	Tasa de corrección de errores	$(\text{Errores corregidos} / \text{Errores detectados}) \times 100$	Mensual	%
Rapidez	Tiempo prom. de ajuste	Total horas para ajustes / N° de ajustes realizados	Mensual	Horas

Indicador	Unidad	 Verde (Óptimo)	 Amarillo (Alerta)	 Rojo (Crítico)
Exactitud del stock	del %	$\geq 97\%$	90% – 96%	$< 90\%$
Tasa de corrección de errores	de %	$\geq 95\%$	80% – 94%	$< 80\%$
Tiempo promedio de ajuste	de Horas	$\leq 2 \text{ h}$	2,1 – 4 h	$> 4 \text{ h}$

Tabla 3: Indicadores de medición y velocímetro de Control de Stock.

7.5.3. Evaluación de personal

El proceso de evaluación de personal se encarga de supervisar el desempeño de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. Permite implementar capacitaciones, optimizar la productividad y alinear el trabajo con los objetivos de la empresa. Además, fomenta la motivación, la retención del talento y el desarrollo profesional continuo.

7.5.3.1. Objetivo

Supervisar el desempeño de los empleados para asegurar el cumplimiento de sus funciones, fomentando la motivación, la mejora del talento, el desarrollo profesional y alineando su trabajo con los objetivos estratégicos de la empresa.

7.5.3.2. Responsable y perfil requerido

Responsable: Encargado de recursos humanos.

Perfil requerido: El responsable de Recursos Humanos encargado de la evaluación del personal debe ser una persona analítica, objetiva y estratégica, con la capacidad de garantizar un proceso de evaluación justo y enfocado en el desarrollo del talento dentro de la empresa. Su habilidad para interpretar datos y métricas de desempeño será clave para tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento organizacional.

Debe contar con excelentes habilidades de comunicación y empatía, brindando retroalimentación clara y constructiva al equipo para fomentar un ambiente de mejora continua y motivación. Asimismo, la confidencialidad y ética profesional son fundamentales en su rol, asegurando el manejo responsable y transparente de la información del personal.

Es esencial que sea organizado/a y metódico/a, con la capacidad de diseñar y ejecutar procesos de evaluación eficientes. Además, debe ser proactivo/a y resolutivo/a, identificando necesidades de capacitación y desarrollando estrategias para fortalecer las competencias del equipo. Su habilidad para trabajar en equipo y coordinarse con otras áreas permitirá una alineación efectiva entre la estrategia organizacional y la gestión del talento humano.

Competencias y habilidades

- **Análisis y toma de decisiones:** Capacidad para interpretar indicadores de desempeño y detectar áreas de mejora.
- **Objetividad y criterio justo:** Evaluar sin sesgos, garantizando procesos transparentes.
- **Comunicación efectiva:** Dar feedback claro y motivador para mejorar el rendimiento del equipo.
- **Manejo de herramientas de evaluación:** Conocimiento en encuestas de desempeño, KPI de talento, entrevistas de retroalimentación, etc.
- **Liderazgo y gestión de equipos:** Capacidad para guiar y motivar a los empleados hacia la mejora continua.

- Confidencialidad y ética profesional: Manejo responsable de la información del personal.

7.5.3.3. Procedimiento

1. Revisión del monto de ventas mensual: La persona encargada de la evaluación verifica el volumen de ventas correspondiente al período analizado. A continuación, registra en la planilla de evaluación si se alcanzó o no el mínimo mensual requerido, notifica a Administración y solicita los registros previos de evaluación de los empleados.
2. Envío de registros: Administración envía los registros correspondientes a Personal.
3. Observación del desempeño diario: Comienza la segunda instancia de evaluación, en la cual el evaluador completa la planilla mensual registrando observaciones relevantes sobre el desempeño diario de cada empleado. Esta instancia debe desarrollarse de manera discreta, a partir de un seguimiento continuo y objetivo del trabajo realizado.
4. Reunión de retroalimentación: Si el evaluador considera necesaria una reunión de retroalimentación, se realiza un encuentro breve, de entre 15 y 20 minutos, con el empleado evaluado. En esta instancia, el evaluador debe comunicar las fortalezas observadas, señalar las áreas que requieren mejora y transmitir las expectativas para el próximo período. Al finalizar la reunión, ambas partes (evaluador y evaluado) deben firmar la planilla de evaluación como constancia de su realización y RRHH debe remitirla inmediatamente al área de Administración.
5. Reunión de retroalimentación: Si no se considera necesaria una reunión de retroalimentación, una vez completada la planilla, el evaluador deberá remitirla al área de Administración.
6. Archivo: Administración archiva la documentación, en formato digital o impreso, en una carpeta individual correspondiente a cada empleado.

7.5.3.4. Cursograma de evaluación de personal

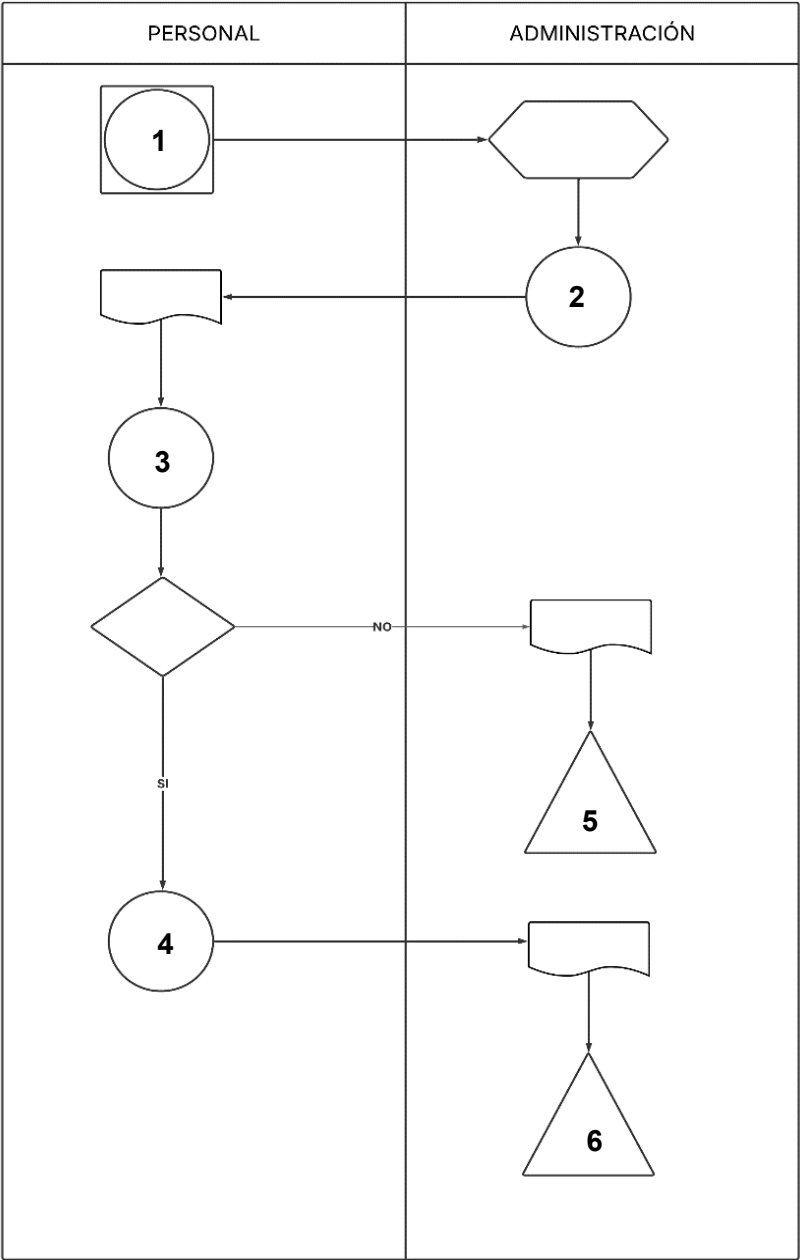


Ilustración 28: Cursograma de Evaluación de Personal.
Fuente: elaboración propia.

7.5.3.5. Indicadores de medición y velocímetro

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA
Eficacia	Tasa de mejora de desempeño	$(\text{Empleados con mejora} / \text{Empleados evaluados}) \times 100$	Semestral	%
Eficiencia	Cumplimiento del cronograma	$(\text{Evaluaciones realizadas a tiempo} / \text{Total evaluaciones previstas}) \times 100$	Semestral	%
Rapidez	Tiempo medio de retroalimentación	Total días desde evaluación hasta feedback / N° de evaluaciones	Semestral	Días

Indicador	Unidad	 Verde (Óptimo)	 Amarillo (Alerta)	 Rojo (Crítico)
Mejora de desempeño	%	$\geq 85\%$	70% – 84%	$< 70\%$
Cumplimiento del cronograma	%	100%	80% – 99%	$< 80\%$
Tiempo de retroalimentación	Días	≤ 2 días	3 – 5 días	> 5 días

Tabla 4: Indicadores de medición y velocímetro de Ev. de Personal.

7.6. Breve resumen

La propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos permitió organizar de manera clara las actividades operativas de la empresa, detallando paso a paso cómo deberían realizarse cada tarea. Su desarrollo se apoyó en los procesos previamente analizados, incorporando las mejoras sugeridas y estandarizando la forma de ejecutarlos.

Este manual funciona como una guía práctica para el personal, asegurando que las tareas se realicen de manera uniforme, que la información sea trazable y que sea posible medir los resultados a través de indicadores de desempeño. También facilita la continuidad del trabajo en caso de ausencias y sirve como herramienta de capacitación para los nuevos integrantes.

En resumen, el manual fortalece la estructura interna de la empresa, promoviendo una gestión más eficiente, ordenada y controlada. Su implementación permite cumplir con el objetivo general del trabajo, al convertir

los procesos observados en procedimientos claros, documentados y replicables, orientados a la sostenibilidad organizacional.

8. CONCLUSIÓN GENERAL Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIÓN

La presente práctica profesional se desarrolló a partir de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo contribuir a la formalización de los procesos internos relevantes para optimizar el funcionamiento de la organización? Su finalidad principal fue analizar y proponer mejoras para impulsar la documentación y formalización de los procesos internos de la empresa “Huella y Estilo”, con el objetivo de fortalecer su gestión y mejorar su desempeño organizacional. A lo largo del trabajo se aplicaron varias herramientas de diagnóstico y gestión de procesos, lo que permitió identificar debilidades y formular propuestas adaptadas a esta PyME familiar.

Del análisis interno y externo surgieron diversos factores que inciden directamente en la competitividad de la empresa. Entre ellos, se destacó la necesidad de una planificación más estructurada y de una mayor eficiencia en los procesos operativos. En los tres procesos analizados -control de stock, recepción y gestión de mercadería, y evaluación del personal- se observaron dificultades vinculadas a la falta de estandarización, de comunicación interna y de control documental. A partir de estos hallazgos se propone dos manuales - uno de misiones y funciones y otro de procesos y procedimientos- que aportan claridad, coherencia y un marco formal de trabajo para las actividades diarias.

Los resultados obtenidos evidenciaron, mediante la aplicación de herramientas como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, FODA, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Tortuga y flujogramas, la existencia de oportunidades de mejora en los tres procesos clave seleccionados. Como respuesta, se elaboraron los manuales que contribuyen a definir responsabilidades, unificar procedimientos y garantizar la trazabilidad de la información, generando así una base más sólida para la gestión y la toma de decisiones.

De este modo, se lograron los objetivos planteados: identificar los factores internos y externos más relevantes, analizar los procesos críticos y diseñar los manuales mencionados, que promueven una gestión más eficiente, coordinada y profesional. Además, el trabajo permitió mejorar la comunicación

entre áreas y generar herramientas que facilitan la evaluación del desempeño y la toma de decisiones a futuro.

En conjunto, los resultados muestran que mantener los procesos ordenados y estandarizados es fundamental para lograr mayor eficiencia, reducir errores y mejorar la coordinación interna, lo que a su vez brinda a la empresa una posición más competitiva en un entorno cada vez más exigente.

No obstante, el trabajo presentó algunas limitaciones. El tiempo reducido de la práctica dificultó obtener un conocimiento más profundo del personal y de ciertas dinámicas internas. Asimismo, se evidenció la ausencia de documentación formal de los procesos, dado que muchas tareas se llevan a cabo basándose en la experiencia y el conocimiento de cada empleado, sin un registro estandarizado. Además, el análisis se centró en tres procesos considerados prioritarios por su impacto inmediato, dejando otros fuera del alcance del estudio.

En conclusión, documentar y formalizar los procesos se consolida como una herramienta fundamental para optimizar recursos, reducir errores y mejorar la calidad del servicio. El modelo propuesto es aplicable a otras PyMEs familiares del sector, ofreciendo una guía práctica para avanzar hacia una gestión más organizada, eficiente y sostenible a largo plazo.

8.2. RECOMENDACIONES

8.2.1. Para “Huella y Estilo”

- Implementación gradual de los manuales: Se recomienda poner en práctica de forma progresiva los procedimientos propuestos en los manuales elaborados, centrados en los tres procesos analizados -control de stock, recepción y gestión de mercadería, y evaluación del personal-. La implementación debería realizarse por etapas y acompañarse de una revisión periódica que permita evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios.
- Capacitación del personal: Es fundamental organizar de manera periódica instancias de formación interna, con el propósito de reforzar la correcta aplicación de los procesos y promover un compromiso compartido con las tareas.

- Monitoreo y control: Se recomienda poner en práctica los indicadores propuestos en el trabajo para hacer un seguimiento regular de cómo funcionan los procesos. Esto permitirá ver con mayor claridad los resultados, detectar a tiempo posibles desajustes y tomar decisiones basadas en información real, favoreciendo un funcionamiento más ordenado y eficiente.
- Comunicación interna: Es conveniente promover reuniones cortas y regulares entre las distintas áreas, de modo que se mantenga la alineación de objetivos y se puedan detectar a tiempo posibles desvíos o dificultades en la operación diaria.
- Implementación del modelo de evaluación de personal propuesto: Se recomienda poner en práctica el modelo de evaluación del desempeño diseñado durante esta práctica profesional. Su aplicación periódica y documentada permitirá conocer cómo se desempeña cada integrante del equipo, detectar necesidades de capacitación y reconocer los logros individuales y grupales. De esta manera, la empresa podrá fortalecer la motivación, mejorar la comunicación interna y acompañar el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

8.2.2. Para futuras prácticas o investigaciones

- Ampliar el estudio a otros procesos internos no analizados.
- Evaluar el impacto cuantitativo de la implementación de los manuales a mediano plazo.
- Explorar la digitalización integral de los procesos a través de software de gestión PyME o sistemas ERP adaptados al tamaño de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Fundación Friedrich Naumann. (n.d.). Un año de política económica de Javier Milei. Recuperado de <https://www.freiheit.org/es/un-ano-de-politica-economica-de-javier-milei>
- BBC News Mundo. (n.d.). Análisis sobre la situación en Argentina. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cp8xg24mkygo>
- La Nación. (2024, octubre 15). Elecciones 2025: Empezó la pelea por la lapicera. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/elecciones-2025-empezo-la-pelea-por-la-lapicera-nid15102024/>
- Letra P. (n.d.). Javier Milei prevé un 2025 con olas de dólares, importaciones y el riesgo Holanda. Recuperado de <https://www.lettrap.com.ar/economia/javier-milei-preve-un-2025-olas-dolares-importaciones-y-el-riesgo-holanda-n5412917>
- iProfesional. (n.d.). Inflación INDEC 2025: Evolución mes a mes en Argentina. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/419097-inflacion-indec-2025-argentina-evolucion-mes-a-mes>
- El País. (2025, enero 14). Argentina cierra 2024 con una inflación anual del 118% tras reducirla un 80%. Recuperado de <https://elpais.com/argentina/2025-01-14/argentina-cierra-2024-con-una-inflacion-anual-del-118-tras-reducirla-un-80.html>
- La Nación. (2024, diciembre 31). El mercado ajusta sus proyecciones de inflación para 2025. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-mercado-ajusta-sus-proyecciones-de-inflacion-para-2025-nid31122024/>
- Infobae. (2024, febrero 22). La actividad económica cayó 4.5% en diciembre y acumuló un retroceso de 1.6% en 2023. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/02/22/la-actividad-economica-cayo-45-en-diciembre-y-acumulo-un-retroceso-de-16-en-2023/>

- Banco Mundial. (n.d.). Panorama general de Argentina. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BBVA Research. (2023, diciembre). Situación Argentina: Diciembre 2023. Recuperado de <https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-diciembre-2023-3/>
- Argentina.gob.ar. (2024, diciembre). La pobreza y la indigencia están bajando y las proyecciones revelan que terminarán el 2024 en niveles menores. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-pobreza-y-la-indigencia-estan-bajando-y-las-proyecciones-revelan-que-terminaran-el-2024>
- BBC News Mundo. (n.d.). La economía de Argentina: Análisis y perspectivas. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cnknwqn4z3o>
- Fundación Friedrich Naumann. (n.d.). Un año de política económica de Javier Milei. Recuperado de <https://www.freiheit.org/es/un-ano-de-politica-economica-de-javier-milei>
- Centro CEPA. (2025, enero). Análisis sobre la situación del empleo registrado privado: Enero 2025. Recuperado de <https://centrocepa.com.ar/informes/602-analisis-sobre-la-situacion-del-empleo-registrado-privado-enero-2025>
- CNN Español. (2024, agosto 8). Fragmentación social y empobrecimiento en Argentina: El análisis de Guillermo Olivetto. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/radio/2024/08/08/fragmentacion-social-y-empobrecimiento-en-argentina-el-analisis-de-guillermo-olivetto>
- Misiones Online. (2024, diciembre 5). Posadas Makerland 2024: Todo lo que necesitas saber. Recuperado de <https://misionesonline.net/2024/12/05/posadas-makerland-2024-2/>
- Canal 12 Misiones. (2024, noviembre). A una semana de Makerland 2024: Todo lo que necesitas saber. Recuperado de

<https://www.canal12misiones.com/informacion-general/a-una-semana-de-makerland-2024-todo-lo-que-necesitas-saber>

- Gobierno de Misiones. (2024, noviembre). Makerland 2024: Misiones es sede del festival de tecnología más grande de la región. Recuperado de <https://comunicacion.misiones.gob.ar/makerland-2024-misiones-es-sede-del-festival-de-tecnologia-mas-grande-de-la-region/>
- Somos Pymes. (2024, noviembre). Un 77% de las empresas en Argentina planean comenzar su transformación digital en 2024. Recuperado de <https://www.somospymes.com.ar/tecnologia/un-77-las-empresas-argentina-planean-comenzar-su-transformacion-digital-2024-n5393436>
- Expoagro. (2025). La IA y la robotización revolucionan Expoagro 2025. Recuperado de <https://www.expoagro.com.ar/la-ia-y-la-robotizacion-revolucionan-expoagro-2025/>
- Gobierno de Argentina. (2024, diciembre). El proyecto del Parque Tecnológico Silicon Misiones dio un nuevo paso tras un convenio. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-proyecto-del-parque-tecnologico-silicon-misiones-dio-un-nuevo-paso-tras-un-convenio>
- El Auditor. (2025, enero). Presupuesto 2025: Advierten sobre el recorte de los fondos para conservación ambiental. Recuperado de https://elauditor.info/actualidad/presupuesto-2025--advierten-sobre-el-recorte-de-los-fondos-para-conservacion-ambiental_a66fe9929215d7b2b352c62ce
- Los Andes. (n.d.). Video: Activistas veganos protestaron en un shopping porteño y generaron debate en redes sociales. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/sociedad/video-activistas-veganos-protestaron-en-un-shopping-porteno-y-generaron-debate-en-redes-sociales/>
- Infobae. (2024, marzo 3). La Rural: Un grupo de veganos quiso interrumpir una exposición de caballos y fue echado de la pista por los jinetes. Recuperado de

<https://www.infobae.com/sociedad/2024/03/03/la-rural-un-grupo-de-veganos-quiso-interrumpir-una-exposicion-de-caballos-y-fue-echado-de-la-pista-por-los-jinetes/>

- Mongabay. (2024, diciembre). Balance ambiental en Argentina 2024: Presidente negacionista sostiene que la economía está por encima de la naturaleza. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2024/12/balance-ambiental-argentina-2024-presidente-negacionista-sostiene-que-economia-esta-por-encima-de-naturaleza/>
- Argentina.gob.ar. (2024, diciembre). Se eleva a 3000 dólares el límite para compras en el exterior por envíos internacionales. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-eleva-3000-dolares-el-limite-para-compras-en-el-exterior-por-envios-internacionales>
- Boletín Oficial. (2025, enero 16). Resolución sobre importaciones. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/319703/20250116>
- KPMG. (2024, julio). Análisis de la ley de reforma fiscal sancionada por el Congreso. Recuperado de <https://kpmg.com/ar/es/home/media/press-releases/2024/07/analisis-de-la-ley-de-reforma-fiscal--sancionada-por-el-congreso.html>
- Aduana News. (2024, diciembre). Mercado de cambios en Argentina: Actualización normativa a diciembre de 2024. Recuperado de <https://aduananews.com/mercado-de-cambios-en-argentina-actualizacion-normativa-a-diciembre-de-2024/>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2024). Resolución ATM Misiones 11/2024. Recuperado de https://trivia.consejo.org.ar/ficha/522645-resolucion_atm_misiones_112024_establece_las-normas-complementarias

- Real Academia Española. (n.d.). Empresa. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). Recuperado de <https://www.rae.es>
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la administración (6^a ed.). McGraw-Hill.
- De Zuani, M. (2005). Gestión empresarial y responsabilidad social. Editorial XYZ.
- Referencia: Galloway, D. (2002). Mejora continua de procesos: Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas (A. García, Trad.). Ediciones Gestión 2000. (Trabajo original publicado en 1994)
- Adler, L. (2007). Producción y operaciones. Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14. ed.). Pearson Educación.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnóstico organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Nueva York: Free Press.
- Talamantes-Valenciana, A., & Rodríguez-Picón, L. A. (2020). Implementación de diagramas de tortuga para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 / TL 9000:2016. Mundo Fesc, 10(19), 40–53.

ANEXOS

ANEXO I

La presente entrevista tiene como objetivo principal recabar información través de una serie de preguntas previamente diseñadas. Esta información permitirá obtener un conocimiento más profundo del entorno en el que se desarrolla la organización objeto de estudio. Al analizar las respuestas, se busca comprender mejor las dinámicas internas y externas que influyen en su funcionamiento.

Preguntas del macroentorno

1. ¿Qué tendencias del mercado consideras que pueden ser aprovechadas por la empresa?
2. ¿Existen nichos de mercado no atendidos que la empresa podría explorar?
3. ¿Hay alguna coyuntura social, económica o tecnológica que te favorezca?
4. ¿Qué cambios en la regulación gubernamental podrían beneficiar o afectar a la empresa?
5. ¿Cuáles son los principales competidores que representan una amenaza para la empresa y cómo están respondiendo a los cambios del mercado?
6. ¿Consideras que en tu área existes muchos competidores directos? ¿Qué estrategias utilizan para diferenciarse?
7. ¿Qué barreras enfrenta un nuevo competidor para ingresar al mercado?
8. ¿Qué cambios en el comportamiento del consumidor y factores económicos, sociales o tecnológicos podrían afectar directa o indirectamente a la empresa?
9. ¿Qué tan sensibles son sus clientes a los cambios de precio?
10. ¿Existen amenazas específicas que podrían paralizar el negocio y en qué fase del proceso impactan?
11. ¿Cuántos proveedores principales utilizan y qué tan dependiente es de ellos para su surtido?

12. ¿Cómo influyen las condiciones económicas actuales en tus ventas?
13. ¿Cómo está afectando la sostenibilidad y las preocupaciones ambientales a la empresa?

Preguntas del microentorno

1. ¿Cuáles son los recursos y habilidades más importantes que tiene la empresa?
2. ¿Qué distingue a la empresa en el mercado frente a la competencia y cuál es el valor agregado que ofreces a tus clientes?
3. ¿Qué aspectos del producto o servicio son más valorados por tus clientes?
4. ¿Cuáles son los factores que impulsan las conversiones y la captación de clientes?
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones internas que afectan el rendimiento de la empresa y qué áreas podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del cliente?
6. ¿Qué áreas de la empresa podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del cliente y optimizar las interacciones en redes sociales?
7. ¿Cómo se gestionan las operaciones logísticas y de comercialización, desde la recepción y almacenamiento de productos hasta su distribución y promoción al cliente?
8. ¿Qué tipo de soporte postventa se ofrece a los clientes?
9. ¿Cómo se gestiona la infraestructura de la empresa en cuanto a la administración, innovación en diseño y cumplimiento normativo?
10. ¿Qué estrategias se implementan en la gestión de recursos humanos para capacitar al personal?

11. ¿Qué tecnologías se utilizan para optimizar la comercialización, incluyendo sistemas de gestión y análisis de datos?
12. ¿Cómo se establecen y mantienen relaciones estratégicas con proveedores, y qué criterios se utilizan para la selección de materiales?

ANEXO II

Planilla de recolección de datos - Manual de misiones y funciones

Este documento funciona como herramienta para la recolección de datos, con el propósito de elaborar un manual de misiones y funciones para la empresa.

1. IDENTIFICACIÓN
Título del puesto:
Dependencia: ☐ Jerárquica ☐ Funcional
2. MISIÓN
Misión:
3. OBJETIVOS (Cuales son las acciones que realiza)
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
4. SUPERVISIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)
Supervisa a: 1. ☐ Jerárquica ☐ Funcional 2. ☐ Jerárquica ☐ Funcional

3.	☐ Jerárquica	☐ Funcional
4.	☐ Jerárquica	☐ Funcional
5.	☐ Jerárquica	☐ Funcional
6.	☐ Jerárquica	☐ Funcional

5. CONDICIONES DEL RESPONSABLE	
Edad:.....	Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino
Estado civil:.....	☐ Otro

6. ESTUDIOS REQUERIDOS	
☐ Secundario completo	☐ Secundario incompleto
☐ Terciario completo	☐ Terciario incompleto
☐ Universitario completo	☐ Universitario incompleto
Especificar Título:	

7. OTROS CONOCIMIENTOS/HABILIDADES REQUERIDAS	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

8. EXPERIENCIA	
Especificar:	
.....	
.....	
.....	

9. PERFIL DEL PUESTO	
Especificar:	
.....	
.....	
.....	

Tabla 5: Planilla de recolección de datos-Manual de misiones y funciones.

ANEXO III

Planilla de Evaluación del Personal

Nombre del empleado:

DNI:

Mes:

1. EVALUACIÓN GRUPAL

VOLÚMEN DE VENTAS MENSUALES.

¿El equipo de trabajo cumplió con el volumen mínimo mensual?

SI ☐

NO ☐

Si se detectan diferencias, se debe indicar el monto correspondiente y precisar si la variación fue positiva o negativa.

.....

2. EVALUACIÓN PERSONAL

Criterio	Cumple (SI/NO)	Opcional: Comentario breve
Llega a horario		
Mantiene el espacio limpio y ordenado		
Propone ideas o mejoras		
Atiende bien a los clientes		
Cumple con sus funciones asignadas		
Tiene buena actitud con el equipo		
OTROS		
OTROS		

Recomendaciones o puntos para mejorar:

.....

.....

.....

.....

Tabla 6: Planilla de Evaluación de Personal.

ANEXO IV

Cronograma mensual de control de stock

Este cronograma distribuye los controles físicos de stock a lo largo del mes, asignando categorías por semana y responsables específicos.

Semana	Fecha estimada	Categoría	Responsable principal	Responsable alterno
Semana 1	01 al 07	Productos de alta rotación	Encargado de depósito	Ayudante de depósito
Semana 2	08 al 14	Productos de temporada	Encargado de depósito	Ayudante de depósito
Semana 3	15 al 21	Marcas premium	Encargado de depósito	Ayudante de depósito
Semana 4	22 al 28	Categorías históricas con más errores	Encargado de depósito	Ayudante de depósito

Tabla 7: Cronograma mensual de Control de Stock.

Formulario de Control de Stock

Datos del Control

Fecha: ____/____/20__

Responsable: _____

Categoría/Sección: _____

Detalle de Productos Verificados

Cód.	Descripción	Stock físico	Stock sistema	Dif.	Observaciones	Medida correctiva

Firma del responsable: _____

Verificación posterior (si corresponde): _____

Tabla 8: Formulario de Control. de Stock.

ANEXO V

Instructivo para la recepción de mercadería.

Este instructivo tendrá como finalidad estandarizar la forma en que se recibe, verifica y registra la mercadería para asegurar calidad y trazabilidad.

Procedimiento paso a paso:

1. Recepción física del pedido: Verificar la cantidad de bultos entregados en comparación con lo detallado en el remito del proveedor. Registrar cualquier diferencia o anomalía.
2. Verificación documental: Confirmar la coincidencia entre la factura del proveedor y la orden de compra.
3. Apertura y control visual: Abrir los bultos y revisar los productos recibidos, controlando cantidad de unidades, estado físico (roturas, manchas, deformaciones, etc.), etiquetado correcto, concordancia con el pedido (modelo, talla, color, etc.).
4. Detección y registro de productos defectuosos: En caso de detectar productos en mal estado o con defectos, tomar fotografías que evidencien los daños y enviarlas al Área de Administración junto con un informe breve de lo detectado.
5. Registro inicial del ingreso: Cargar manual o digitalmente los productos en buen estado en el sistema correspondiente, asignando el código interno según la nomenclatura utilizada por la empresa (si aplica).
6. Ubicación en el depósito: Ordenar la mercadería según criterios preestablecidos como talla, tipo de producto, temporada o marca, con el fin de facilitar su localización y control posterior.
7. Cierre del procedimiento: Completar el checklist de recepción, adjuntar el remito y dejar constancia con la firma del responsable de recepción. Archivar los documentos según política interna.

ANEXO VI

Checklist de Control Estandarizado

Fecha: ____/____/____ Hora: ____

Proveedor: _____

N.º de remito: _____

N.º de orden de compra: _____

Persona que recibe: _____

Verificación inicial			Observaciones:.....
	Sí	No	
Cantidad de bultos coincide con remito	☐	☐	
Remito entregado por el proveedor	☐	☐	
Factura coincide con orden de compra	☐	☐	
Control visual del contenido			Observaciones:.....
	Sí	No	
Cantidad de productos coincide con el pedido	☐	☐	
Estado físico adecuado (sin roturas, manchas, etc.)	☐	☐	
Etiquetado correcto (marca, talle, código, etc.)	☐	☐	
Productos defectuosos detectados	☐	☐	
Fotografías tomadas de los defectos (si los hay)	☐	☐	
Informe enviado al Área de Administración	☐	☐	

Registro y almacenamiento	Sí	No	Observaciones:.....
Mercadería ingresada en el sistema	☐	☐	
Código interno asignado	☐	☐	
Mercadería ubicada correctamente en depósito	☐	☐	
Categorización: Talle ☐ Tipo ☐ Temporada ☐ Marca ☐			

Cierre del procedimiento

Responsable de recepción: _____

Firma: _____

Observaciones generales:

¿Se adjunta documentación completa?

- ☐ Remito original
- ☐ Copia de factura
- ☐ Fotografías de defectos (si aplica)
- ☐ Checklist completo archivado

Tabla 9: Checklist de Control Estandarizado.