



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA
EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO Y BRANDING DE LA CIUDAD DE POSADAS**

Autor: Ramos Facundo Nicolás

Diciembre, 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA
EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO Y BRANDING DE LA CIUDAD DE POSADAS**

Autor: Ramos Facundo Nicolás

Orientador: Lic. Adams Juan Ariel

Docentes:

- Mg. Cochancod Cristina
- Esp. Holowaty Héctor Horacio

Diciembre, 2025

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, a mis amigos y a quienes formaron parte de este camino y dejaron una huella en mí. Agradecido por enseñarme el valor del esfuerzo y de la humildad. Son el pilar fundamental en mi vida y este logro también les pertenece.

También quiero agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones. La universidad no solo me brindó una formación académica, sino también me formó como persona. Esta casa de estudio me dio la oportunidad de superarme y de construir un futuro sin pedirme nada a cambio. Siempre voy a valorar con gratitud y orgullo.

A mi orientador de Tesina, el Lic. Juan Ariel Adams, por su acompañamiento en esta última etapa y por toda la ayuda brindada para concretar este trabajo.

A los miembros de la empresa objeto de estudio del presente trabajo quienes me recibieron con predisposición, respeto y colaboración.

Por último, agradezco profundamente a la persona que me acompañó a lo largo de casi toda la carrera, me alentó y celebró conmigo cada logro. Su compañía dejó una marca en esta etapa de mi vida y siempre voy a recordar con cariño y gratitud.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PROYECTO Y OBJETIVOS.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
2.1.1 Contexto del Sector Terciario y los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC).....	8
2.1.2 Importancia Económica y Crecimiento del Sector en Argentina	8
2.1.3 Servicios Basados en el Conocimiento en Misiones	10
2.1.4 Importancia del Branding, el Diseño y la Comunicación.....	11
2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	11
2.2.1 Diagnóstico Organizacional	11
2.2.2 Cadena de Valor	13
2.2.3 Motivación y Liderazgo	14
2.2.4 Clima Organizacional.....	15
2.2.5 Profesionalización.....	16
2.2.6 Conceptos Relacionados al Plan de Mejora.....	16
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	20
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	21
3.2.1 Fuerzas Económicas	22
3.2.2 Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	24
3.2.3 Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas.....	31
3.2.4 Las Fuerzas Tecnológicas	33
3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	34
3.3.1 Clientes.....	34
3.3.2 Proveedores	35
3.3.3 Competidores	37
3.4 ANÁLISIS INTERNO	37
3.4.1 Ficha Técnica	39

3.4.2 Entrevista a la Directora de Estrategia	40
3.4.3 Entrevista al Director Creativo	45
3.4.4 Entrevista a la Directora de Proyectos	52
3.4.5 Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional en la Organización	62
3.4.6 Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario de Motivación Personal en la Organización	75
3.4.7 Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario Individual sobre Cadena de Valor	90
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y PLAN DE MEJORA.....	98
4.1 CONCLUSIÓN FINAL.....	98
4.2 PLAN DE MEJORA	102
4.2.1 Implementación de una Metodología de Gestión: 5W2H	102
4.2.2 Elaboración de un Manual de Misiones y Funciones.....	102
4.2.3 Implementación de un Tablero de Comando.....	103
4.2.4 Incorporación del Punto de Equilibrio como Herramienta para el Análisis Financiero.....	104
4.2.5 Programa de Incentivos en la Agencia.....	104
4.2.6 Resumen del Plan de Mejora.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS	113
Anexo 1: Entrevista a la Directora de Estrategia	113
Anexo 2: Entrevista al Director Creativo	117
Anexo 3: Entrevista a la Directora de Proyectos	120
Anexo 4: Cuestionario Individual sobre Motivación Personal en la Empresa	123
Anexo 5: Cuestionario Individual sobre Clima Organizacional en la Empresa	126
Anexo 6: Cuestionario Individual sobre la Cadena de Valor	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos Demográficos de la Argentina	25
Tabla 2: Datos Demográficos de Misiones.....	26
Tabla 3: Datos Demográficos de Posadas.....	27
Tabla 4: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Estructura Organizativa”	64
Tabla 5: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Responsabilidad”	67
Tabla 6: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Riesgos”.....	68
Tabla 7: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Recompensas”.....	69
Tabla 8: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Calor y Apoyo”	70
Tabla 9: Cuestionario del Personal Referido a su Tarea	77
Tabla 10: Cuestionario del Personal Referido a la Estructura Organizacional	79
Tabla 11: Cuestionario del Personal Referido a la Organización.....	81
Tabla 12: Cuestionario del Personal Referido al Sector	83
Tabla 13: Cuestionario del Personal Referido al Procedimiento.....	84
Tabla 14: Cuestionario Individual sobre Cadena de Valor	92
Tabla 15: Resultados del Cuestionario Individual sobre la Cadena de Valor	94
Tabla 16: Plan de Implementación de las Propuestas de Mejora	105
Tabla 17: Diagrama de Gantt para la Implementación del Plan de Mejora	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Datos de las Exportaciones e Importaciones de los Servicios Basados en el Conocimiento en Argentina.....	9
Figura 2: Cadena de Valor y sus Componentes.....	14
Figura 3: Gráfico sobre el Proceso de Motivación.....	19
Figura 4: Organigrama de la Empresa	21
Figura 5: Datos sobre la Inflación en la Argentina (2013 – 2024).....	23
Figura 6: Datos sobre la Inflación en la Argentina (2025).....	24
Figura 7: Distribución de la Población de Argentina por Grupos de Edad	25
Figura 8: Distribución de la Población de Misiones por Grupos de Edad	27
Figura 9: Distribución de la Población de Posadas por Grupos de Edad	28
Figura 10: Densidad Empresarial por Jurisdicción	29
Figura 11: Cantidad de Empresas por Provincias	30
Figura 12: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Estructura Organizativa”	65
Figura 13: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Responsabilidad”.....	67
Figura 14: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Riesgos”	68
Figura 15: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Recompensas”	69
Figura 16: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Calor y Apoyo”	70
Figura 17: Síntesis de Medición del Clima Organizacional por Dimensiones	71
Figura 18: Medición de la Motivación del Personal Respecto a las Tareas	78
Figura 19: Medición de la Motivación del Personal Respecto a la Estructura Organizacional.....	79
Figura 20: Medición de la Motivación del Personal Respecto a la Organización	82
Figura 21: Medición de la Motivación del Personal Respecto al Sector	83
Figura 22: Medición de la Motivación del Personal Respecto a los Procedimientos... ..	84
Figura 23: Síntesis de Medición de la Motivación del Personal Respecto de las Diferentes Áreas de Análisis	85
Figura 24: Gráfico de Resultados del Cuestionario de la Cadena de Valor por Cada Dimensión.....	95

INTRODUCCIÓN

El comercio de servicios en la Argentina en el año 2024, creció un 2,8% con respecto al 2023, donde se destacan los servicios personales y empresariales como una ventaja comparativa, por ende, con una mejor capacidad exportadora (Cancillería Argentina, 2025). Por otro lado, el país proyecta un crecimiento del 5,5%, impulsado por una estabilización en la macroeconomía (Banco Mundial, 2025).

En este contexto de recuperación, resulta fundamental conocer a las organizaciones, cómo funcionan y cómo se adaptan a los cambios del entorno. De este modo es posible diseñar estrategias o acciones pertinentes con los recursos disponibles, que deriven en soluciones rápidas y prácticas que acompañen o mejoren el funcionamiento con el fin de garantizar un crecimiento sostenido y competitividad en el mercado.

La presente investigación tiene como fin analizar a una empresa de branding¹ y comunicación, la cual ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años. Actualmente, se encuentra transitando una etapa de crecimiento sostenido y cambios internos significativos, motivados por el volumen de las operaciones. A esto se suma un contexto particular debido a que la empresa atraviesa un momento de recambio generacional, ya que los actuales directores asumirán de forma plena la conducción estratégica de la empresa ante el retiro de su fundador. En este escenario, se considera fundamental conocer su organización interna, que permita detectar sus fortalezas en capacidades, sus procesos y su recurso humano, para afrontar de manera eficaz los desafíos que implican una profesionalización y expansión.

En función de ello, este trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar la situación actual de su estructura, procesos y capacidades, con el fin de detectar oportunidades de

¹ Brand: es un conjunto de activos intangibles de una marca, incluyendo su nombre, el logotipo, los elementos visuales, la visión de la empresa, la cultura y los valores que la acompañan, así como la relación y la representación que tiene con sus stakeholders (American Marketing Association, 2023)

mejora y diseñar propuestas de mejoras concretas que acompañen y fortalezcan el proceso de profesionalización y la toma de decisiones estratégicas.

Mediante el proceso de diagnóstico, se han identificado aspectos positivos como también áreas que requieren de optimización inmediata para el funcionamiento de la organización. Este análisis se ha enfocado principalmente en conocer la estructura formal de la empresa, su cadena de valor, el clima organizacional y la motivación del personal. Estos elementos permiten comprender el estado de situación actual de la empresa y constituyen la base para elaborar propuestas concretas que contribuyan a una gestión más eficiente y alineada con los desafíos de la agencia.

El plan de mejora propuesto, se realizó en base a las problemáticas más relevantes identificadas en el diagnóstico, con el objeto de fortalecer aquellas áreas que actualmente limitan la profesionalización y el crecimiento de la organización. La intención del plan de mejora, es recomendar herramientas que optimicen la planificación, ordenar la ejecución operativa y potenciar la motivación del equipo de trabajo. Las mismas consistieron en:

- Elaborar un manual de misiones y funciones,
- Implementar la metodología de gestión: 5W2H,
- Implementar un tablero de comando y,
- Elaborar un programa de incentivos para el personal de la agencia.

A continuación, se presenta la estructura del presente trabajo:

En el Capítulo 1 se encuentra la formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos.

En el Capítulo 2 se presentan el marco teórico.

El Capítulo 3 contiene el análisis interno y externo de la empresa.

En el Capítulo 4 se desarrolla las conclusiones finales del trabajo, y el plan de mejora.

CAPÍTULO 1: PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones que operan en el sector de los servicios, se encuentran en un entorno altamente dinámico y competitivo, donde la demanda de soluciones creativas, estratégicas y de rápida ejecución aumenta de manera sostenida. En este contexto, la capacidad de adaptación, la eficiencia interna y la profesionalización de los procesos se vuelven factores clave de sostenibilidad y competitividad.

La empresa objeto de estudio del presente trabajo no es ajena a estas cuestiones, sumado al crecimiento que ha experimentado en los últimos años, además se encuentra atravesando una etapa de cambios, orientados a la expansión y a la profesionalización de sus procesos.

Si bien los directores desempeñan funciones estratégicas como operativas, y participan activamente en las decisiones cotidianas, también presentan ciertas limitaciones en la comprensión integral de la situación actual de la organización, particularmente en lo que respecta a su estructura formal, la gestión del personal y la organización de los procesos internos.

Estas limitaciones surgen por la propia dinámica del crecimiento; la urgencia operativa del día a día, la multiplicidad de tareas simultáneas y la ausencia de herramientas de gestión adaptadas a la organización, generan que gran parte de la información crítica de la empresa sobre el funcionamiento interno esté dispersa o no sistematizada.

Esta falta de comprensión integral representa un desafío, ya que la empresa considera profesionalizar sus procesos para sostener el crecimiento y afrontar con solidez el recambio generacional. En este sentido, surge la siguiente problemática: “¿Cuál es la situación actual de la estructura, personal y procesos de la empresa para afrontar de manera efectiva el crecimiento y la profesionalización?”

1.2 JUSTIFICACIÓN

La empresa objeto de estudio, ha experimentado en los últimos años, un crecimiento importante desde su fundación. Este proceso de expansión se da en un contexto particular, marcado por un recambio generacional en la conducción, lo que implicó que los actuales directores asuman de forma plena la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La agencia se encuentra en una etapa de transformación interna que evidencia una falta de conocimiento preciso de la situación actual, lo cual generó ciertas limitaciones en diferentes áreas, estructuras y procesos, dificultando así su funcionamiento general y, por ende, en su eficiencia y efectividad operativa.

Es por ello que, para cumplir con los objetivos propuestos, se realizó un diagnóstico organizacional a la agencia de branding, diseño y comunicación, para conocer su forma de operar, su estructura y procesos para potenciar sus recursos y la capacidad estratégica de la organización (Arizabaleta, 2004).

El diagnóstico permitió conocer e identificar en qué estado se encuentra internamente y con ello, se elaboró propuestas de mejora concretas a partir de la identificación de las principales problemáticas en las distintas áreas con el fin de optimizar el desempeño de la empresa para que acompañen el proceso de profesionalización y expansión.

1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico a una empresa de branding y comunicación de la Ciudad de Posadas, con el fin de identificar la situación actual y a partir de ello, elaborar un plan de mejora que permita acompañar el crecimiento y profesionalización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el marco teórico basado en conceptos relacionados al diagnóstico organizacional;
- Describir la historia, características y estructura organizativa actual de la empresa;
- Describir el entorno de la empresa y las variables que la afectan;
- Analizar las variables internas de la organización, incluyendo sus áreas funciones y procesos;
- Indagar el nivel de motivación del personal y el clima organizacional;
- Elaborar un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se llevó adelante en este trabajo de tesina consistió en una investigación exploratoria, con un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas.

En primer lugar, se realizó una investigación bibliográfica sobre el diagnóstico organizacional y las diferentes técnicas aplicables, a fin de determinar las herramientas más adecuadas para abordar el caso de la empresa objeto de estudio. También, se investigó el entorno y las variables que la afectan con el fin de comprender el contexto general en que la empresa se encuentra inmersa.

En segundo lugar, se recolectó información de fuentes primarias a través de diversas herramientas. Para ello, se elaboró un cuestionario individual destinado a la Directora de Proyecto para conocer cómo se compone la cadena de valor de la agencia. Además, se recopiló datos mediante entrevistas semiestructuradas con los directivos de la empresa: la Directora de Estrategia, el Director Creativo y la Directora de Proyectos. También se realizó cuestionarios dirigidos al personal de la empresa para relevar la percepción que tienen sobre el clima organizacional y los niveles de motivación. Estos instrumentos permitieron identificar las habilidades, conocimientos y capacidades clave que contribuyen tanto al éxito personal como al colectivo.

A su vez, se realizaron visitas a la empresa para observar detenidamente el funcionamiento diario; las dinámicas de trabajo, la estructura organizacional y los procesos. Esta observación directa permitió conocer la situación actual y factores que benefician o perjudican las potencialidades de la organización.

Por último, se llevó adelante un análisis exhaustivo e interpretativo de la información recolectada que permitieron detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. A partir del diagnóstico se elaboró un plan de mejoras con el fin de sugerir diferentes propuestas fundamentadas en el análisis realizado, los conceptos teóricos estudiados y la experiencia obtenida durante el desarrollo del presente trabajo. Las propuestas tienen un carácter orientativo,

con el propósito de contribuir a la resolución de la problemática planteada y a mejorar el desempeño general de la empresa.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1.1 Contexto del Sector Terciario y los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC)

La empresa objeto de estudio del presente trabajo se inserta dentro del sector terciario y específicamente en los SBC, ya que su actividad se basa en brindar servicios de branding, diseño y comunicación, y asesoramiento estratégico a otras empresas. Para este tipo de organización tanto la innovación y talento calificado resultan factores claves para su competitividad y expansión.

Mediante un análisis del sector elaborado por el Banco Santander (2023), menciona que “El sector terciario es el que más contribuye al PIB, con un 52,5%, y emplea al 78,1% de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología”.

En este sentido, según el informe elaborado por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2021) los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) son “actividades que utilizan intensivamente alta tecnología o requieren trabajo calificado para aprovechar las innovaciones tecnológicas”.

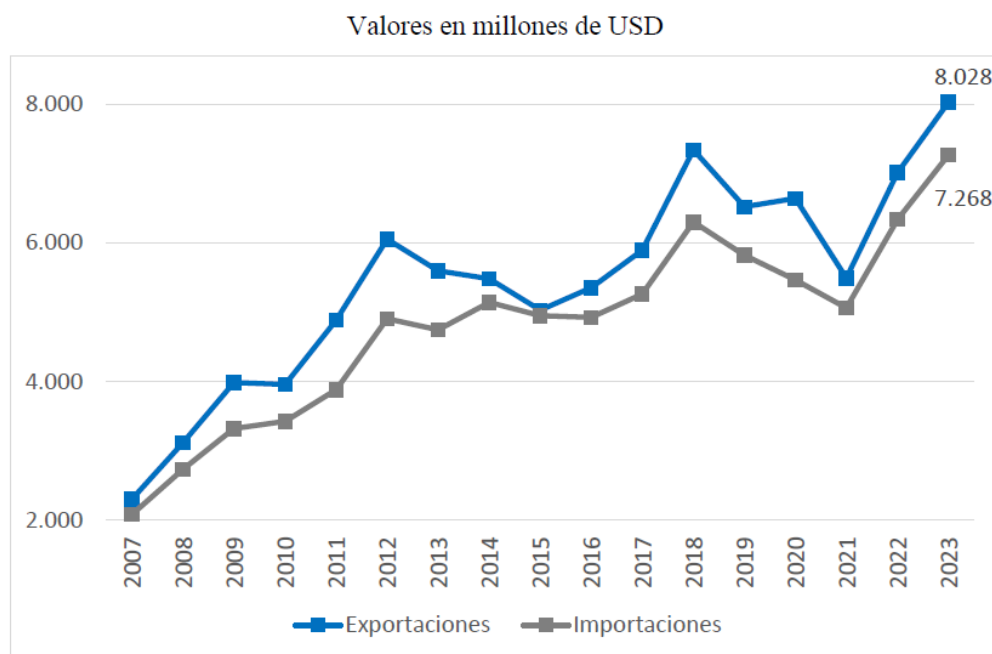
El Ministerio de Desarrollo Productivo en su informe “Servicios Basados en el Conocimiento en Argentina” (2022) menciona que los SBC tuvieron un incremento significativo en su importancia en la economía global en la última década y, que esa tendencia se debe a dos factores: Primero, las empresas se enfocan en sus actividades principales, tercerizando los servicios más complejos y, en “segundo lugar una parte sustancial del valor agregado de un producto industrial, agroindustrial o primario es generado por el sector servicios (I+D, diseño, software, logística, branding, marketing, etcétera).”

2.1.2 Importancia Económica y Crecimiento del Sector en Argentina

Según el informe “Economía del Conocimiento” elaborado por el Ministerio de Economía (2023) menciona el crecimiento de manera sostenida que tienen los SBC y, destaca que “la balanza comercial de SBC reveló un saldo

positivo de USD 760 millones, lo que significó una mejora de 12,2% en relación al mismo período del año anterior”. Dicha información se expone en el siguiente gráfico:

Figura 1: *Datos de las Exportaciones e Importaciones de los Servicios Basados en el Conocimiento en Argentina*



Nota: El gráfico representa las exportaciones e importaciones de los SBC entre los años 2007-2023. Elaboración del informe “Economía del Conocimiento” en base a datos del INDEC (2023)

“El comercio mundial de servicios experimentó un incremento interanual de 2,8% durante el primer trimestre de 2023. Argentina estuvo en sintonía con lo sucedido en el plano internacional, donde las exportaciones de servicios basados en el conocimiento (SBC) acumularon 8 trimestres consecutivos de crecimiento y alcanzaron los USD 8.000 millones (+14,5% interanual) durante los últimos doce meses, siendo esta última una cifra récord” (Informe: Economía del Conocimiento, 2023, p. 5).

Para empresas como la organización objeto del presente trabajo, este entorno representa una oportunidad significativa, ya que el auge de los SBC permite acceder a nuevos mercados, diversificar servicios y potenciar la profesionalización de sus procesos.

2.1.3 Servicios Basados en el Conocimiento en Misiones

El informe “Servicios basados en el Conocimiento”, elaborado por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2021), señala que “En Misiones, se encuentra el Silicon Misiones, iniciativa que busca integrar a las industrias tecnológicas con los emprendedores de la provincia y, al mismo tiempo, articular las acciones de los Polos de Tecnología de la Información y la Comunicación, la Escuela de Robótica, la Escuela de Innovación y el Parque Tecnológico de Misiones. El primer Silicon de América del Sur ya cuenta con más de 20 empresas asociadas (Globant, Intel, Samsung, Personal y Telefónica, entre otras).”

En este sentido, en la provincia, empresas del sector de los SBC formaron una Asociación Civil denominada “Cluster SBC Misiones”² en la que, según su página web, sus principales objetivos son “cooperar para mejorar la competitividad del conjunto, estableciendo acuerdos, celebrando alianzas estratégicas, buscando y recibiendo propuestas de inversión.”

Además, otra asociación dedicada a estos servicios en la provincia, es la Asociación Misionera de Marketing³ en la que se dedica, según su página web a “incluir a todas las disciplinas que quieran elevar y contribuir al Marketing, y procurar generar un diferencial y contribución a los miembros de la asociación como a su comunidad”. Dicha asociación reúne a profesionales de distintas disciplinas orientadas a contribuir con el desarrollo del marketing y la comunicación en la región.

Para empresas locales, este ecosistema de servicios basados en el conocimiento representa un escenario propicio para establecer alianzas, participar en espacios de formación y potenciar la profesionalización en un entorno de innovación tecnológica y creatividad.

² <https://clustersbcmisiones.com.ar/>

³ <https://www.ammk.com.ar/nuestra-mision/>

2.1.4 Importancia del Branding, el Diseño y la Comunicación

En la era digital y altamente competitiva en la que vivimos, el sector del branding ha adquirido una importancia sin precedentes. Así describe al sector en una nota realizada por la plataforma La Vanguardia (2023) al Director Creativo de VRANDED⁴ Daniel Ferrandis compartió “La importancia del branding en la era digital queda fuera de toda duda y las empresas necesitan profesionales con una formación extensa en el análisis de mercados y el papel de las marcas en un entorno tan competitivo como el actual”. Además, menciona que la identidad de marca es un componente vital para que las empresas se destaquen en un mercado saturado y para lograrlo “es necesario encontrar un buen posicionamiento, pero no para ser diferente per se (nadie quiere ser distinto porque sí), ser reconocibles nos ayuda realmente a ser ‘elegibles’ y a partir de aquí, si hemos cumplido las expectativas; convertirnos en una decisión recurrente para nuestros clientes”.

Complementariamente, según Kotler y Keller (2012), el branding estratégico permite construir valor a largo plazo para las marcas, otorgando ventajas competitivas sostenibles, fidelización de clientes y diferenciación en contextos donde los productos y servicios tienden a estandarizarse.

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para comenzar, considero pertinente definir las bases conceptuales que integrarán el presente trabajo.

2.2.1 Diagnóstico Organizacional

La empresa conforma el objeto de estudio de este trabajo, por lo cual considero importante definirlo en primer lugar. “Una empresa es un ente que desarrolla una actividad económica, y actúa como una célula fundamental de la socioeconomía ofreciendo o produciendo bienes o servicios al mercado, mediante una adecuada organización y administración.” (Tañski N, 2004, p. 57).

En cuanto al diagnóstico se define como “una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos

⁴ VRANDED Haus es una consultora creativa ubicada en Madrid, y que se dedica a ayudar a las compañías a construir marcas a través del diseño y la estrategia. <https://www.vranded.haus/>

y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés” (French y Bell, 1995, p.115). De la lectura surge la posibilidad de diagnosticar a un sistema, pero también es aplicable al ámbito organizacional. Mario Krieger define a la organización como un “conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y una división de trabajo” (2003, p. 3).

El diagnóstico organizacional es un proceso de comparación entre dos situaciones; la primera es la presente o actual y que se conoce mediante la indagación. La segunda, está definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. De esta comparación o contraste resulta el diagnóstico (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 20). A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema (Guízar Montúfar, 2014).

Arizabaleta (2004) concibe al diagnóstico como un insumo, a partir del cual una vez identificado los factores externos y variables internas clave se procede al diseño de un plan estratégico y para ello presenta un proceso de diagnóstico en el cual toma en cuenta los siguientes seis pasos:

1. Identificación de la organización
2. Análisis del entorno
3. Análisis del direccionamiento organizacional: se refiere al análisis de la misión, la visión, la política, los objetivos, las metas, y las estrategias.
4. Análisis de los factores internos.
5. Selección, descripción, y análisis del macroproblema de la organización.
6. Diseño de estrategias y plan estratégico.

Darío Rodríguez Mansilla (2005) propone que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación, por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

De estos conceptos, se puede entender que el objetivo principal del diagnóstico es determinar el estado de situación general de la empresa mediante el análisis de factores internos, tales como, la misión, la visión, los procesos y las estrategias, como también aspectos financieros para luego focalizar en las oportunidades de mejora. Chiavenato (2011) expone que el diagnóstico organizacional es una herramienta estratégica esencial en el proceso de profesionalización empresarial.

El diagnóstico ofrece información objetiva que orienta la toma de decisiones estratégicas, y de esta manera planificar la profesionalización evitando decisiones basadas en suposiciones o intuiciones.

2.2.2 Cadena de Valor

Conocido el estado o situación actual de la empresa, también es necesario investigar qué actividades son valoradas por el cliente. Para Thompson (2012) todas las actividades que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor.

De acuerdo con Hill y Jones (2011), todas las funciones que desarrolla una organización, como producción, marketing, desarrollo de producto o servicios, gestión de recursos humanos, administración de materiales y sistemas de información, cumplen un rol fundamental en la reducción de costos y generación de valor percibido por los clientes a partir de la diferenciación.

Michael Porter citado por Phillip Kotler y Keller Kevin (2012, p. 28) mencionan las actividades primarias y de soporte estratégicamente relevantes que crean valor y costos en un negocio específico. Estas son:

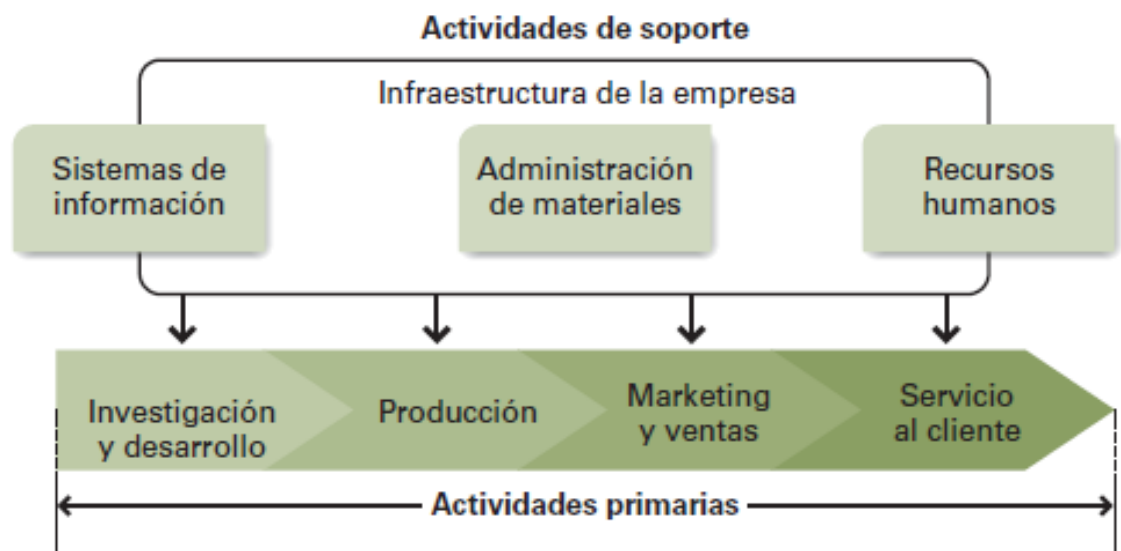
Actividades primarias

1. Logística de entrada
2. Operaciones
3. Logística de salida
4. Marketing
5. Servicio

Actividades de soporte:

1. Aprovisionamiento
2. Desarrollo de tecnología
3. Gestión de recursos humanos,
4. Infraestructura de la empresa

Figura 2: Cadena de Valor y sus Componentes



Nota: El gráfico menciona cuales son las actividades primarias y las actividades de soporte que conforman la cadena de valor de una organización. Extraído de Hill y Jones (2011) Administración Estratégica: un enfoque integral. Cengage Learning Editores S.A.

La filosofía de la cadena de suministro es una aplicación de la teoría de los sistemas y aporta una base para comprender los procesos que atraviesan los departamentos internos de una compañía y que se extienden más allá de la empresa misma (Schroeder, Goldstein y Rungtusanatham, 2011, p. 211).

2.2.3 Motivación y Liderazgo

Cuando se menciona la motivación, se hace referencia a un “conjunto de factores internos o externos que determinan, en parte, las acciones de una persona” (Real Academia Española, s.f., definición III). Fred David (2003) considera que la motivación permite que ciertos individuos se esfuercen más que otros en el lugar de trabajo y que difícilmente los objetivos, estrategias y políticas

de una organización se logren si los empleados como directivos no cuentan con el nivel de motivación necesario para llevarlas a la práctica una vez que han sido definidas. También explica que el liderazgo es un componente de la motivación.

En relación con la motivación, resulta relevante considerar las diferentes teorías que explican cómo se generan y sostienen las conductas dentro de las organizaciones. Maslow (1943) plantea que las personas poseen cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, y que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas, surgen otras de niveles superior.

El autor Chiavenato (2007) considera que el liderazgo constituye uno de los factores clave dentro de las organizaciones, ya que implica la capacidad de influir en los demás para alcanzar objetivos comunes. También menciona que “el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos” (Chiavenato, 2007, p. 104). En este sentido, en el contexto laboral dentro de las organizaciones “el liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a trabajar arduamente para alcanzar esa visión” (Adler, 2008, p.134).

2.2.4 Clima Organizacional

El autor Rodríguez Darío M. (2016) considera que el clima laboral está estrechamente vinculado a la motivación, porque incluye aspectos como el ambiente de trabajo que se genera entre los propios colaboradores.

“El clima organizacional también refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema.” (Arizabaleta, 2004, p. 279).

Según Chiavenato (2006) menciona las dimensiones del clima organizacional que influyen en el entorno laboral:

1. Estructura organizacional: Hace referencia al grado de formalidad y control en la organización.

2. Responsabilidad: se relaciona con la autonomía de los colaboradores en la toma de decisiones. El entorno puede estimular o evitar la iniciativa del personal.
3. Riesgos: se entiende como el entorno puede promover la estabilidad o alienta a los colaboradores a asumir nuevos desafíos. Cuanto mayor son los desafíos, mejor será el clima percibido.
4. Recompensas: esta dimensión evalúa si la organización se enfoca en sanciones y control o, por el contrario, reconoce los logros y ofrece incentivos.
5. Calor y apoyo: se refiere a las relaciones interpersonales en la empresa. Un buen ambiente favorece a las ideas personales y a un clima saludable y motivador.

2.2.5 Profesionalización

Según la Real Academia Española (2025), profesionalizar es la acción de “convertir a un aficionado en profesional”.

Chiavenato (2009) plantea que la profesionalización en las organizaciones implica la incorporación de principios, métodos y prácticas de gestión que permitan dejar atrás los modelos informales, e impulsar a la administración basado en procedimientos estructurados, planificación estratégica, controles y objetivos claros.

En este sentido, el autor Peter Drucker (2011), considera que las organizaciones para que sobrevivan y crezcan en entornos dinámicos, es necesario sustituir la improvisación por una gestión profesional basadas en principios, métodos y procedimientos sistemáticos.

2.2.6 Conceptos Relacionados al Plan de Mejora

El presente apartado tiene como fin, presentar las herramientas y enfoques de gestión, que sirven como base conceptual para el plan de mejora. Su propósito es introducir los fundamentos teóricos que permitan comprender las acciones que se desarrollarán más adelante, en función del contexto actual de la empresa.

En este sentido, se presentan conceptos vinculados a la elaboración de manuales, metodologías para el análisis y organización de datos, mecanismos de gestión estratégica y programas orientados a fortalecer la motivación y el desempeño del equipo de trabajo.

2.2.6.1 Manual de Misiones y Funciones. Para el autor De Zuani (2005), define al manual de misiones y funciones como “la expresión formal escrita de todas las informaciones, normas e instrucciones necesarias para operar en cada una de las partes, unidades o sectores del modelo de funcionamiento adoptado.” (p. 319)

Por otro lado, Álvarez (2003) considera que “los manuales no son sólo instrumentos para la gran empresa, no hay límite exacto de tamaño de empresa que lo justifique.” (p.300)

2.2.6.2 Metodología de Gestión: 5W2H. De acuerdo con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI, 2020), la caracterización de una situación o problema, no debe basarse en percepciones subjetivas u opiniones, sino en datos concretos, observables y medibles. Para ello, es necesario realizar un relevamiento que incluya la recolección de información, analizar los resultados y la observación directa de los procesos. Asimismo, el INTI (2020), propone una forma práctica de ordenar los datos a través de la metodología 5W2H, que permite responder de manera clara a los interrogantes:

- Qué (What),
- Dónde (Where),
- Por qué (Why),
- Quién (Who),
- Cuándo (When),
- Cómo (How),
- Cuánto (How much)

A su vez, el INTI (2020) recomienda esta metodología tanto por su contribución a ordenar la información, como también asegura que todos los integrantes de la organización accedan a los mismos datos de manera clara y completa.

Otra herramienta que es aplicable junto con el 5w2h, es el "Customer Relationship Management" (CRM). Según Chiavenato (2009), es un "proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores." (p, 12)

2.2.6.3 Tablero de Comando. Los autores Kaplan y Norton (1996) consideran que el Cuadro de Mando Integral (CMI), proporcionan información valiosa a los directivos en organizaciones que compiten en entornos complejos, y que, es fundamental que tengan una exacta comprensión de los objetivos de la organización, como también de los métodos que utilizan para alcanzarlos.

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI, 2020) define al tablero de comando como "un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización." (p.11)

2.2.6.4 Programa de Incentivos. Para Chiavenato (2007), los incentivos son 'pagos' hechos por la organización a sus participantes (como salarios, beneficios, premios de producción, gratificaciones, elogios, oportunidades de crecimiento y promoción, reconocimientos, etcétera)" (p.304)

Según Chiavenato (2009), la motivación en el trabajo se genera a partir de necesidades o carencias que provocan una tensión interna en el trabajador. En consecuencia, la persona busca un curso de acción para satisfacer dicha necesidad, lo que impulsa su comportamiento hacia una meta. Cuando logra la satisfacción, la tensión disminuye o, por lo contrario, aparece la frustración o el estrés. Este proceso se retroalimenta, debido a que el desempeño es evaluado y conlleva recompensas o sanciones.

Figura 3: *Gráfico sobre el Proceso de Motivación*

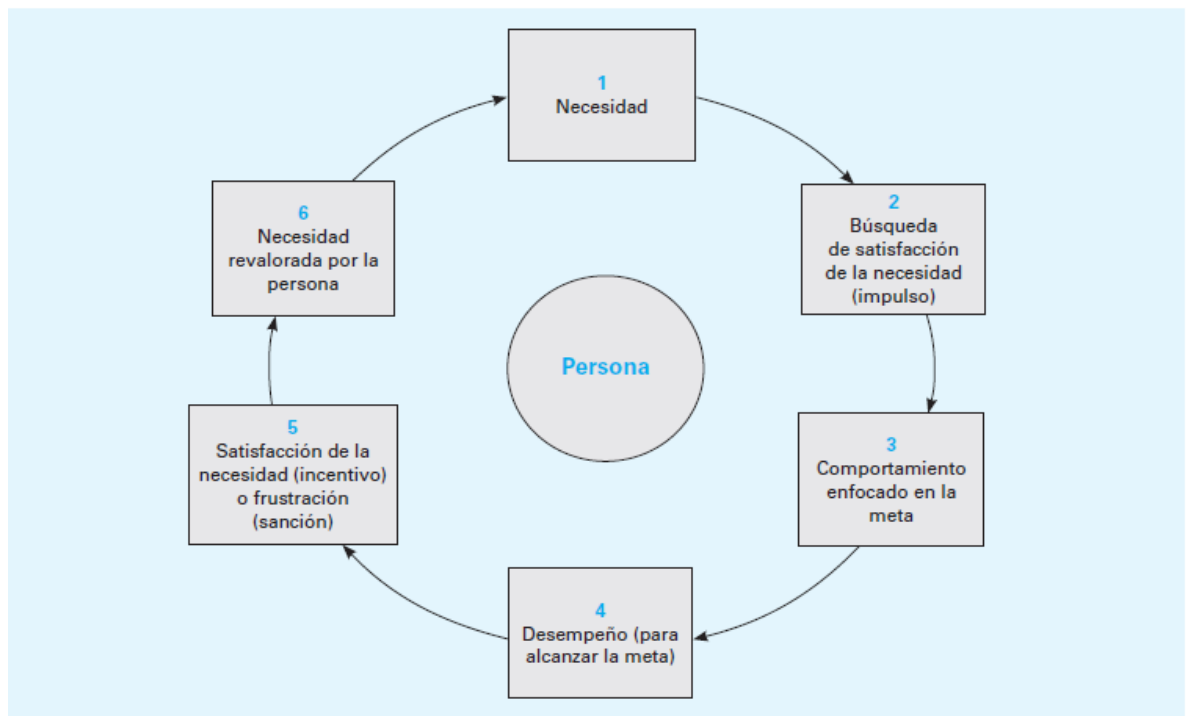


Figura 9.2 *Modelo simple del proceso de motivación.*

Nota: El gráfico refleja cuál es el proceso de motivación. Extraído de Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da ed. Edición McGraw-Hill.

En este sentido, los incentivos se convierten en un elemento central para sostener la motivación. Por lo tanto, un programa de incentivos permite consolidar este proceso en la agencia, fortaleciendo el compromiso y acompañando el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La organización objeto del presente trabajo está ubicada en la ciudad de Posadas, Misiones. Pertenece al sector terciario de la economía, dedicándose principalmente a ofrecer servicios especializados a empresas de diversos sectores, brindando soluciones creativas y estratégicas para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

La empresa se fundó hace casi 20 años por el actual Director General. La misma, inició sus actividades dentro del rubro de la fotografía y edición, incorporando herramientas y equipos de última tecnología de la época, especialmente en el ámbito de la edición, lo que le permitió destacarse en el mercado regional. Si bien su principal cliente era el consumidor final, también estableció relaciones comerciales con grandes empresas que requerían sus servicios especializados en fotografía y edición para diversos proyectos.

Con el paso del tiempo, la empresa fue integrando miembros de la nueva generación, formados en disciplinas que favorecieran el desarrollo y continuidad del negocio. Uno de ellos se formó en diseño gráfico, y se incorporó con el objetivo de fortalecer al equipo creativo y ampliar la gama de servicios ofrecidos, por ejemplo, cartelería, diseño de productos, edición, entre otros. Luego, se sumó otro miembro a la empresa con formación en administración, que marcó un enfoque en la mejora de los procesos administrativos y organización de las finanzas con el objetivo de garantizar la eficiencia y el crecimiento sostenible.

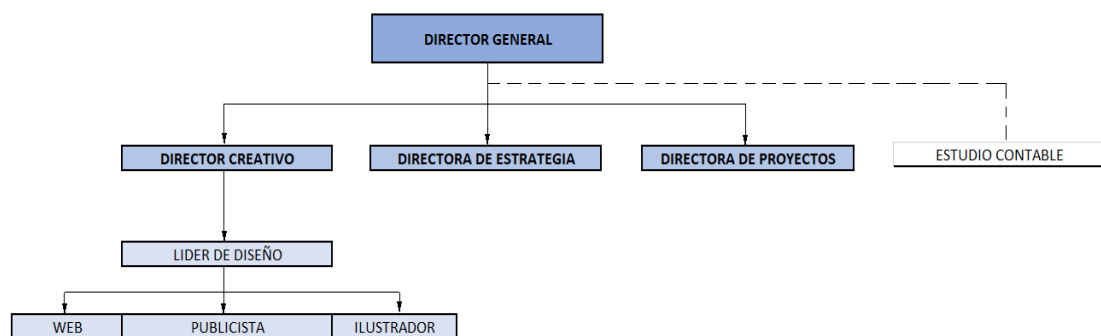
Se destaca por su carácter familiar, y con una sólida cultura organizacional basada en valores compartidos y la colaboración entre los miembros de la familia y su equipo de trabajo.

Actualmente se dedica principalmente a la gestión integral de marcas, lo que implica desarrollar estrategias para construir, fortalecer la identidad y la reputación. Además, a través de la estrategia de diseño, marketing y comunicación, se busca fortalecer los vínculos de sus clientes con su público y

acompañarlos en la superación de desafíos o en la concreción de objetivos de sus objetivos comerciales.

La empresa se destaca por el reconocimiento de la industria creativa y la comunidad por sus diferentes trabajos, en la cual, algunos de ellos ganaron premios y distinciones tanto a nivel nacional como internacional. Estos premios son testimonio del compromiso y dedicación del equipo de trabajo que se conforma por un grupo humano capacitado y multidisciplinario.

Figura 4: Organigrama de la Empresa



Nota: Elaboración propia

3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Uno de los principios fundamentales de la administración estratégica es la necesidad de desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar o contrarrestar las amenazas del entorno para lograr el éxito organizacional y, para ello, es necesario investigar y recopilar información del entorno (David, 2008).

Galbraith (1975) citado por Arizabaleta (2004, p. 80) expone que el entorno de una organización se refiere al “conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella.”

En este apartado se identificarán y analizarán las fuerzas externas claves propuestos por el autor Arizabaleta (2004):

1. Fuerzas económicas
2. Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

3. Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas
4. Las fuerzas tecnológicas

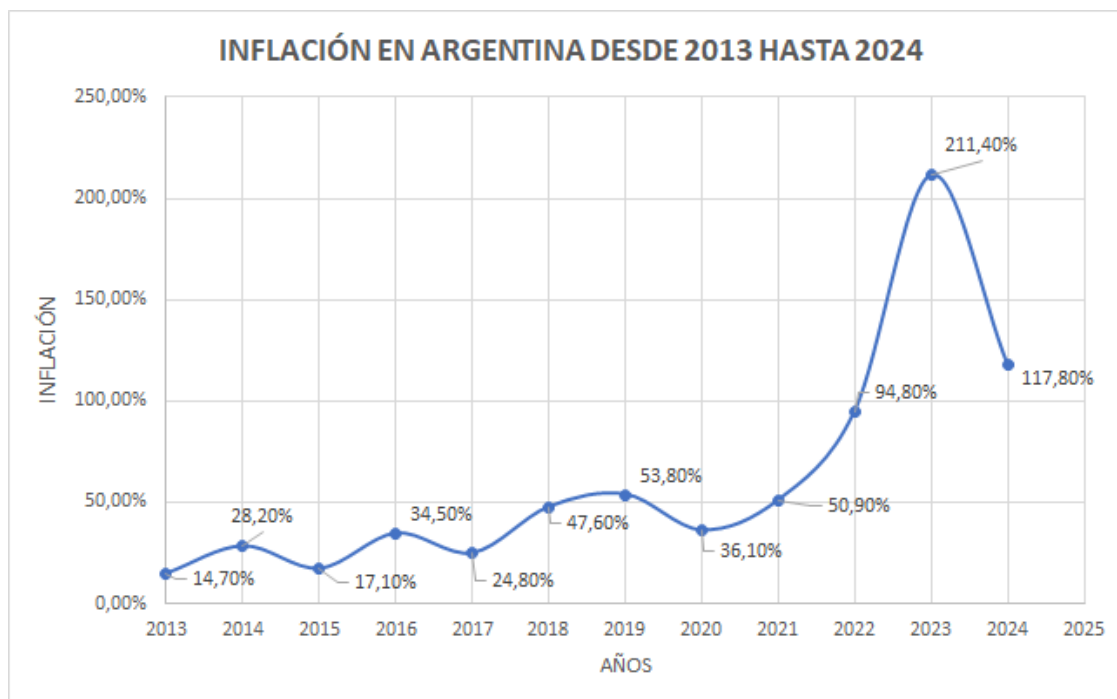
3.2.1 Fuerzas Económicas

El reporte de “Global Risks Report”⁵ (2023) elaborado por la consultora organizacional MarshMcLennan, indica que para la Argentina el contexto económico actual presenta una serie de desafíos que influyen significativamente en el funcionamiento de las empresas, pero también a la población en general. En una nota realizada por lprofesional (2023), el Líder del Departamento de consultoría para Marsh LATAM, Sebastián Tobio, con respecto al reporte de riesgo, compartió “Sabiendo que los niveles de inflación, deuda y la crisis del costo de vida son un combo que, a priori, no sólo afecta a un sector sino a todo el conjunto de la población.”

La situación económica del país se caracteriza por la inflación persistente, volatilidad del tipo de cambio, altos niveles de desempleo y una extensa lista de multinacionales que deciden desprenderse de sus actividades en el mercado argentino (infobae, 2023).

⁵ El Foro Económico Mundial es la Organización Internacional para la Cooperación Público-Privada. Realizan reportes analizando las perspectivas sociales, económicas y políticas para el mundo.

Figura 5: Datos sobre la Inflación en la Argentina (2013 – 2024)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Iprofesional, (2025). “Inflación en Argentina: La evolución mes a mes del índice de precios al consumidor.”

La inflación en Argentina presentó una tendencia ascendente durante los años desde el 2013 hasta el 2024, caracterizándose por niveles persistentemente elevados y episodios de aceleración significativa.

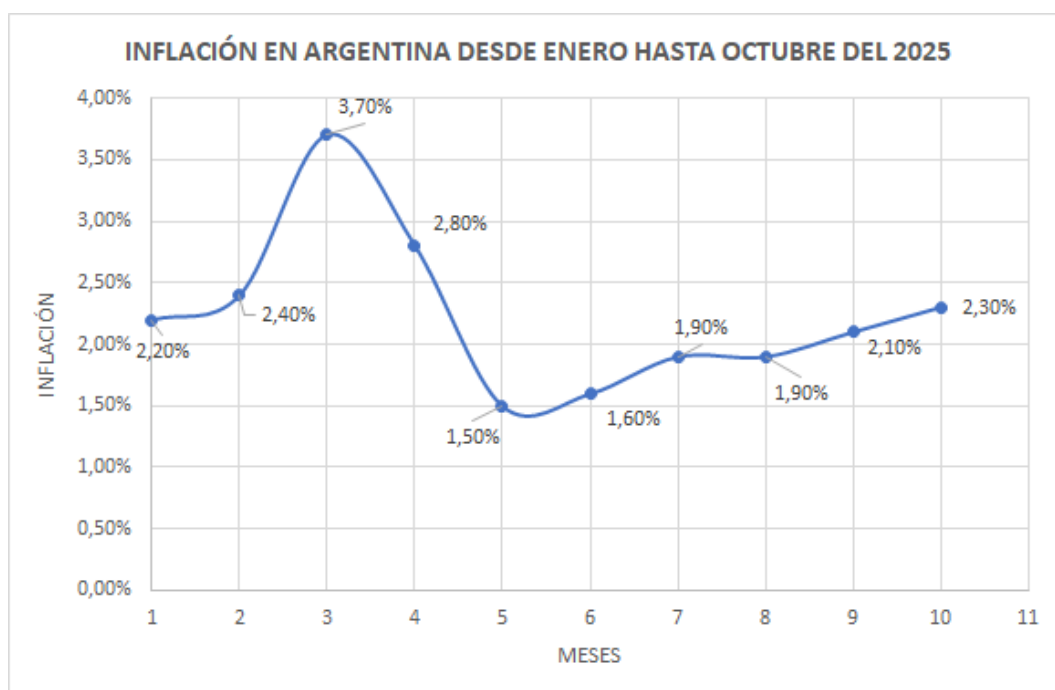
En el 2013, la inflación anual se ubicó en 14,7%, mostrando un crecimiento sostenido en los años siguientes, alcanzando picos intermedios como el 47,6% en 2018 y el 53,8% en 2019. Este comportamiento evidenció la dificultad del país para controlar los precios, aún en contextos de diferentes políticas económicas.

En el 2020 se observó una importante disminución del 36,1% principalmente generado por la contracción económica generada por la pandemia y las restricciones en la actividad. Sin embargo, la inflación retomó su tendencia alcista, incrementándose a 50,9% en el 2021, incluso casi duplicándose en el 2024, cuando alcanzó el 94,8%.

El punto más crítico se produjo en el 2023, con una inflación anual del 211,4%, siendo la Argentina, el país, “con la inflación más alta del mundo” (Infobae, 2023).

El 2024 cerró el año con una inflación acumulada del 117,8%. Este año representa una reducción considerable en comparación con el 2023.

Figura 6: *Datos sobre la Inflación en la Argentina (2025)*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Iprofesional, (2025). “Inflación en Argentina: La evolución mes a mes del índice de precios al consumidor.”

En relación con lo expuesto, los indicadores analizados entre enero y octubre del 2025 permiten observar un comportamiento fluctuante, con variaciones mensuales que oscilan entre el 1,5% en mayo y un máximo del 3,7% en marzo. El promedio general del período se sitúa en torno al 2,34%, lo que evidencia una tendencia relativamente estable.

3.2.2 Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

3.2.2.1 Datos Demográficos de la República Argentina. El análisis de las variables demográficas resulta fundamental para comprender el contexto en el cual opera la empresa objeto de estudio. Las características poblacionales a nivel nacional, provincial y local permiten identificar la magnitud, distribución y

perfiles de los potenciales consumidores de servicios de branding y diseño gráfico.

Por este motivo, comprender el comportamiento demográfico permite anticipar oportunidades de crecimiento vinculadas a la expansión poblacional, la diversificación de actividades y la emergencia de nuevos emprendimientos.

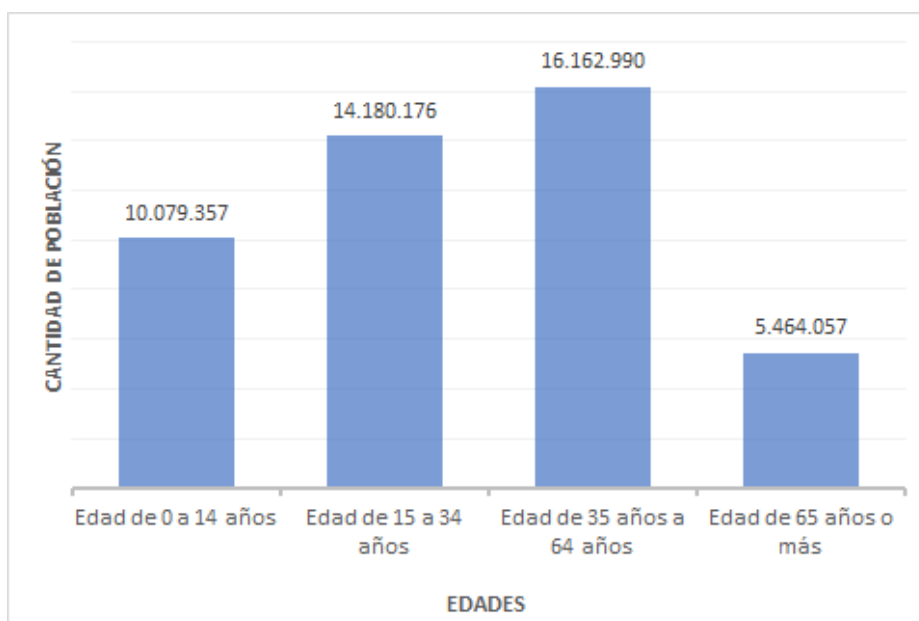
Tabla 1: *Datos Demográficos de la Argentina*

Superficie (en km)	3.761.274
Población	45.886.580
Hombres	22.182.317
Mujeres	23.704.263

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INDEC (2022)

Argentina cuenta con una superficie de 3.761.274 km cuadrados, con una población de 45.886.580 de personas. De esta cifra, 22.182.317 son hombres y 23.704.263 son mujeres.

Figura 7: *Distribución de la Población de Argentina por Grupos de Edad*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC (2022)

La población de Argentina se distribuye de la siguiente manera según los diferentes grupos de edad:

- Edad de 0 a 14 años: 10.079.357 de personas lo que representa aproximadamente el 22% de la población total.
- Edad de 15 a 34 años: 14.180.176 personas, que constituyen aproximadamente el 31% del total.
- Edad de 35 a 64 años: 16.162.990 personas, representando alrededor del 35% de la población total.
- Edad de 65 años o más: 5.464.057 personas, lo que equivale a aproximadamente el 12% de la población total.

3.3.2.2 Datos Demográficos de la Provincia de Misiones

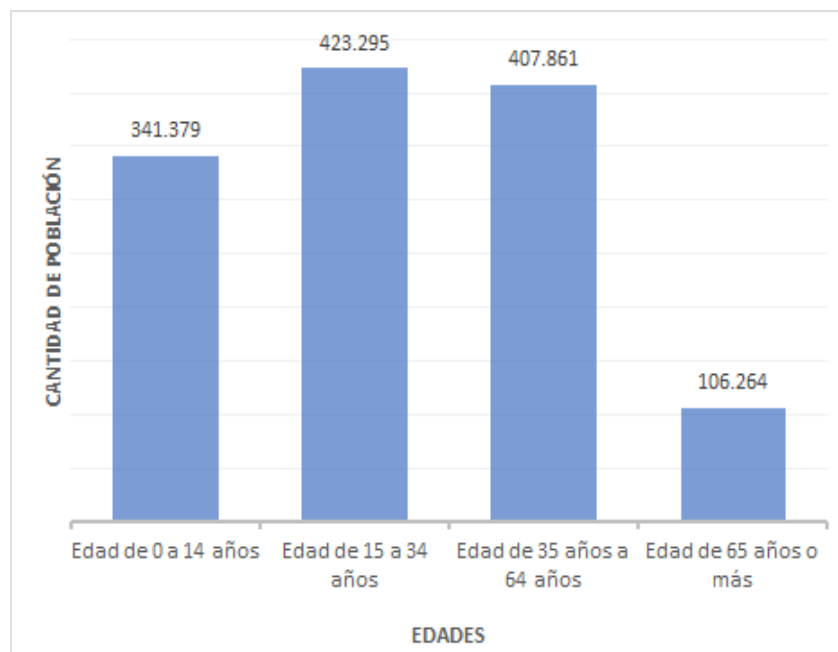
Tabla 2: Datos Demográficos de Misiones

Superficie (en km2)	29.801
Población	1.278.799
Hombres	626.014
Mujeres	652.785

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INDEC (2022)

Misiones cuenta con una superficie de 29.801 km cuadrados, con una población de 1.278.799 de personas. De esta cifra, 626.014 son hombres y 652.785 son mujeres.

Figura 8: *Distribución de la Población de Misiones por Grupos de Edad*



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del INDEC (2022)*

La población de Misiones se distribuye de la siguiente manera según los diferentes grupos de edad:

- Edad de 0 a 14 años: 341.379 de personas lo que representa aproximadamente el 27% de la población total.
- Edad de 15 a 34 años: 423.295 personas, que constituyen aproximadamente el 33% del total.
- Edad de 35 a 64 años: 407.861 personas, representando alrededor del 32% de la población total.
- Edad de 65 años o más: 106.264 personas, lo que equivale a aproximadamente el 8% de la población total.

3.3.2.3 Datos Demográficos de la Ciudad de Posadas

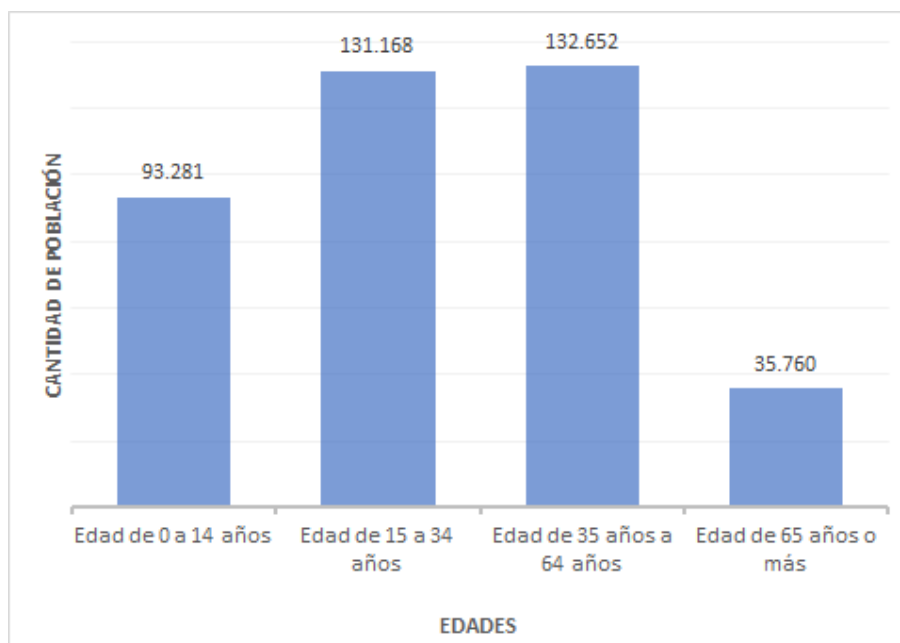
Tabla 3: *Datos Demográficos de Posadas*

Superficie (en km2)	392
Población	392.861
Hombres	187.067
Mujeres	205.794

Fuente: *Elaboración propia en base a los datos del INDEC (2022)*

La Ciudad de Posadas cuenta con una superficie de 392.861 km cuadrados, con una población de 392.861 personas. De esta cifra, 205.794 son mujeres y 187.067 son hombres.

Figura 9: *Distribución de la Población de Posadas por Grupos de Edad*



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INDEC (2022).

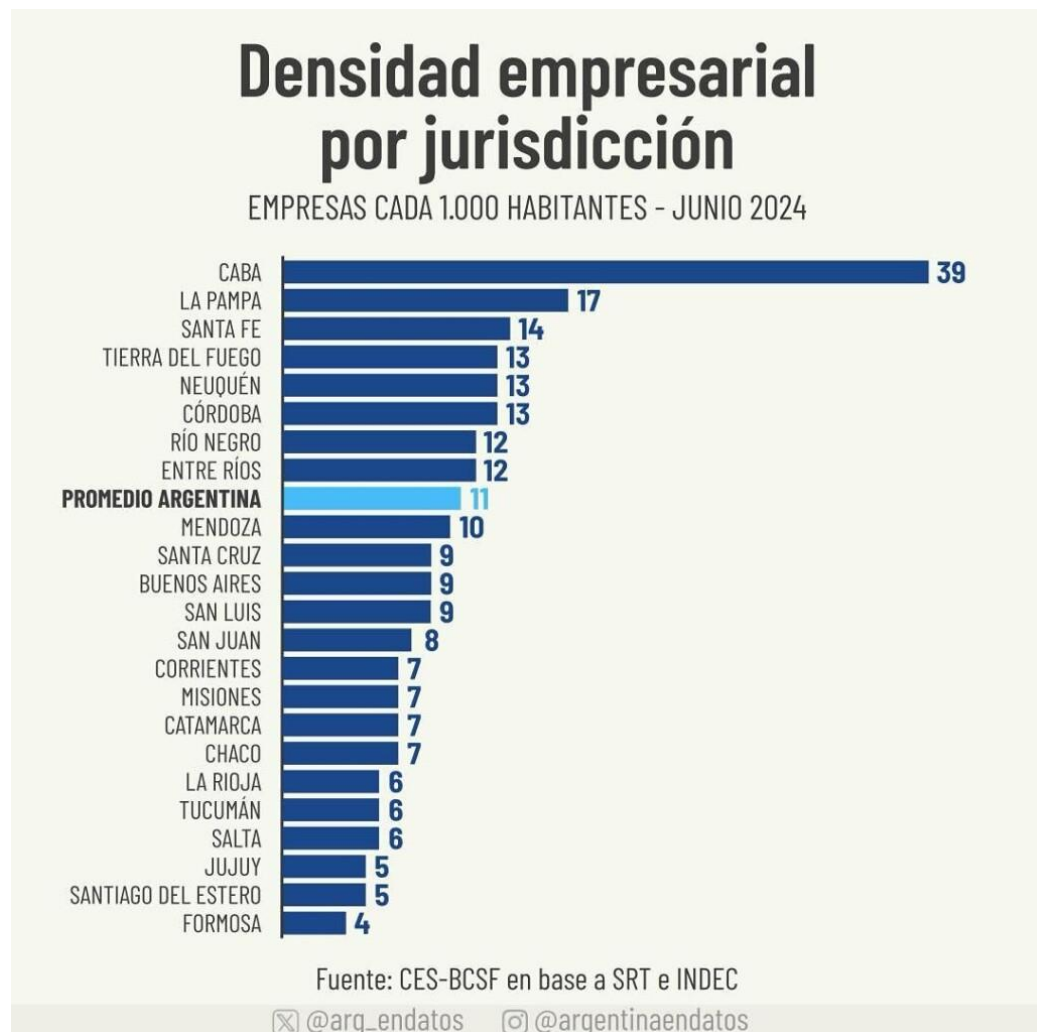
La población de Posadas se distribuye de la siguiente manera según los diferentes grupos de edad:

- Edad de 0 a 14 años: 93.281 personas, lo que representa aproximadamente el 24% de la población total.
- Edad de 15 a 34 años: 131.168 personas, que constituyen aproximadamente el 33% del total.
- Edad de 35 a 64 años: 132.652 personas, representando alrededor del 34% de la población total.
- Edad de 65 años o más: 35.760 personas, lo que equivale a aproximadamente el 9% de la población total.

3.3.2.4 Panorama Empresarial de la Provincia de Misiones. El principal público objetivo de la agencia está conformado por organizaciones, emprendedores y profesionales independientes que requieren crear, fortalecer o

actualizar su identidad visual, su marca personal u otras necesidades asociadas a los servicios que ofrece.

Figura 10: *Densidad Empresarial por Jurisdicción*

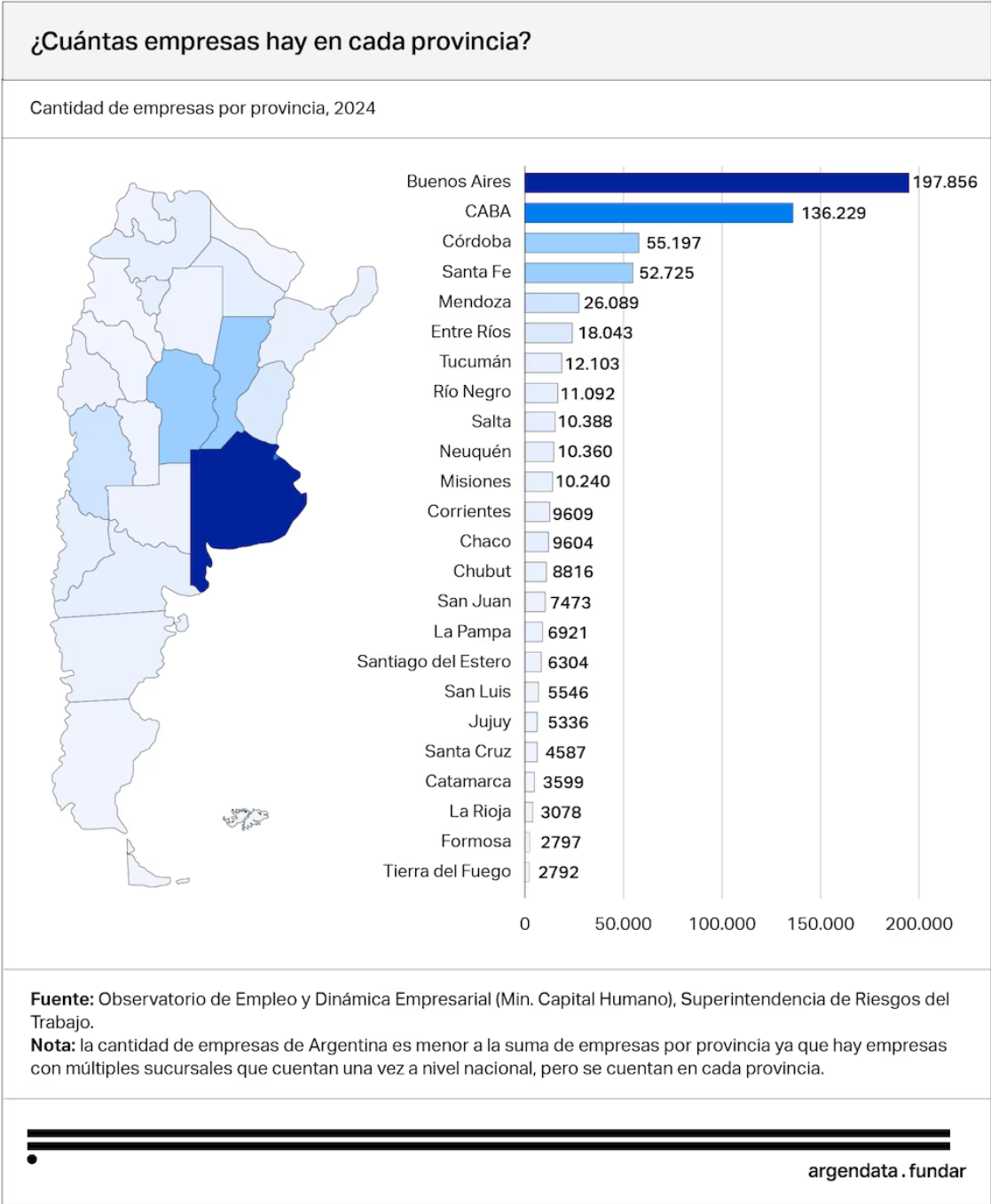


Fuente: El gráfico refleja la densidad empresarial por jurisdicción. Extraído “Argentina en Datos” (2024)

Para Argendata (2022) la densidad empresarial se define como la relación entre el número de empresas y la población de un territorio.

Según “Argentina en Datos” (2024), en la provincia de Misiones, este indicador alcanza las 7 empresas cada 1.000 habitantes, mientras que el promedio en Argentina asciende a 11 empresas cada 1.000 habitantes.

Figura 11: Cantidad de Empresas por Provincias



Fuente: Cantidad de Empresas por Provincia. Extraído de Argendata.fundar (2024)

Misiones se ubica en el puesto 11° entre las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, contando con 10.240 empresas privadas, ubicándose como la que más empleo privado ofrece entre las 4 provincias del Nordeste.

“La Argentina cuenta hoy con 554.600 empresas formales, entendidas como unidades productivas registradas que emplean al menos a una persona asalariada. El dato representa una caída cercana al 9% respecto del pico alcanzado en 2013, cuando el país llegó a tener unas 610.000 firmas en actividad, según un informe elaborado por Fundar” (Infobae, 2025, párr. 2).

A finales del 2024; los sectores de comercio mayorista, minorista y los servicios representan un conjunto de casi 60% del total. Además, dichos sectores generan un total de unos 105 mil trabajadores aproximadamente. (Primera Edición, 2024).

3.2.3 Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas

Para la autora Arizabaleta (2004) “Los niveles de gobierno de nivel nacional, regional, departamental o municipal son importantes reguladores, desreguladores, subsidiados, empleadores y clientes de las organizaciones” (p. 84).

Por consiguiente, es necesario el conocimiento profundo de las siguientes disposiciones ya que es vital para garantizar la conformidad legal y la protección efectiva de los activos de marca de sus clientes. La comprensión de las leyes permite identificar y gestionar mejor los riesgos legales, como también revelar oportunidades de financiamiento, acceso a información y recursos, entre otros.

3.3.3.1 Registro y Protección de la Marca. Para la empresa objeto de estudio del presente trabajo, un aspecto crucial es la creación o redefinición de la marca de las empresas, productos o servicios en la que, a través de un proceso creativo, se logra un nombre (*namings*) único. Es por ello, la necesidad de comprender la legislación debido a su influencia directa que ejerce sobre este servicio que ofrece la empresa en particular.

La Asociación Americana de Marketing (AMA) citado por Santesmases (1999, p. 389) define a la marca como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes

o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”.

En cuanto a la marca registrada, la RAE la define como “marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

En nuestro país, la legislación que regula el registro y la protección de las marcas es la Ley de Marcas y Designaciones (Ley N°22.362, 1980), establecida bajo el Régimen de Registración.

El organismo competente es el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), dependiente del Ministerio de Economía, en la que a través de su página web⁶ menciona la importancia de registrar la marca ya que “garantiza la propiedad, habilitando a impedir que terceros, sin tu autorización, comercialicen productos o servicios con la misma marca o utilice una denominación similar que pueda crear confusión”

Cabe destacar que según la Ley N°22.362, “El término de duración de la marca registrada será de Diez (10) años. Podrá ser renovada indefinidamente por períodos iguales si la misma fue utilizada, dentro de los cinco (5) años previos a cada vencimiento, en la comercialización de un producto, en la prestación de un servicio, o como parte de la designación de una actividad.” (Art. 5°)

3.3.3.2 Ley de Etiquetado Frontal. Santesmases (1999) señala que “La etiqueta puede ser un importante instrumento de promoción del producto. En este caso se trata de la etiqueta de la marca” (p. 408). Además, menciona que “la etiqueta cumple también una importante función de información. En este caso se trata de la etiqueta informativa” (p. 408).

En este contexto, la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (Ley N°27.642, 2021) es una regulación importante que debe tenerse en cuenta en el entorno legal y regulatorio de la empresa objeto de estudio, ya que uno de sus principales servicios es el diseño o rediseño de las etiquetas de cualquier

⁶ argentina.gob.ar

tipo de envase, lo cual, puede influir en el desarrollo tanto de los diseños de las etiquetas como también en la estrategia de promoción de la empresa.

Dicha Ley tiene como objeto promover la alimentación saludable mediante avisos en los envases de los productos y, es por ello que tiene implicancia en la estrategia de comunicación, ya que la información proporcionada por las etiquetas debe cumplimentar con los requisitos legales y al mismo tiempo, reflejar la identidad de la marca y los atributos del producto.

3.3.3.3 Ley de Lealtad Comercial. En nuestro país existe la Ley de Lealtad Comercial (Ley N°22.802, 1983) que regula la actividad publicitaria y establece normas y restricciones en cuanto a la publicidad engañosa, la publicidad dirigida a niños, la publicidad comparativa, entre otros aspectos.

3.3.3.4 Promoción de la Industria Creativa en la Provincia de Misiones. La Ley de Industrias Creativas Misioneras (Ley, VI-283, 2021), fue sancionada con el objetivo de promover el desarrollo de la producción cultural, impulsar las carreras artísticas y fortalecer las industrias culturales y creativas en la Provincia.

3.2.4 Las Fuerzas Tecnológicas

En el contexto actual, de rápida evolución tecnológica, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante que presenta tanto desafíos como oportunidades. Con respecto a esto, Hill y Jones (2011) señalan que “El cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos. Por ende, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, tanto una amenaza como una oportunidad.” (p. 66).

Los avances tecnológicos pueden afectar a los productos, servicios, clientes, prácticas de comercialización y posicionamiento de las organizaciones (Arizabaleta, 2004). En la actualidad, el avance de la Inteligencia Artificial ha generado un impacto significativo en la experiencia del cliente, la automatización de las tareas, la optimización de contenidos, y todas aquellas actividades que tengan relación con la satisfacción del cliente.

En una nota de Divulgación Científica (2023) elaborada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) a Matías Vera, explica que la Inteligencia Artificial “se trata de programas informáticos diseñados para imitar la inteligencia humana y realizar tareas de manera autónoma”. Según datos del Foro Económico Mundial en su informe El Futuro Del Empleo (2023), alrededor del 75% de las empresas adoptará la Inteligencia Artificial en sus procesos para el 2027.

3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno se centra en el estudio de aquellos actores cercados que influyen directamente en la capacidad de una organización para satisfacer a sus clientes y generar valor de forma sostenible (Kotler y Armstrong, 2013). En este apartado se analizará a los clientes, a los proveedores y a los competidores, cada uno con un impacto directo en sus procesos, estrategias y desempeño.

3.3.1 Clientes

Son el núcleo del microentorno, puesto que sus necesidades, percepciones y comportamientos determinan los productos, servicios y estrategias de la empresa. Comprenderlos es esencial para construir relaciones sólidas y una propuesta de valor coherente (Kotler y Armstrong, 2013).

En cuanto a los clientes de la agencia, se identifican principalmente dos grandes segmentos. Por un lado, se encuentran empresas privadas que requieren servicios de branding integral, comunicación institucional, campañas publicitarias y gestión de marcas, entre otros servicios. También, con organismos públicos como participación en proyectos institucionales o colaboraciones estratégicas.

Por otro lado, se atiende a emprendedores, profesionales independientes y personas físicas que buscan posicionar su marca personal en las redes sociales.

La diversidad de clientes le permite a la agencia diseñar propuestas creativas, flexibles y personalizadas, adaptadas a las particularidades y objetivos de cada proyecto.

3.3.2 Proveedores

Los proveedores constituyen actores clave dentro del microentorno de una organización, ya que aportan los recursos necesarios para su funcionamiento. Estos recursos pueden ser materiales, financieros, tecnológicos o de servicios especializados, dependiendo de la necesidad de la empresa (Chiavenato, 2017).

Los proveedores de la empresa de branding y comunicación desempeñan un rol estratégico en la prestación del servicio. En este caso los proveedores abarcan mayoritariamente servicios especializados y suscripciones a herramientas digitales que son indispensables para las operaciones del día a día.

La agencia cuenta con proveedores externos, para labores específicas cuando el proyecto requiere, tales como profesionales terciarizados especialistas en performance marketing, quienes gestionan campañas de medios pagos en plataformas web y redes sociales. También recurren a programadores y desarrolladores web, que se encargan de la optimización de los sitios o aplicaciones digitales tanto para la agencia como también las que se ofrecen a los clientes. Asimismo, cuando el proyecto requiere diseño de espacios y ambientación para las marcas, entonces recurren a un estudio de arquitectura de la ciudad de Posadas, que colaboran fortaleciendo la identidad visual y experiencia de la marca. Otro grupo de proveedores clave constituyen las empresas de impresiones y cartelería, que permiten materializar en piezas gráficas sobre diferentes materiales, tales como papel, cartón, metales, madera, entre otros.

Por otra parte, la agencia depende de suscripciones a software y otras herramientas específicas de gestión y diseño, que resultan esenciales para la producción creativa y operativa. La relación con estos proveedores puede ser a

través de licencias anuales o mensuales, lo cual exige una importante gestión de costos y actualizaciones.

Estas alianzas permiten a la empresa sostener la calidad que persiguen en cada proyecto que incursionan. También la agencia valora aquellos proveedores que garantizan flexibilidad y actualizaciones constantes, ya que son indispensables estos requisitos en la industria creativa y de alta exigencia.

El poder de negociación de los proveedores de la agencia, poseen un nivel moderado a alto, debido a tres factores principales:

- Uno de ellos es la especialización técnica. La empresa cuenta con una cantidad considerable de servicios tercerizados y que requieren conocimientos específicos que son difíciles de reemplazar en el corto plazo. Esto aumenta el poder de los proveedores tanto sobre el precio como en las condiciones.
- La dependencia tecnológica también es un factor a tener en cuenta. Las licencias de los software y herramientas de gestión suelen provenir de pocos proveedores seguros y globales, lo que limitan las alternativas y aumenta la capacidad de influencia.
- Por último, cabe mencionar la relevancia que tienen los proveedores en la continuidad operativa, como, por ejemplo, de impresión, arquitectura o producción digital. Estos son fundamentales para cumplir con los entregables y cualquier cambio o incumplimiento, impactan directamente en el cronograma y la calidad de los proyectos.

Sin embargo, este poder disminuye parcialmente por la posibilidad de cambiar de proveedor en ciertos rubros locales, por ejemplo, las impresiones o estudios de ambientación y arquitectura, donde los directores cuentan con diversas opciones.

3.3.3 Competidores

Según Kotler y Armstrong (2017), los competidores son todas aquellas empresas que brindan productos o servicios similares y que satisfacen las mismas necesidades en el mercado objetivo. En esta línea, David (2008) agrega que estos competidores rivalizan por los mismos clientes o recursos, influyendo en las estrategias y resultados de la organización.

Los competidores para la empresa objeto de estudio del presente trabajo, son aquellas que ofrecen servicios similares en el ámbito de la comunicación visual, *marketing*, diseño gráfico y producción de contenidos.

Si bien algunas de estas agencias compiten en determinados servicios, como gestión de redes, producción audiovisual, diseño gráfico empresarial y de cartelería, pocas logran abarcar integralmente propuestas de branding estratégico y comunicación.

A partir de una investigación utilizando el motor de búsqueda de Google Maps, se identificaron que, en los cuatro departamentos más poblados de la Provincia de Misiones, hay 20 agencias marketing en la ciudad de Posadas, en Oberá hay 15, en Eldorado 6 y en Puerto Iguazú 4 agencias o consultoras.

También existen profesionales independientes que captan proyectos de menor escala, aunque no cuentan infraestructura, recursos técnicos ni capital humano para afrontar proyectos más complejos.

3.4 ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno, es el tercer componente del proceso de planificación estratégica, se enfoca en revisar los recursos, capacidades y competencias distintivas de una compañía para identificar las fortalezas y debilidades” (Hill y Jones, 2019, pág. 20). A su vez, el autor Fred David (2013) sostiene que este conocimiento es fundamental para la formulación de estrategias efectivas y sostenibles, permitiendo a la empresa alcanzar ventajas competitivas en su entorno.

Para llevar a cabo el análisis interno de la organización objeto de estudio del presente trabajo, se utilizaron distintas herramientas de recolección

de información orientadas a comprender su funcionamiento, recursos, procesos y capacidades.

En primer lugar, se analizó la composición de la cadena de valor de la agencia a través de un cuestionario individual dirigido a la Directora de Estrategia, con el fin de identificar actividades clave y su valoración interna.

Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los directivos de la organización, con el objeto de relevar información sobre las estrategias, recursos y procesos internos. Asimismo, se realizaron cuestionarios a los trabajadores con el propósito de conocer su percepción sobre la motivación y el clima organizacional. La información recolectada permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad para la elaboración de propuestas de mejora.

Los instrumentos de recolección de datos fueron elaborados a partir de la Cadena de Valor de Porter (1985), la Rueda Operativa de Roberto Serra y Eduardo Kastika, el Modelo de Diagnóstico Organizacional de Darío Rodríguez Mansilla (2016) y el proceso de diagnóstico propuesto por Elizabeth Vidal Arizabaleta (2004).

Además, se tomó como referencia la metodología de diagnóstico para PYMES, desarrollados por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), adaptada a las características de la empresa objeto de estudio del presente trabajo. Estos enfoques permitieron relevar información integral sobre los recursos, procesos internos, cultura organizacional y condiciones laborales de la organización.

3.4.1 Ficha Técnica

- Tipo de estudio: cualitativo
- Instrumento de recolección: Entrevista presencial con preguntas abiertas
- Población:
 - Elemento Censal: Directora de Estrategia, Director Creativo y Directora de Proyecto de la agencia de Branding, Diseño y Comunicación de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Unidad Censal: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Marco censal: Dirección de Estrategia, Dirección de Diseño y Dirección de Proyectos, de la organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Tamaño: 3 casos
 - Alcance: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Fecha de realización: Mayo, 2025.

3.4.2 Entrevista a la Directora de Estrategia

3.4.2.1 Introducción. La Directora de Estrategia se encuentra en proceso de asumir el cargo de mayor jerarquía, ya que actualmente se encuentra la agencia en una etapa de reestructuración interna.

Actualmente está a cargo de la toma de decisiones estratégicas, enfocándose principalmente en actividades comerciales, la supervisión del desarrollo de nuevos proyectos, la administración general y la gestión de cuentas de la agencia. Además, lidera la definición de propuesta de valor para los clientes incluyendo la determinación de precios y estrategias de ventas.

3.4.2.2 Funciones y Responsabilidades. La Directora de Estrategia tiene las siguientes funciones a su cargo:

- El control general de la organización.
- Diseñar e implementar la estrategia general de la agencia, alineando los objetivos comerciales con la visión y la misión institucional.
- Colabora en la selección del personal y asegura la adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Supervisa el desarrollo de nuevos servicios, analiza la viabilidad y contribución a la propuesta de valor.
- Administra las cuentas, mantiene los presupuestos y optimiza los gastos.
- Fija las políticas de compras y pagos a proveedores.
- Identifica y analiza la situación financiera, la organizacional y la de mercado.

A su vez, las responsabilidades son:

- Asegurar la sustentabilidad y rentabilidad del negocio.
- Lidera el proceso de transformación y crecimiento organizacional, orientado a la profesionalización.
- Promover la cultura de trabajo colaborativa, creativa y orientada a resultados.

- Representar a la organización ante actores clave del ecosistema (clientes, proveedores, instituciones, medios).
- Velar por la calidad del servicio brindado y la satisfacción del cliente.
- Impulsar la innovación constante en los procesos, en los servicios y en las herramientas de gestión.

3.4.2.3 Estrategia. Respecto al plano estratégico, la Directora de Estrategia afirma que la organización posee una misión, visión y valores definidos y actualizados. Considera que estos lineamientos estratégicos se utilizan como guía para la toma de decisiones y para definir las prioridades organizacionales. No obstante, reconoce que aún es necesario reforzar su difusión interna, para asegurar que el equipo de trabajo lo incorporen en su trabajo diario.

La directora dispone de objetivos claramente establecidos y desarrolla estrategias alineadas a ellos. Dichos objetivos se vinculan con el crecimiento y la mejora continua de los servicios que ofrecen.

Por otra parte, la directora considera que las ventajas competitivas de la empresa se basan en su reconocida trayectoria en la región, la solidez de la imagen de marca y el prestigio logrado a partir de premios y reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional. También destaca por su experiencia en la gestión de proyectos para importantes empresas de la provincia y por las colaboraciones realizadas en mercados externos, lo que refuerza el posicionamiento como referente.

3.4.2.4 Mercado. Respecto al análisis del entorno, la directora mencionó que, si bien la organización realiza una evaluación de sus oportunidades y amenazas, mediante la herramienta FODA, no es de manera periódica, como también este proceso no se encuentra sistematizado. Identificó como oportunidades la expansión de los servicios digitales y la posibilidad de generar alianzas estratégicas, mientras que entre las amenazas se destacan las condiciones económicas y la creciente competencia en el sector. También considera que aún presenta algunas dificultades en cuanto a la adaptación a los cambios del entorno, debido a la velocidad de los cambios tecnológicos.

Además, no cuenta con un proceso formalizado en relación a la investigación de mercado y que las decisiones comerciales se basan en experiencias y en el contacto directo con el cliente.

3.4.2.5 Servicio. En relación con los servicios ofrecidos, la Directora de Estrategia indicó que si bien, el seguimiento de los servicios está mayormente a cargo del Director Creativo, la empresa tiene claramente identificado cuál es el servicio más vendido, y menciona que es el diseño y confección o modificación de la marca. No obstante, reconoció que la organización no cuenta con herramientas ni indicadores específicos para medir la calidad de los servicios. Para asegurar los estándares de calidad, una vez finalizado el proyecto, se realiza un control y revisión exhaustivo por parte del Director Creativo en conjunto con la Directora de Proyectos.

Por otro lado, señaló que no cuentan con un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM), lo que representa una limitación a la hora de consolidar la experiencia del cliente y la optimización del proceso de ventas.

3.4.2.6 Toma de Decisión y Liderazgo. En cuanto a la toma de decisiones, la directora comenta que las resoluciones importantes se abordan de manera conjunta entre los tres directores de la empresa. En caso de discrepancias o dudas, se resuelve según la postura mayoritaria, priorizando el bienestar del negocio. Sin embargo, no se cuenta con indicadores, ni sistemas de información para respaldar las decisiones o medir el desempeño de las áreas o del personal, aunque se verifica que los proyectos se entreguen en tiempo y forma, no existe un control cuantitativo. En momentos de alta demanda o múltiples proyectos, las prioridades se definen en función del precio del servicio y del tiempo disponible.

En cuanto al liderazgo, la directora considera que predomina un estilo colaborativo, con decisiones consensuadas entre los directores. El equipo conoce sus funciones y lo que se espera de su desempeño. Además, participan en distintas etapas de los proyectos, incluso junto con el cliente, generando espacios donde se pueden aportar ideas y sugerencias.

Para mantener la motivación y un buen clima laboral, se realizan reuniones informales y actividades que fortalecen los vínculos fuera del horario laboral. Además, comenta que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación o reconocimiento del desempeño, pero ante situaciones de conflictos o bajo rendimiento, siempre se considera el diálogo interno.

En relación a la profesionalización, considera que el equipo actual tiene las competencias necesarias para acompañar el proceso y que, tienen como objetivo incorporar nuevos colaboradores. También señala que se realizan capacitaciones a todo el personal cada cuatro meses aproximadamente.

Por último, la directora tiene en cuenta aspectos a mejorar, como fortalecer los canales de comunicación interna, como también consolidar y documentar la responsabilidad y funciones del equipo de trabajo.

3.4.2.7 Gestión Administrativa y Financiera. En la empresa, la planificación y asignación de recursos se realiza de manera bastante organizada y con criterios bien definidos, lo que permite optimizar tanto los recursos humanos como financieros y materiales. El control de proyectos se lleva adelante con un seguimiento periódico, aunque reconoce que a veces sería necesario ajustar mejor los tiempos y responsabilidades. La gestión de compras está muy bien establecida, con procesos claros y proveedores seleccionados cuidadosamente. En cuanto a lo legal e impositivo, trabajan de manera ordenada y cumpliendo en tiempo y forma con todas las obligaciones, apoyándose en su contador de confianza. La confección de presupuestos se realiza antes de iniciar los proyectos más importantes, pero admite que no siempre se revisan con la frecuencia ideal.

Sobre el análisis de costos, reconoce que aún falta profundizar y hacerlo más detallado, ya que por momentos se basa más en estimaciones. En relación a las fuentes de financiamiento, utilizan principalmente recursos propios y algunos créditos pequeños, pero todavía no analizan alternativas más amplias. Respecto al análisis de riesgos, admite que es un aspecto que no tienen incorporado formalmente y que sería necesario comenzar a trabajarlo para anticiparse a posibles contingencias. La distribución de roles en el equipo está

clara en términos generales, aunque algunas funciones podrían documentarse y formalizarse mejor.

Por último, la gestión de pagos, licencias y ausencias del personal se maneja bien y de manera ordenada, aunque reconoce que sería positivo automatizar ciertos procesos para ganar más agilidad.

3.4.2.8 Comercialización. La directora comenta que cuentan con una base de datos básica hechas en hojas de cálculos, pero no está sistematizada; por lo que actualizan de manera manual cada vez que concretan nuevos proyectos o contactos. Asimismo, considera que existen objetivos comerciales generales, pero que no se definen de forma numérica o mensual, sino que van midiendo los resultados en función de los proyectos confirmados y las ventas cerradas.

En cuanto a estrategias de venta, trabajan principalmente con recomendaciones de clientes anteriores, acciones en redes sociales y propuestas personalizadas para empresas del sector, pero ningún proceso está sistematizado. La Directora comenta que la generación de clientes potenciales se da sobre todo por redes sociales y vía contactos que llegan por la reputación en la región, lo cual les permite captar nuevos interesados con frecuencia. Para fidelizar clientes, la empresa mantiene el vínculo mediante un trato muy personalizado, seguimiento de sus marcas y ofertas especiales en fechas puntuales, y aclara que aún tienen un programa formal de fidelización. La atención post-venta se da de manera informal, donde la Directora de Proyectos suele comunicarse con el cliente para asegurarse que haya quedado conforme, y en caso de que se detecte algún inconveniente, se resuelve de inmediato.

Respecto a las redes sociales, la Directora considera que son clave tanto como canal de posicionamiento como de generación de oportunidades; actualmente las gestiona tanto su área como también el equipo Creativo, de esta manera generan contenido propio y responden consultas comerciales, aunque tienen como objetivo profesionalizar aún más.

3.4.3 Entrevista al Director Creativo

3.4.3.1 Introducción. El Director Creativo tiene como función principal la coordinación del desarrollo de proyectos de diseño, branding y comunicación visual. Es diseñador gráfico y adquirió una amplia experiencia como conferencista y jurado de importantes eventos de la industria creativa como Pixelantions, Mercado de Industrias Culturales Argentinas (MICA), Obrar Federal y los premios Clap. Además, trabaja en colaboraciones y asociaciones con agencias de todo el mundo.

En sus inicios en la organización, se encargaba de acompañar y trabajar junto a su padre en tareas de carácter operativo y administrativo y, con el paso del tiempo, fue asumiendo mayores responsabilidades hasta alcanzar el rol de la Dirección que ocupa en la actualidad.

3.4.3.2 Funciones y Responsabilidades. El Director Creativo tiene las siguientes funciones a su cargo:

- Liderar y coordinar los proyectos de diseño, branding y comunicación visual desde su concepción.
- Realizar el proceso de selección de personal
- Supervisar el trabajo del equipo creativo, asignando tareas y guiando los procesos según los lineamientos estratégicos definidos por la dirección estratégica.
- Desarrollar conceptos creativos alineados a las necesidades del cliente y al posicionamiento estratégico de la marca.
- Colaborar con los objetivos comerciales y de estrategia para asegurar la viabilidad y rentabilidad del negocio.
- Participa en espacios de representación institucional en eventos, premios y actividades del ecosistema creativo nacional e internacional.
- Promueve alianzas con otros profesionales, estudios o agencias del exterior para el desarrollo de proyectos colaborativos o intercambios de experiencias.

A su vez, las responsabilidades son:

- Asegurar la calidad y el impacto creativo de los proyectos desarrollados por la agencia.
- Motivar, formar y acompañar al equipo creativo, promoviendo un entorno de trabajo innovador y colaborativo.
- Representar la identidad y la cultura organizacional ante los clientes y el entorno profesional.
- Contribuir al posicionamiento de la empresa como referente en creatividad y diseño estratégico.
- Gestionar los recursos del área creativa de manera eficiente, respetando los tiempos, presupuestos y objetivos definidos.
- Participar en la toma de decisiones estratégicas de la agencia, desde su rol como directivo y como socio refundador.

3.4.3.3 Estrategia. El Director Creativo considera fundamental construir y actualizar la misión, la visión y los valores constantemente. También agrega que deben ser conocidas por todos los integrantes de la empresa ya que de esa forma se trabaja en base de lineamientos y reforzando a través de la comunicación y participación formal.

En cuanto a los objetivos comenta que están definidos y que se realizan controles periódicos para evaluar sus cumplimientos, y que generalmente se realizan de manera mensual. También agrega que no cuentan con un sistema de control de gestión.

Con respecto a las oportunidades, destaca el reconocimiento que tiene la marca en la región, la posibilidad de colaborar con agencias del exterior y que la demanda de los servicios digitales está en constante crecimiento. Los riesgos principales en la actualidad se deben a los constantes cambios en las tendencias, la competencia informal y los costos de algunos insumos que contienen elementos altamente tecnológicos. Frente a eso realizan diferentes acciones como ajustar procesos, capacitar al equipo, actualizar nuestros servicios, establecer alianzas estratégicas, explorar otros mercados y mejorar permanentemente la eficiencia.

3.4.3.4 Mercado y Entorno. El Director Creativo comenta que la empresa se mantiene atento a los servicios que ofrece la competencia, e identifica que en

la provincia de Misiones, los principales competidores se dedican al diseño de cartelería y folletería.

Como ventaja competitiva, destaca el reconocimiento que tiene la marca y el equipo de trabajo actual, compuesto en su mayoría por profesionales con títulos en diseño o carreras afines, lo que aporta una mirada interdisciplinaria a los proyectos.

En cuanto al segmento de clientes, señala que la agencia apunta a grandes compañías a nivel nacional y, dentro de la provincia, a empresas nuevas o con trayectoria que buscan un rediseño o fortalecimiento de su identidad visual. También a personas que trabajan con las redes sociales y marcas personales.

Con respecto a las necesidades del cliente, el Director Creativo menciona que no se realiza una medición formal, ni cuantitativa, aunque mantienen una comunicación directa e informal para conocer su opinión. También, considera que las redes sociales son una herramienta clave para la captación de nuevos clientes, pero reconoce que no hay una estrategia de fidelización.

A nivel posicionamiento, considera que la empresa es referente del sector, tanto por su trayectoria como por los premios obtenidos y la calidad de los clientes a los cuales atienden. Por último, identifica como principal barrera de entrada al sector tanto el capital necesario, como el conocimiento técnico y práctico requerido para ofrecer un servicio profesional y acorde a las expectativas de los clientes.

3.4.3.4 Servicio. El Director explica que la agencia brinda una amplia gama de servicios, entre ellos está la identidad de marca (branding), Estrategias de comunicación, asesorías y consultorías, marketing, naming, packaging, editorial y web, y fotografía.

En cuanto a su labor, comenta que su responsabilidad principal es la de supervisar y coordinar la dirección conceptual, la estética y el cumplimiento de los proyectos que se desarrollan en la agencia. Si bien los procesos operativos y la planificación detallada de tareas los gestiona la Directora de Proyectos, la intervención del Director es intervenir en la definición de

lineamientos creativos, validaciones de calidad y revisiones periódicas o modificaciones para asegurar que cada trabajo respete la identidad, estándar de calidad que persigue la agencia. El trabajo dentro del equipo creativo es flexible porque cada cliente y proyecto tiene su impronta, aunque siempre se siguen ciertas pautas generales en cuanto conceptualización, desarrollo y presentación del proyecto en cada etapa. El uso de herramientas y aplicaciones informáticas son fundamentales, y en el caso del Director de Diseño utiliza principalmente herramientas de gestión en el cual se encuentran plataformas colaborativas para revisar avances o también para generar o modificar trabajos del equipo.

Por otro lado, menciona que el principal desafío es equilibrar varios proyectos en simultáneo sin que pierda la calidad creativa y para ello, considera que es muy importante la asignación y coordinación de tareas específicas y recursos en conjunto con la Directora de Proyectos.

3.4.3.5 Toma de Decisión y Liderazgo. El Director Creativo señala que las decisiones importantes se toman de manera conjunta entre los tres directores. En caso de desacuerdo, se resuelve en función de la mayoría. Si bien actualmente no cuentan con indicadores formales para sustentar las decisiones, reconoce que la necesidad de incorporar para mejorar la gestión.

El control de los proyectos lo hace a través de una herramienta de gestión en tiempo real, pero no cuentan con mediciones de productividad de manera cuantitativa. Uno de los criterios para evaluar el desempeño es la entrega de los proyectos en tiempo y forma.

Respecto al manejo de las diferencias en la toma de decisiones, destaca la importancia del diálogo y el rol de la Directora de Proyectos como mediadora. El equipo directivo trabaja en conjunto desde hace muchos años, por lo cual, considera que la comunicación y el compromiso, son las bases al momento de resolver conflictos de manera eficiente, incluso fuera del horario laboral si la situación lo requiere. En cuanto a la asignación de recursos y prioridades ante múltiples proyectos, los principales criterios que se consideran son el precio del servicio y el plazo de finalización.

En cuanto al liderazgo, el Director Creativo señala que predomina un estilo colaborativo, donde se valora la opinión de los directores como del equipo en general. Las decisiones finales, sin embargo, siguen estando a cargo solamente de los Directores. Si bien, aún no se encuentra formalizada, considera que cada miembro conoce claramente sus funciones, objetivos y lo que se espera de su desempeño. También se promueve la participación del equipo, especialmente en una etapa específica de cada proyecto donde se reciben las sugerencias, las observaciones o las correcciones por parte de los colaboradores.

Para mantener un buen clima laboral y motivar al equipo, se prioriza el vínculo cotidiano, el diálogo constante y, ocasionalmente, se realizan reuniones informales fuera del horario laboral. En caso de que los resultados esperados no se cumplan, se recurre a diferentes instancias de diálogo, seguimiento y apoyo. Si luego de varias conversaciones no se observa mejora, se procede a finalizar el vínculo laboral. Por otro lado, comenta que aunque actualmente no existe un sistema formal de reconocimiento o recompensas, se procura destacar verbalmente el desempeño o el cumplimiento de objetivos. Finalmente, el Director Creativo considera que el equipo actual cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para acompañar un proceso de profesionalización de la agencia, y que es necesario sumar más personal.

3.4.3.6 Gestión del Área Creativa y Procesos Internos. Actualmente, los procesos operativos dentro del área creativa se organizan principalmente en base a la experiencia de los colaboradores en proyectos similares. La razón es que algunos colaboradores trabajan también en otras empresas o en proyectos independientes por lo cual se intenta aprovechar el conocimiento de experiencias anteriores y sacar el máximo beneficio.

El Director Creativo tiene a su cargo a un equipo de 10 colaboradores, cada uno con diferentes perfiles especializados en diseño gráfico, comunicación y contenido audiovisual. Dentro del equipo, uno de ellos está cumpliendo el rol de Líder Creativo en formación. Por el momento, el Director sigue coordinando al equipo en su totalidad, pero que prevé delegar progresivamente tareas y

responsabilidades operativas en el nuevo líder estimando que el proceso de adaptación y entrenamiento durarían algunos meses.

Las principales dificultades operativas que identifica son los plazos ajustados, los cambios frecuentes de los proyectos solicitados por los clientes y la gestión simultánea de marcas, entre otras, lo cual puede generar contratiempos y momentos de alta demanda de trabajo para el equipo. Es por ello, que el Líder Creativo, sería el encargado de realizar y resolver algunas de estas cuestiones.

Respecto al espacio físico y equipamiento, considera que son adecuados, aunque considera que los tamaños de las oficinas son poco espaciosas y suelen resultar limitadas para reuniones formales o presentaciones donde se requiera la presencia de todo el equipo, también es necesario incorporar proyectores u otros dispositivos multimedia para capacitaciones y presentaciones internas, ya que, si bien cuentan con un televisor, en ciertas ocasiones es necesario una superficie de proyección de mayor tamaño que facilite la visualización del contenido. Asimismo, sugiere que es necesario también contar con un espacio privado que permita mayor concentración para tareas específicas. En cuanto a las herramientas, el área creativa utiliza programas de software de diseño gráfico, edición de imágenes, animación y diagramación editorial para el desarrollo de los proyectos, y también utilizan herramientas de gestión para el seguimiento de tareas y proyectos colaborativos, aunque considera que éste último no cumple con las exigencias que requiere la agencia. También, agrega que la mayoría de los programas y aplicaciones ya contienen la inteligencia artificial, lo cual considera que son de utilidad para optimizar tareas operativas y repetitivas que anteriormente demandaban más tiempo. Sin embargo, aclara que, en procesos creativos estratégicos, el aporte de esta tecnología no reemplaza la labor de un profesional, ni en la toma de decisión conceptuales o estéticas.

3.4.3.7 Gestión del Talento y Profesionalización. En relación con la gestión de talento y el desarrollo del personal, el Director Creativo indica que la agencia realiza cuatro hasta seis capacitaciones por año. Dichas capacitaciones, por lo general, tienen un precio en dólares y son obligatorias para todo el personal.

Dichas capacitaciones son realizadas por referentes del ámbito del marketing con experiencias en agencias reconocidas tanto a nivel nacional como internacional, ya que les permite conocer las tendencias. Además, se procura que todos los miembros participen rotativamente en capacitaciones en otras provincias o en el exterior, con el objeto de ampliar su perspectiva profesional y enriquecer el conocimiento interno.

El Director es el que se encarga de incorporar a nuevos colaboradores, que, por lo general, comienza con programas de pasantías, a través de los cuales los jóvenes profesionales se integran al equipo con la posibilidad de permanecer luego de finalizado el periodo formal. Actualmente la empresa se encuentra en la búsqueda de perfiles específicos.

3.4.4 Entrevista a la Directora de Proyectos

3.4.4.1 Introducción. La Directora de Proyectos es parte del equipo directivo de la agencia desde sus inicios y fue la primera colaboradora en incorporarse al equipo. En la actualidad tiene a su cargo la planificación, ejecución y supervisión de los distintos proyectos que ingresan al estudio. Su rol implica coordinar los equipos internos, gestionar los recursos y garantizar el cumplimiento de los plazos y objetivos acordados con los clientes.

Mantiene un contacto permanente con los clientes, brindando seguimiento personalizado a cada proyecto y actuando como nexo entre el equipo creativo y el cliente final. Ha participado activamente en numerosos proyectos vinculados al desarrollo de marcas, campañas de comunicación y piezas gráficas, consolidando su experiencia en la gestión integral de proyectos.

Además, su rol tiene un valor estratégico dentro del funcionamiento organizacional ya que media entre el Director Creativo y la Directora de Estrategia, y se ha ganado la confianza de ambos. En situaciones donde surgen diferencias de criterios entre ellos, es ella quien suele tomar la decisión final sobre el rumbo a seguir, debido a su mirada equilibrada y profundo conocimiento de los procesos internos y, sobre todo, a que desde sus comienzos en la agencia ha demostrado tomar decisiones acertadas, libres de subjetividades e intereses personales.

3.4.4.2 Funciones y Responsabilidades. La Directora de Proyectos tiene las siguientes funciones a su cargo:

- Coordinar el desarrollo integral de los proyectos desde su inicio hasta su entrega final.
- Planificar y asignar tareas al equipo de diseño en función de los plazos y responsabilidades acordadas con el director creativo.
- Realizar el seguimiento diario del estado de avance de los proyectos, identificando desvíos o cuellos de botella, y de ser así, accionar.
- Colaborar con el área de estrategia en la definición y enfoques creativos y planificación de campañas.

- Supervisar la calidad final de los entregables antes de su presentación o publicación.
- Gestionar las herramientas de organización de proyectos para optimizar el trabajo del equipo.

A su vez, las responsabilidades son:

- Asegurar la calidad y el impacto creativo de los proyectos desarrollados por la agencia.
- Motivar, formar y acompañar al equipo creativo, promoviendo un entorno de trabajo innovador y colaborativo.
- Representar la identidad y la cultura organizacional ante los clientes y el entorno profesional.
- Contribuir al posicionamiento de la empresa como referente en creatividad y diseño estratégico.
- Participar en la toma de decisiones estratégicas de la agencia, desde su rol como directivo.

3.4.4.3 Estrategia. La Directora de Proyectos señala que la organización cuenta con una misión, visión y valores definidos, y que trabajan en actualizarla cada cierto tiempo. Además, destaca la importancia de difundirlos entre los colaboradores.

Actualmente, están trabajando en el desarrollo de una estructura formal, ya que aún no cuentan una, así como también en un sistema de control de gestión.

En cuanto a las amenazas menciona a la alta competencia y a los rápidos cambios en las tendencias de consumo y al avance de la inteligencia artificial. Por lo cual, considera sumamente importante capitalizar las oportunidades y reducir los riesgos, para ello realizan capacitaciones continuas y la diversificación de los servicios y, cuando es necesario, eliminan algunos y suman otros nuevos.

3.4.4.4 Servicio. Con respecto al servicio más vendido, la Directora comenta que el diseño integral de marca y la gestión de las redes sociales, son los más solicitados. Sobre la calidad de los servicios, mide y analiza mediante

controles en cada etapa del trabajo, asegurando que el equipo cumpla con los plazos y la coherencia creativa. Mediante conversaciones y reuniones con los clientes, mide su satisfacción.

3.4.4.5 Toma de Decisión y Liderazgo. La Directora explica que, en la empresa, las decisiones importantes se toman de manera conjunta entre los directivos, generalmente se realizan a través de reuniones en las que se evalúan las distintas opciones. También comenta, que no cuentan con indicadores para la toma de decisiones, ya que se basan en las experiencias y en decisiones anteriores que han dado buenos resultados. En los casos en que existan diferencias de opinión entre los directores, ella es quien toma la decisión final, también explica que así es la dinámica de trabajo que han mantenido durante muchos años.

Actualmente, afirma que no disponen de informes o indicadores para medir el desempeño de las áreas, como tampoco de los colaboradores. La medición se realiza en función del tiempo que cada colaborador tarda en completar sus tareas, priorizando que los entregables se presenten en tiempo y forma, tal como se acordó con el cliente.

En situaciones de alta demanda o con varios proyectos en paralelo, la directora explica que asignan los recursos y prioridades en base al tiempo restante para completar cada tarea. Aquellas más próximas a su fecha de finalización se atienden primero, garantizando el cumplimiento de los plazos acordados y refuerzan también la confianza con los clientes.

Con respecto al liderazgo, la Directora considera que predomina un estilo de liderazgo colaborativo. También, agrega que se dedica el tiempo necesario para explicar a los colaboradores cuáles son sus funciones, que se espera de su desempeño y cómo debe llevar adelante sus tareas.

Para mantener el buen clima laboral, se prioriza el respeto en el día a día y se organizan reuniones informales cada cierto tiempo, en las que se comparten comidas y actividades para fortalecer los lazos entre todos.

Por otro lado, considera que el equipo actual posee las habilidades y conocimientos necesarios para acompañar un proceso de profesionalización de la empresa.

4.1.5 Conclusiones de la Investigación de Fuente Primaria. Entrevistas a los Directores

La investigación de fuente primaria realizada a través de entrevistas realizadas a los Directores de la organización, permitió obtener una visión integral acerca del funcionamiento de la empresa. A continuación, se presentan las conclusiones organizadas según áreas de análisis.

4.1.5.1 Estrategia

Misión, Visión y Valores: En relación con la misión, visión y valores de la organización, los directores coinciden en que estos se encuentran definidos y actualizados. Asimismo, reconocen la necesidad de reforzar su difusión interna, de manera que todo el equipo de trabajo se incorpore en las tareas del día a día.

Objetivos: Los directores establecen objetivos mensuales y presentan los mismos a los colaboradores, aunque no cumplen con las características de ser medibles y que tengan un límite de tiempo, consideran que son útiles para que los colaboradores estén en conocimiento de los mismos y que sea útil como orientación.

Análisis Interno y Externo: La empresa no posee una metodología para analizar el entorno, aunque realizan el análisis interno y externo, principalmente a través de la herramienta FODA. No obstante, señalan que el análisis podría desarrollarse con mayor sistematicidad y profundidad.

Estructura Organizacional: En relación a la estructura de la organización, la misma se fue configurando de manera progresiva. A medida que la empresa crecía en nivel de ventas, también lo hacía en personal. Los directores coinciden en que la empresa presenta una organización relativamente flexible, de esta forma es posible adaptarse a las características y necesidades de cada proyecto. Asimismo, se observa que la empresa conserva una estructura lineal, lo que conlleva a una autoridad centralizada y a escasas oportunidades de ascenso.

Diferenciación y Ventaja Competitiva: Los directores coinciden en que las principales ventajas competitivas de la empresa son el reconocimiento, la calidad de los servicios brindados y la capacidad de ofrecer soluciones

personalizadas según las necesidades de los clientes. Asimismo, consideran que la organización está preparada para enfrentar cualquier tipo de proyecto, lo cual ha sido posible gracias al *know how* adquirido a lo largo de los años. Este capital de experiencia y conocimientos constituye también un valor diferencial difícil de replicar por la competencia.

Segmentación y Crecimiento del Cliente: La empresa trabaja con un enfoque de segmentación basado en las características y necesidades de cada cliente.

El servicio más vendido por la empresa es la creación de la marca desde cero, por lo cual, reconocen la importancia de acompañar el crecimiento del cliente, ya que a medida que estos se desarrollan surgen nuevas demandas relacionadas con la comunicación, la estrategia y el posicionamiento. Es por ello, que destacan la construcción de las relaciones con los clientes a largo plazo.

Adaptación a los Cambios: para los directores, la adaptación a los cambios constituye un aspecto clave dentro de la organización. Consideran fundamental la realización de las capacitaciones tanto a nivel nacional, como en el exterior. También, destacan la importancia de mantener vínculos con otras agencias y profesionales del rubro, ya que, a través de esas relaciones, se logra adecuarse a las últimas tendencias del mercado.

Por otro lado, cabe aclarar que no tienen un sistema o indicadores para analizar y medir el impacto de dichos cambios.

4.1.5.2 Administración y Cuentas

Planificación y Asignación de Recursos: los directores señalan que la asignación de recursos y prioridades se realiza principalmente en función del tiempo restante para completar cada proyecto. Es decir, aquellas tareas próximas a su fecha de finalización reciben más atención, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los plazos acordados.

Actualmente, la información de los tiempos y cumplimiento de tareas se encuentran en una herramienta de gestión de trabajo *online* compartida entre

todos los miembros, pero no se adapta totalmente a las necesidades de la empresa.

Control de Proyectos: en cuanto al control de los proyectos, los directores explican que cuentan con herramientas y aplicaciones online, tanto desde la computadora como desde sus teléfonos personales. Ello permite conocer el estado de avance en que se encuentra el proyecto y realizar el seguimiento en cualquier momento del día, lo que constituye una ventaja significativa para garantizar la supervisión y una mayor capacidad de respuesta para realizar modificaciones en el proyecto.

Gestión de Pagos: en relación a los pagos, la principal encargada de los mismos, es la Directora de Proyectos. El proceso se desarrolla sin inconvenientes, tanto en lo referido al pago a proveedores, los sueldos de los empleados y la provisión de insumos necesarios. Si bien no cuentan con un sistema formalizado, la Directora considera que el proceso se encuentra controlado y no genera dificultades en la operatoria diaria.

Presupuestación: La encargada de elaborar los presupuestos para los clientes, es la Directora de Estrategia. Este proceso se caracteriza por ser flexible, ya que, por lo general, este proceso implica una negociación con el cliente. Los presupuestos se ajustan a las necesidades de cada cliente.

Análisis del Riesgo: la empresa no cuenta con un sistema o indicadores de gestión del riesgo. Además, tampoco cuenta con otras herramientas de control financiero que permitan evaluar con precisión su situación económica.

Actualmente, la toma de decisiones se basa principalmente en el nivel de ventas y la cobertura de los costos operativos, sin aplicar instrumentos de análisis como el punto de equilibrio, márgenes de rentabilidad o proyecciones financieras.

4.1.5.3 Operaciones

Planificación de Proyectos: La planificación de proyectos se lleva a cabo en conjunto entre el Director Creativo y la Directora de Proyectos. El

proceso consiste en definir las etapas que componen cada proyecto, las cuales suelen ser similares en su estructura general, aunque varía en duración según la complejidad del trabajo. En esta instancia tanto la asignación de responsabilidades, las etapas del proyecto y los tiempos de ejecución son generalmente, los mismos. Cabe mencionar que los tiempos de ejecución son revisados mediante una herramienta de gestión, pero que tiene sus limitaciones al momento de visualizarlo.

Infraestructura: Los directores consideran que la actual oficina representa una mejora respecto al espacio anterior. Sin embargo, reconocer que existen limitaciones con respecto a la privacidad y a la disponibilidad de espacios de trabajo, dado que el crecimiento de colaboradores hace que el lugar sea algo ajustado en algunos momentos.

En relación a los recursos, consideran la necesidad de incorporar computadores de mayor rendimiento y proyectores que faciliten tanto las presentaciones al equipo como las reuniones con los clientes. Por otro lado, los insumos básicos de oficina, consideran que están disponibles y que no representan un inconveniente en la operatoria diaria.

Eficiencia Operativa: Los directores señalan que actualmente cuentan con diversas herramientas y aplicaciones web que facilitan el trabajo diario. Sin embargo, muchas de estas herramientas presentan limitaciones, ya que algunas funciones o tareas no pueden ser procesadas de manera adecuada, lo que genera que no se ajusten completamente a las necesidades específicas de la empresa.

Control de Calidad: la responsable de este proceso es la Directora de Proyectos, quien se encarga de supervisar los trabajos. Actualmente, los controles de calidad no tienen indicadores formales, sino que se basan principalmente en las devoluciones obtenidas a través de reuniones con los clientes. La directora sostiene que este mecanismo permite un contacto directo con los clientes.

Tecnología: los directores consideran que la empresa se encuentra utilizando las últimas novedades y actualizaciones con respecto al uso de herramientas digitales.

Comunicación y Cooperación: con respecto a la comunicación y a la cooperación, los directores consideran que son aspectos claves para el buen funcionamiento de la empresa. Destacan un ambiente laboral positivo, en el que priman la motivación y la buena disposición del equipo. Asimismo, resaltan que el diálogo entre los directores, como también con los colaboradores es fundamental para resolver situaciones de conflicto o bajo rendimiento.

4.1.5.4 Comercialización

Base de Datos: en cuanto a la gestión de la información de la empresa, como datos de clientes, y la operatoria diaria, se administran mediante planillas de hojas de cálculos. Estas planillas funcionan como registros simples o anotaciones.

Objetivos Comerciales: La definición de los objetivos comerciales está a cargo de la Directora de Estrategia. Dichos objetivos se establecen de forma general y se actualizan con cada nuevo contacto o proyecto confirmado.

La información no se encuentra sistematizada por lo cual, la evaluación de los objetivos comerciales se mide en función de ventas concretadas.

Estrategias de Ventas: las estrategias de ventas de la empresa se basan en las recomendaciones de clientes anteriores, en las acciones de comunicación y publicidad en redes sociales y, en la elaboración de propuestas personalizadas dirigidas a empresas del sector.

Generación de Leads: La generación de clientes potenciales se produce principalmente a través de las redes sociales y el posicionamiento que la empresa ha logrado en la región gracias a su reputación.

Redes Sociales: Los directores consideran que las redes sociales representan una herramienta fundamental para la captación de clientes y el posicionamiento de la empresa. Es por ello, que se encuentran en las principales

redes sociales utilizadas en la actualidad. Si bien, no se lleva a cabo una medición formal del impacto de las redes en las ventas, consideran que el uso de estas plataformas se centra principalmente en la atracción de clientes potenciales.

4.1.5.5 Motivación. En la empresa, la motivación es apoyada por el reconocimiento verbal, el respeto cotidiano, la participación del equipo de trabajo y la valoración de las opiniones en las distintas etapas del proyecto, aunque consideran que las decisiones finales quedan a cargo de los directores.

Si bien no existe un sistema de recompensas o incentivos, los directores reconocen los logros a través del diálogo. Por otro lado, los directores consideran que la autonomía y el compromiso personal de los colaboradores.

4.1.5.6 Clima Organizacional. El clima organizacional en la agencia se caracteriza por un equipo de personas que trabajan en un entorno colaborativo y respetuoso, en el que la comunicación cotidiana y el trato cercano entre los directores constituyen elementos centrales.

Por otro lado, los encuentros informales que se realizan fuera del ámbito laboral refuerzan los lazos personales generando un sentido de pertenencia. Asimismo, ante situaciones de bajo desempeño, se prioriza el diálogo antes de tomar medidas definitivas, ello contribuye a mantener un ambiente de confianza y de apoyo.

En términos generales, los directores consideran que el equipo actual posee las habilidades necesarias para afrontar un proceso de profesionalización, lo que refleja un favorable desarrollo y consolidación de la empresa.

3.4.5 Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional en la Organización

El cuestionario tiene como propósito analizar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio. El mismo fue dirigido al equipo de trabajo con el objeto de identificar percepciones, actitudes y niveles de satisfacción vinculados al ambiente laboral y a las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Para cada afirmación se estableció una escala de valoración ordinal que permite cuantificar el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a diferentes dimensiones del clima laboral. Las opciones de respuestas son:

- (1) En total desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) No está de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) Está de acuerdo
- (5) En total acuerdo

Objetivo del Cuestionario Individual sobre la Percepción del Clima Organizacional

El objetivo es conocer la percepción interna sobre el ambiente laboral en la organización. Esto permitirá comprender cómo influye el clima en el desempeño general.

3.4.5.1 Ficha Técnica

- Tipo de estudio: cuantitativo.
- Instrumento de recolección: Cuestionario personal auto administrado.
- Tipo de preguntas: preguntas abiertas y cerradas de respuesta única y sugerida.
- Población:
 - Elemento Censal: personal en relación de dependencia de la organización objeto de estudio de la Ciudad de Posadas, Misiones.
 - Unidad Censal: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Marco censal: Registro de empleados en relación de dependencia de la organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Tamaño: 12 casos.
 - Alcance: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Fecha de realización: Mayo del año 2025.
- Ejecución: Se entregará un cuestionario a cada persona en relación de dependencia de la organización objeto de estudio para que responda los ítems allí planteados de forma anónima. El mismo será entregado luego para su posterior análisis.

3.4.5.2 Análisis de los Resultados Obtenidos del Cuestionario Individual sobre la Percepción del Clima Organizacional

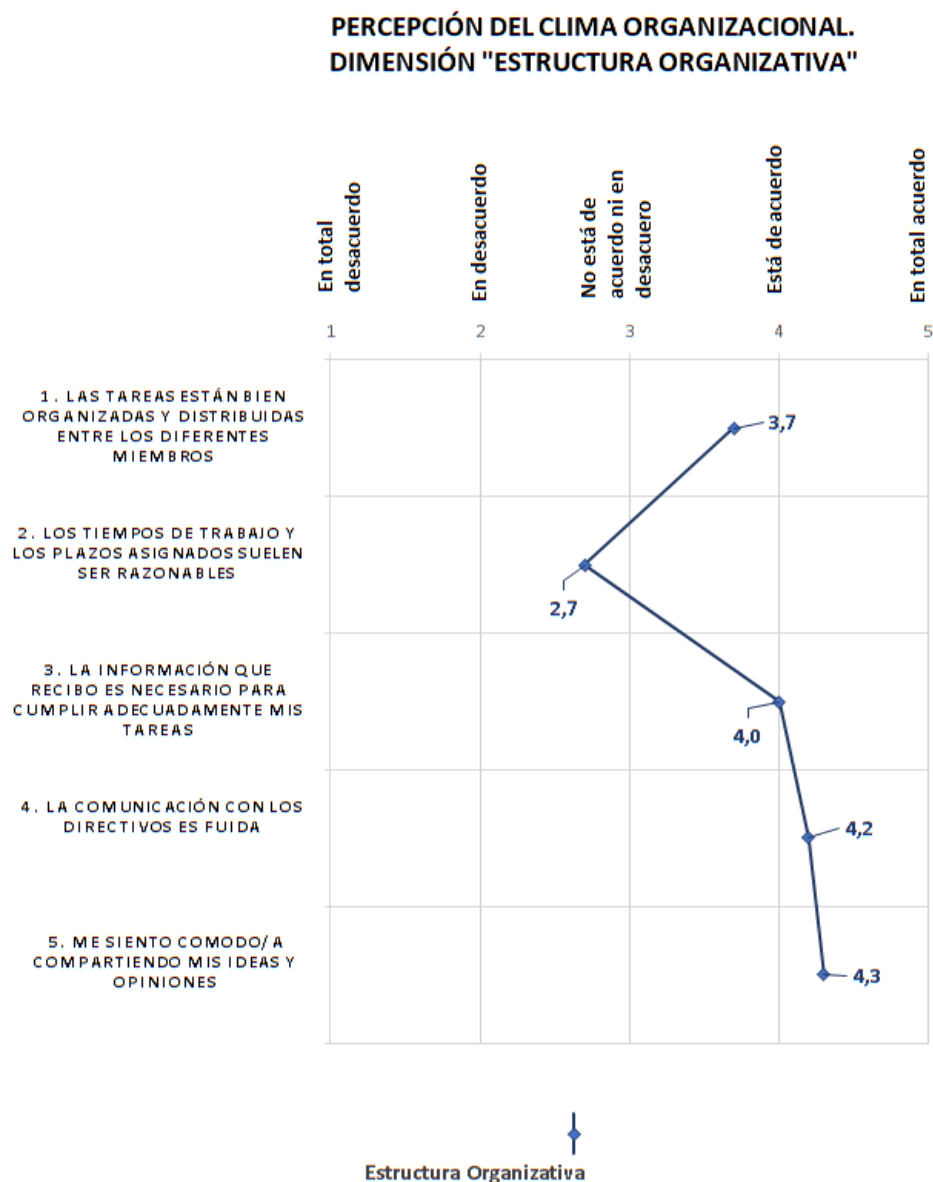
Tabla 4: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Estructura Organizativa”

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
1. Las tareas están bien organizadas y distribuidas entre los diferentes miembros			5	6	1
2. Los tiempos de trabajo y los plazos asignados suelen ser razonables		5	6	1	
3. La información que recibo es necesario para cumplir adecuadamente mis tareas			2	8	2
4. La comunicación con los Directivos es fuida				10	2
5. Me siento comodo/a compartiendo mis ideas y opiniones				9	3

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
1. Las tareas están bien organizadas y distribuidas entre los diferentes miembros			3,7		
2. Los tiempos de trabajo y los plazos asignados suelen ser razonables		2,7			
3. La información que recibo es necesario para cumplir adecuadamente mis tareas				4,0	
4. La comunicación con los Directivos es fuida				4,2	
5. Me siento comodo/a compartiendo mis ideas y opiniones				4,3	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario.

Figura 12: *Percepción del Clima Organizacional. Dimensión "Estructura Organizativa"*



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

La tabla superior refleja la cantidad de respuestas obtenidas en cada nivel de satisfacción para cada ítem del cuestionario.

Por otro lado, la tabla inferior presenta el puntaje promedio por pregunta, calculado a partir de la suma de los valores asignados a cada opción elegida (ponderados según su frecuencia), divididas por el número total de respuestas válidas. Dicha metodología se aplica también al cuestionario individual sobre la motivación del personal en la organización.

Con respecto a la dimensión “estructura organizativa”, indicando que el personal considera que no están de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que las tareas estén bien organizadas y distribuidas entre los miembros. Por otro lado, no están de acuerdo con respecto a que los tiempos de las tareas y los plazos estén asignados de manera razonable. Por último, el personal está de acuerdo en cuanto a que reciben información necesaria para el cumplimiento de sus tareas, en la comunicación fluida de los Directivos y que se sienten cómodos al expresar sus ideas y opiniones.

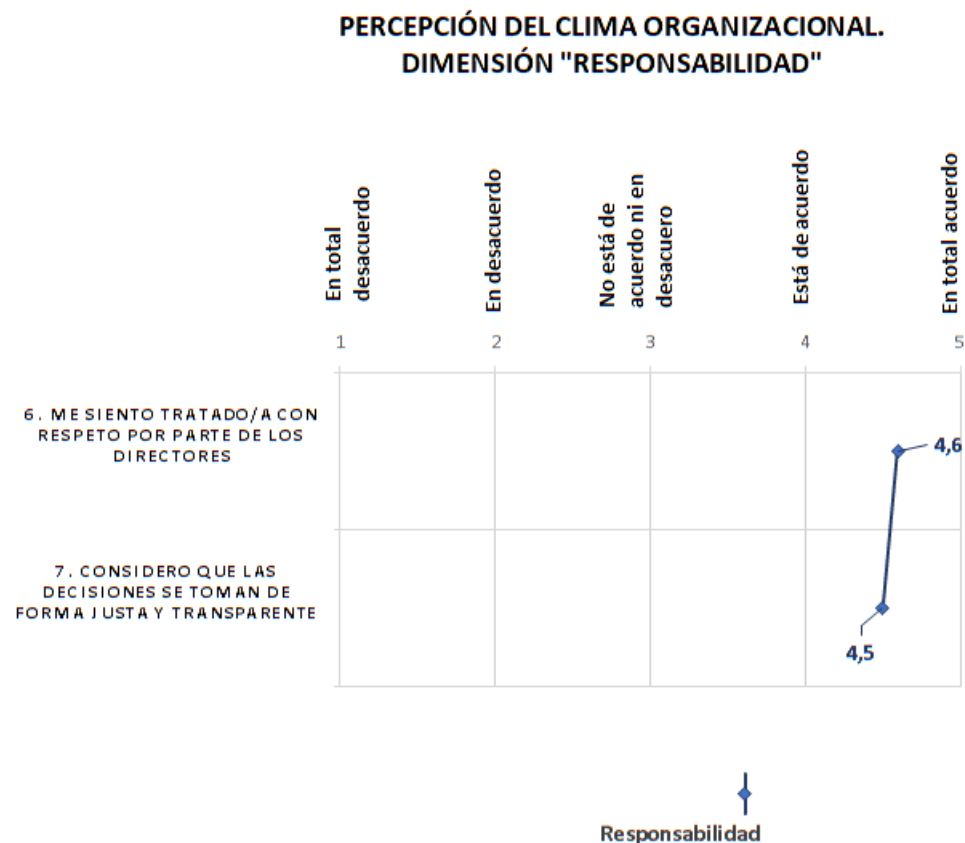
Tabla 5: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Responsabilidad”

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD					
6. Me siento tratado/a con respecto por parte de los Directores				5	7
7. Considero que las decisiones se toman de forma justa y transparente			2	2	8

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD					
6. Me siento tratado/a con respeto por parte de los Directores				4,6	
7. Considero que las decisiones se toman de forma justa y transparente				4,5	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario.

Figura 13: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Responsabilidad”



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Los colaboradores están de acuerdo en que reciben un trato respetuoso por parte de los Directores y también están de acuerdo en que estos toman decisiones de forma justa y transparente.

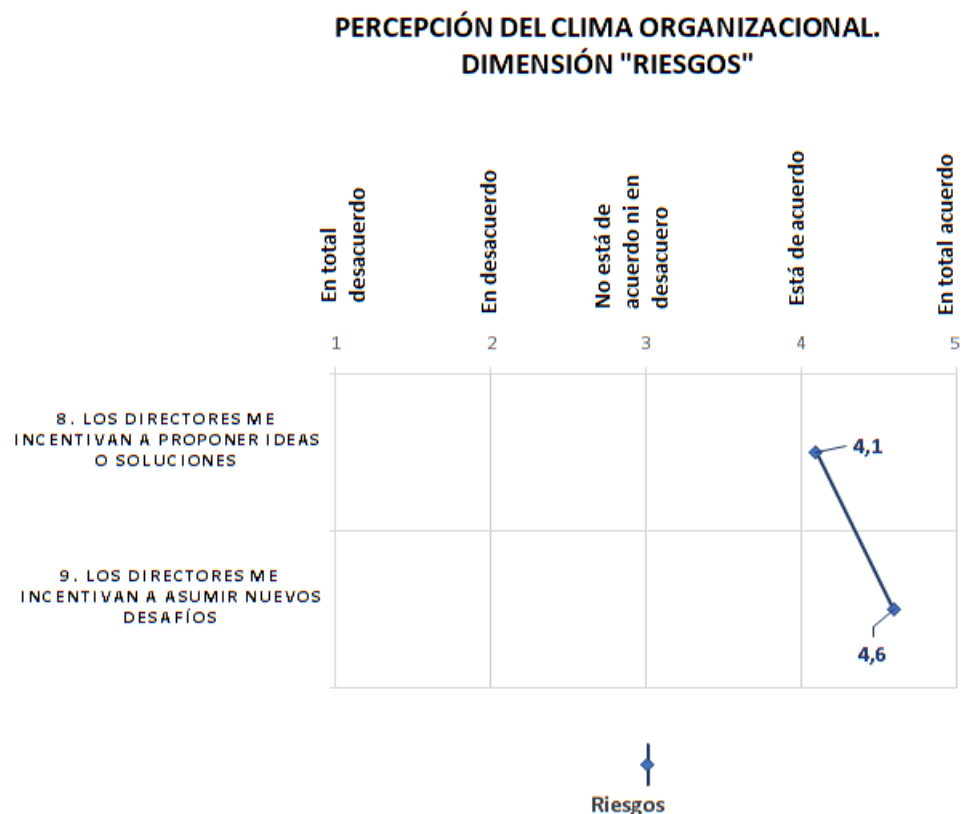
Tabla 6: *Cuestionario Individual sobre la Dimensión "Riesgos"*

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
RIESGOS					
8. Los directores me incentivan a proponer ideas o soluciones			3	6	4
9. Los directores me incentivan a asumir nuevos desafíos				5	7

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
RIESGOS					
8. Los directores me incentivan a proponer ideas o soluciones				4,1	
9. Los directores me incentivan a asumir nuevos desafíos				4,6	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 14: *Percepción del Clima Organizacional. Dimensión "Riesgos"*



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

En esta dimensión, los trabajadores están de acuerdo en que los Directores los incentivan a proponer ideas o soluciones, como también están de acuerdo en que los motivan a asumir nuevos desafíos.

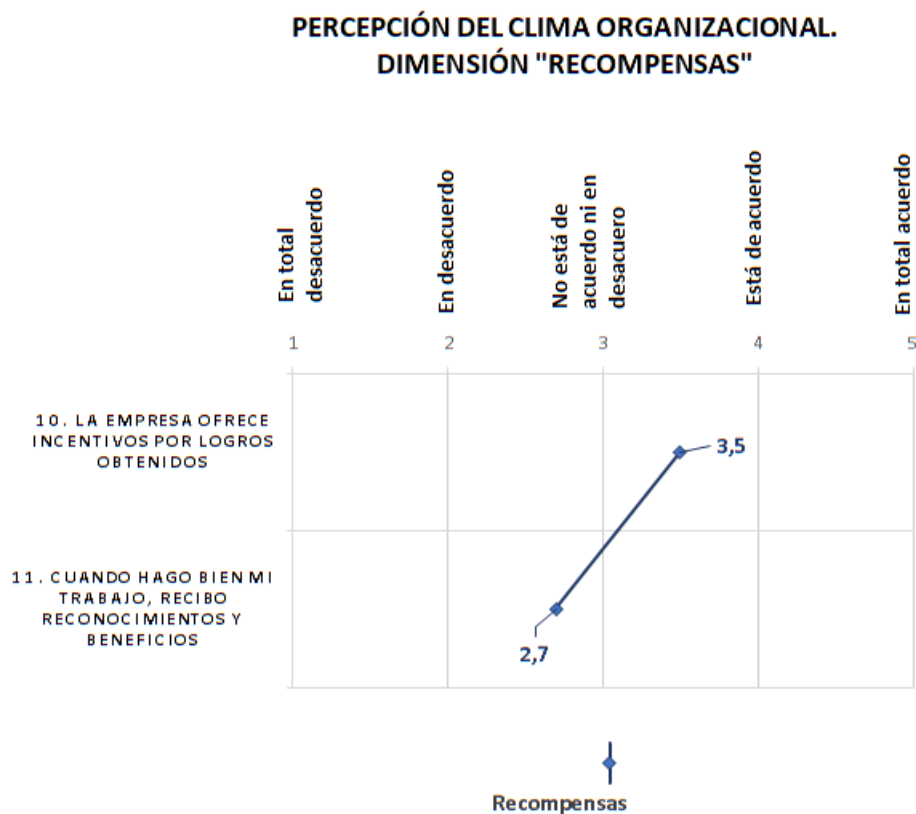
Tabla 7: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Recompensas”

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
RECOMPENSAS					
10. La empresa ofrece incentivos por logros obtenidos		1	4	7	
11. Cuando hago bien mi trabajo, recibo reconocimientos y beneficios		6	4	2	

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
RECOMPENSAS					
10. La empresa ofrece incentivos por logros obtenidos			3,5		
11. Cuando hago bien mi trabajo, recibo reconocimientos y beneficios		2,7			

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 15: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Recompensas”



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

En lo referido a las recompensas, los trabajadores consideran una posición neutral, respecto a que la empresa ofrezca incentivos por logros obtenidos. Por otro lado, no están de acuerdo en que reciben reconocimientos y beneficios por los trabajos bien realizados.

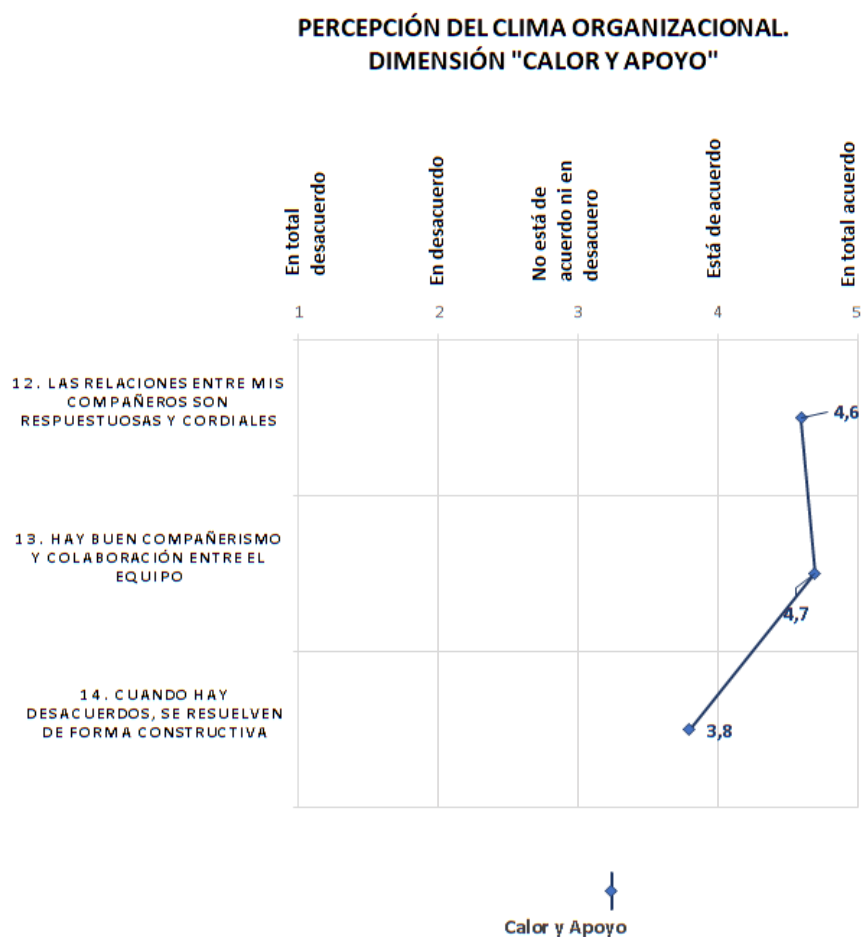
Tabla 8: Cuestionario Individual sobre la Dimensión “Calor y Apoyo”

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
CALOR Y APOYO					
12. Las relaciones entre mis compañeros son respuestuosas y cordiales				5	7
13. Hay buen compañerismo y colaboración entre el equipo				4	8
14. Cuando hay desacuerdos, se resuelven de forma constructiva			5	4	3

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
CALOR Y APOYO					
12. Las relaciones entre mis compañeros son respuestuosas y cordiales				4,6	
13. Hay buen compañerismo y colaboración entre el equipo				4,7	
14. Cuando hay desacuerdos, se resuelven de forma constructiva			3,8		

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 16: Percepción del Clima Organizacional. Dimensión “Calor y Apoyo”

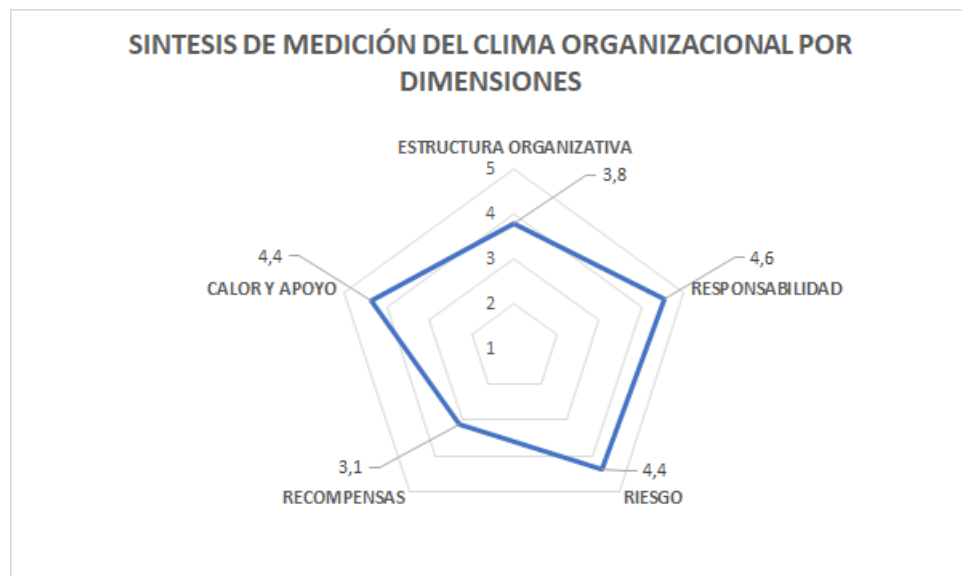


Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

En esta dimensión, los colaboradores están de acuerdo que existe una buena relación entre ellos, así como buen compañerismo y colaboración. En

cuanto a la resolución de desacuerdos, consideran una posición neutral respecto a que se resuelvan de forma constructiva.

Figura 17: *Síntesis de Medición del Clima Organizacional por Dimensiones*



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

La figura 16 representa la comparación entre las dimensiones evaluadas en el cuestionario del clima organizacional.

Para obtener estos valores, se calculó, en primer lugar, el promedio ponderado de cada ítem según las respuestas seleccionadas en la escala de Likert (1 a 5). Luego, se realizó un promedio simple de los ítems de cada dimensión, con el fin de obtener un indicador por área evaluada. Misma metodología se aplicó para analizar el cuestionario de motivación del personal.

Analizando los resultados, la dimensión “Recompensas” (3,1), es la dimensión con menor puntuación. Esto señala una percepción menos favorable respecto a los incentivos, el reconocimiento y la valoración del esfuerzo individual, constituyendo una de las áreas con mayor potencial de mejora para la empresa.

La dimensión “Estructura Organizativa” (3,8), tiene una valoración que se ubica en un nivel moderadamente positivo. Se sugiere que, si bien los colaboradores perciben cierta organización y distribución de tareas, existen

aspectos vinculados al tiempo de trabajo y claridad en los procesos que podrían mejorar.

En cuanto a la dimensión “Riesgo” (4,4), la valoración es alta, lo que refleja que los colaboradores consideran asumir desafíos, innovar y proponer nuevos enfoques, sin temor por las consecuencias negativas.

En lo que respecta a la dimensión “Calor y Apoyo” (4,4), evidencia un entorno interpersonal positivo porque perciben relaciones cordiales, apoyo entre compañeros y un clima emocional favorable dentro del equipo de trabajo.

En cuanto a la dimensión “Responsabilidad” (4,6) presenta la puntuación más alta. Esto indicaría que el personal percibe un elevado nivel de autonomía, confianza y capacidad para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

Las puntuaciones obtenidas en el cuestionario individual sobre el clima organizacional presentan puntuaciones positivas, con fortalezas claras en la autonomía, en el apoyo entre colaboradores y en la voluntad para asumir desafíos. Por otro lado, los aspectos vinculados a la organización del trabajo y los sistemas de reconocimientos requieren atención para fortalecer el ambiente laboral.

3.4.5.3 Respuestas a las Preguntas Abiertas del Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional

¿Qué aspectos del ambiente laboral consideras positivos o que te hacen sentir cómodo/a?

- Compañerismo.
- Considero positivo la comunicación con los directores.
- El ambiente casi siempre es distendido.
- El trato siempre es cordial y hay buen ambiente en la oficina.
- Comunicación.
- Siempre hay apoyo en las tareas del día a día.
- Compartir con mis compañeros.
- Hay flexibilidad en algunas tareas.

¿Qué considera usted que se podría mejorar para que el clima organizacional sea más agradable y productivo?

- Mejorar la planificación de las tareas.
- Se pueden aumentar los beneficios.
- Me gustaría que hubiera ascensos.
- Oficinas más grandes, o con más espacios.
- Los tiempos de trabajo son cortos.
- Más tareas independientes.
- Se podría ganar dinero extra por reconocimientos

3.4.5.4 Conclusiones de la Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario sobre la Percepción del Clima Organizacional. A partir de la investigación de fuente primaria realizada a través del cuestionario dirigido al personal de la agencia, se observa que la organización presenta un clima organizacional en general positivo.

El clima organizacional de la empresa se caracteriza por la existencia de un trato respetuoso por parte de los directivos y por las decisiones percibidas como justas y transparentes. Asimismo, destacan el ambiente de trabajo colaborativo como también el compañerismo entre los miembros del equipo. Los colaboradores valoran la fluidez en la comunicación y la posibilidad de expresar sus ideas y opiniones en un marco de confianza y respeto.

No obstante, también se identificaron aspectos que requieren atención. Entre ellos, consideran que la planificación en la distribución de las tareas es insuficiente, así como en la asignación de plazos o límites de tiempos para realizar sus tareas y el reconocimiento. Del mismo modo, se observa una posición neutral respecto a los incentivos, como también en la resolución constructiva de desacuerdos.

En cuanto a las respuestas abiertas, los colaboradores reafirmaron la importancia de la comunicación con los directores, el buen ambiente laboral y el apoyo mutuo en las tareas cotidianas como factores positivos. Sin embargo, plantearon la conveniencia de mejorar las condiciones físicas de las oficinas, ampliar los beneficios y establecer oportunidades de crecimiento profesional.

3.4.6 Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario de Motivación Personal en la Organización

El cuestionario tiene como propósito analizar el nivel de motivación del equipo de trabajo de la empresa objeto de estudio. El mismo está dirigido al personal en relación de dependencia.

Para cada afirmación se estableció una escala de valoración ordinal que permite cuantificar el nivel de acuerdo respecto a diferentes dimensiones vinculadas a la motivación laboral. Las opciones de respuestas son:

- (1) No se aplica
- (2) Medida nula o escasa
- (3) Medida intermedia menor
- (4) Medida intermedia mayor
- (5) Gran medida

Objetivo del cuestionario individual sobre la motivación personal

El objetivo es determinar el nivel de motivación actual de los colaboradores de la organización objeto de estudio.

3.4.6.1 Ficha Técnica

- Tipo de estudio: cuantitativo.
- Instrumento de recolección de datos estructurados: Cuestionario personal auto administrado.
- Tipo de preguntas: preguntas abiertas y cerradas de respuesta única y sugerida.
- Población:
 - Elemento Censal: personal en relación de dependencia de la organización objeto de estudio de la Ciudad de Posadas, Misiones.
 - Unidad Censal: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Marco censal: Registro de empleados en relación de dependencia de la organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Tamaño: 12 casos
 - Alcance: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Fecha de realización: mayo 2025.
- Ejecución: Se entregará un cuestionario a cada persona en relación de dependencia de la organización objeto de estudio para que responda los ítems allí planteados de forma anónima. El mismo será entregado luego para su posterior análisis.

3.4.6.2 Análisis de los Resultados del Cuestionario de Motivación Personal en la Organización

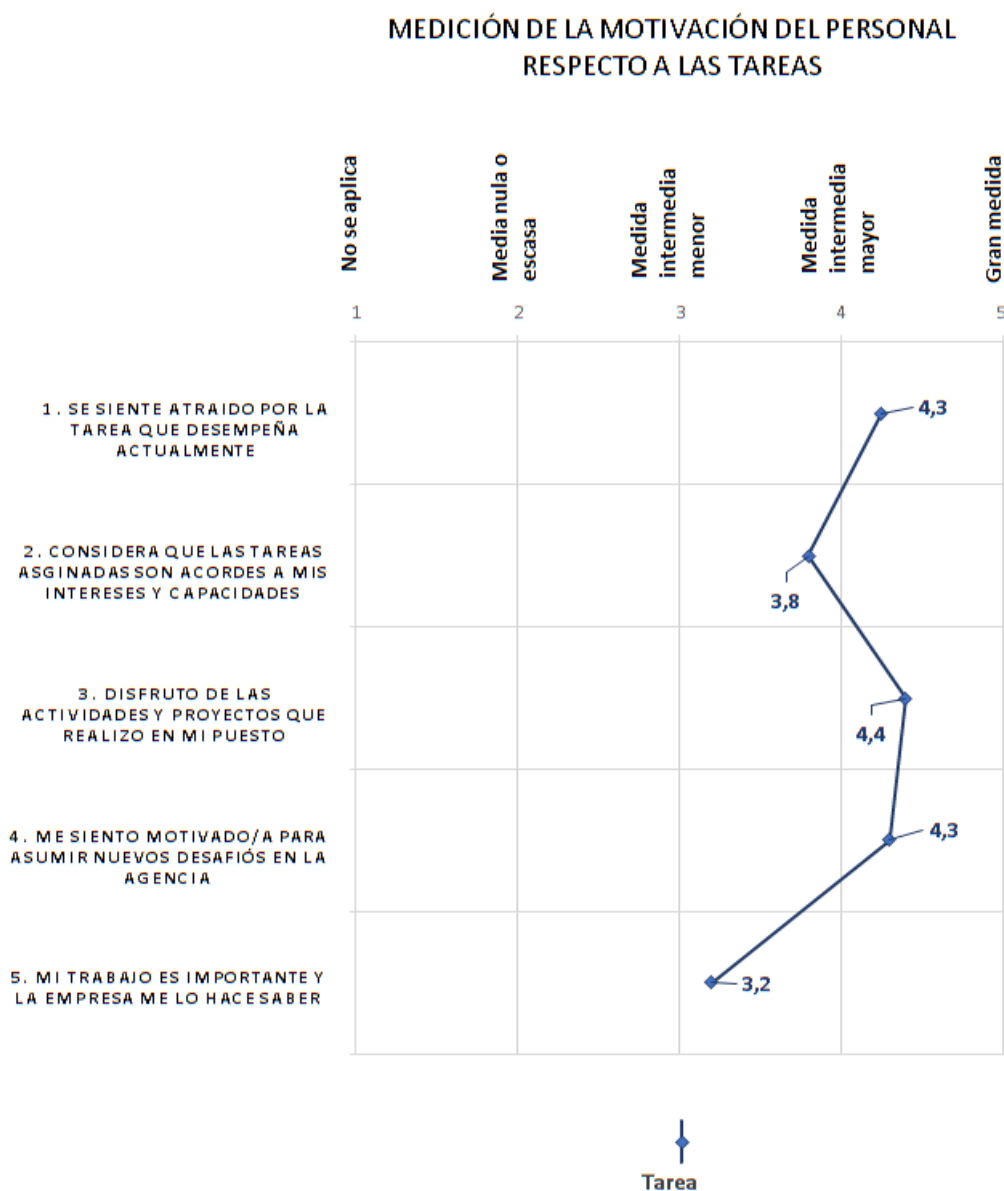
Tabla 9: Cuestionario del Personal Referido a su Tarea

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a las tareas:	1	2	3	4	5
1. Se siente atraído por la tarea que desempeña actualmente			2	5	5
2. Considera que las tareas asignadas son acordes a mis intereses y capacidades			6	3	3
3. Disfruto de las actividades y proyectos que realizo en mi puesto			1	5	6
4. Me siento motivado/a para asumir nuevos desafíos en la agencia				8	4
5. Mi trabajo es importante y la empresa me lo hace saber		1	8	3	

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a las tareas:	1	2	3	4	5
1. Se siente atraído por la tarea que desempeña actualmente				4,25	
2. Considera que las tareas asignadas son acordes a mis intereses y capacidades			3,8		
3. Disfruto de las actividades y proyectos que realizo en mi puesto				4,4	
4. Me siento motivado/a para asumir nuevos desafíos en la agencia				4,3	
5. Mi trabajo es importante y la empresa me lo hace saber			3,17		

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 18: *Medición de la Motivación del Personal Respecto a las Tareas*



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Los resultados obtenidos respecto a las tareas desempeñadas, en una medida intermedia mayor están el disfrute de las actividades y la motivación al asumir desafíos en la agencia. En una medida intermedia menor, están conformes con las tareas asignadas acorde a sus intereses y capacidades, como también consideran que su labor es importante y la empresa lo hace saber.

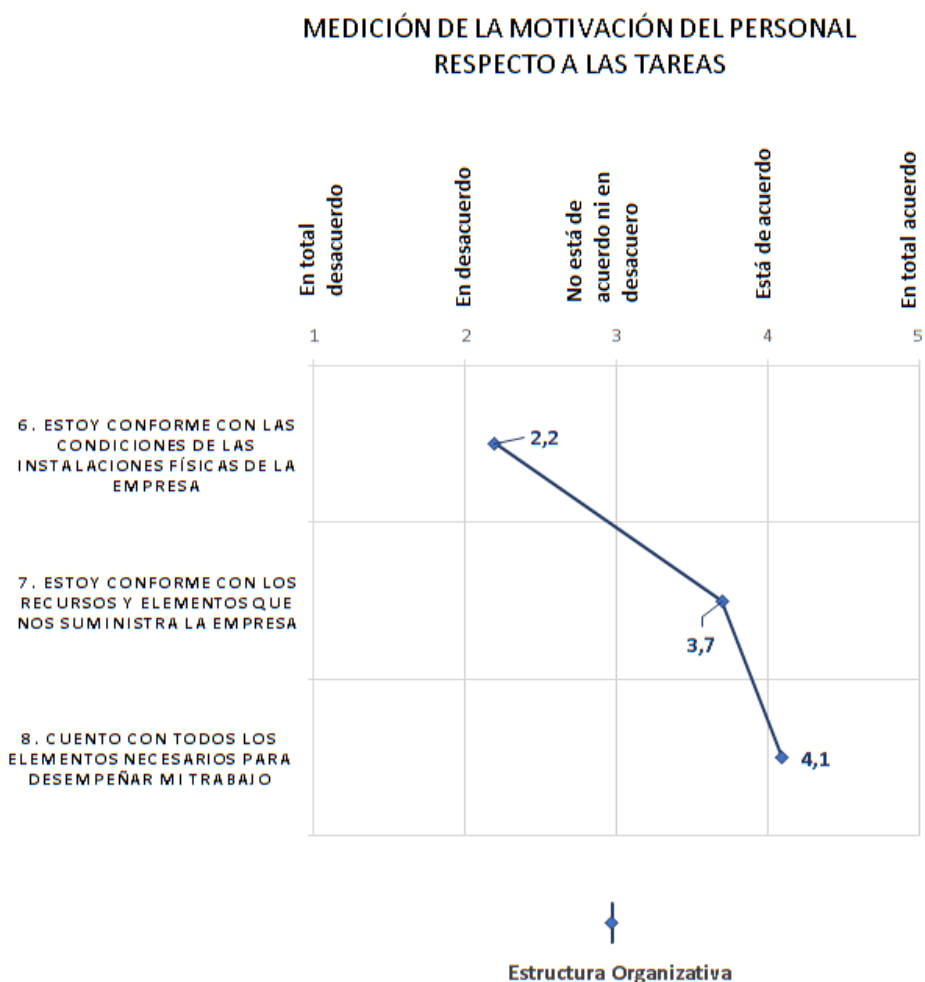
Tabla 10: Cuestionario del Personal Referido a la Estructura Organizacional

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a la estructura:	1	2	3	4	5
6. Estoy conforme con las condiciones de las instalaciones físicas de la empresa	5	6	1		
7. Estoy conforme con los recursos y elementos que nos suministra la empresa		4	5	3	
8. Cuento con todos los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo			5	5	2

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a la estructura:	1	2	3	4	5
6. Estoy conforme con las condiciones de las instalaciones físicas de la empresa		2,2			
7. Estoy conforme con los recursos y elementos que nos suministra la empresa			3,7		
8. Cuento con todos los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo				4,1	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 19: Medición de la Motivación del Personal Respecto a la Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

En relación a la estructura organizacional, el personal considera una medida nula o escasa en cuanto a las condiciones de las instalaciones físicas de la empresa. En una medida intermedia menor, el personal está conforme con los recursos y elementos suministrados por la agencia y en una medida intermedia mayor, consideran que cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar su trabajo.

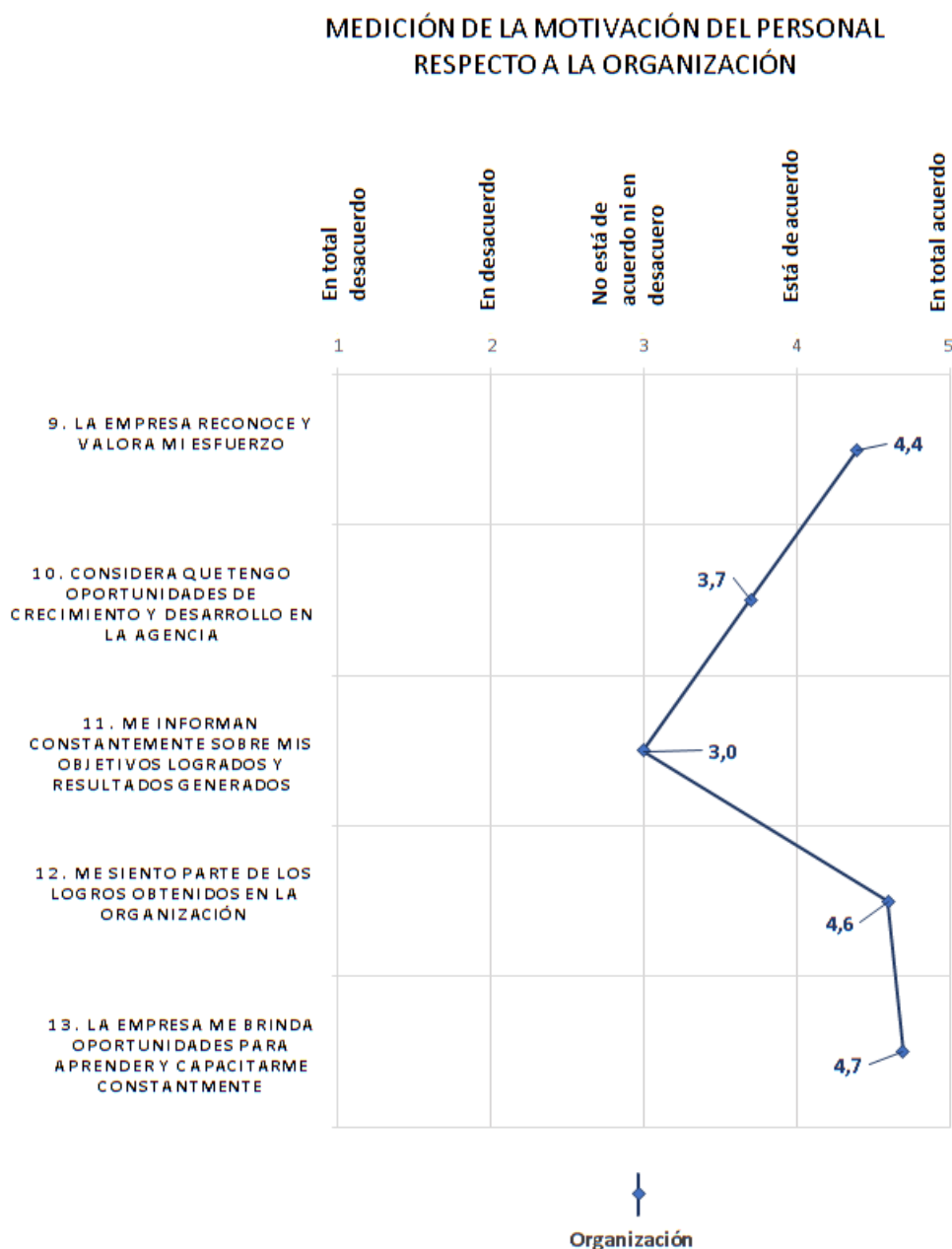
Tabla 11: Cuestionario del Personal Referido a la Organización

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a la organización:	1	2	3	4	5
9. La empresa reconoce y valora mi esfuerzo			1	5	6
10. Considera que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo en la agencia			5	6	1
11. Me informan constantemente sobre mis objetivos logrados y resultados generados		2	8	2	
12. Me siento parte de los logros obtenidos en la organización				5	7
13. La empresa me brinda oportunidades para aprender y capacitarme constantemente				8	4

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a la organización:	1	2	3	4	5
9. La empresa reconoce y valora mi esfuerzo				4,4	
10. Considera que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo en la agencia			3,7		
11. Me informan constantemente sobre mis objetivos logrados y resultados generados			3		
12. Me siento parte de los logros obtenidos en la organización				4,6	
13. La empresa me brinda oportunidades para aprender y capacitarme constantemente				4,7	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 20: *Medición de la Motivación del Personal Respecto a la Organización*



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Con respecto a la organización, en una medida intermedia menor, el personal considera que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo, y que también le informan constantemente sobre sus objetivos y resultados obtenidos. En una medida intermedia mayor, la empresa reconoce y valora el esfuerzo del equipo de trabajo, como también el personal se siente parte de los logros obtenidos en la organización y que la empresa les brinda oportunidades de aprendizaje y capacitación constantes.

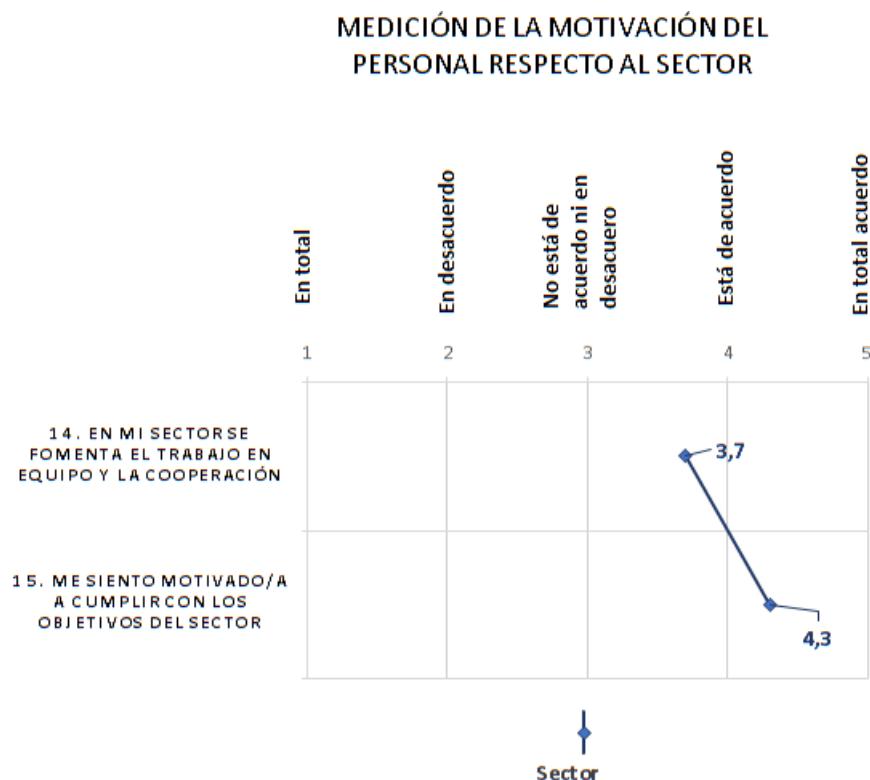
Tabla 12: Cuestionario del Personal Referido al Sector

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto al sector:	1	2	3	4	5
14. En mi sector se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación			5	6	1
15. Me siento motivado/a a cumplir con los objetivos del sector			1	7	4

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto al sector:	1	2	3	4	5
14. En mi sector se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación			3,7		
15. Me siento motivado/a a cumplir con los objetivos del sector				4,3	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Figura 21: Medición de la Motivación del Personal Respecto al Sector



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

Con respecto al sector, los colaboradores consideran en una medida intermedia menor que el sector fomenta el trabajo en equipo y la cooperación. En una medida intermedia mayor, el personal está motivado en cumplir con los objetivos del mismo.

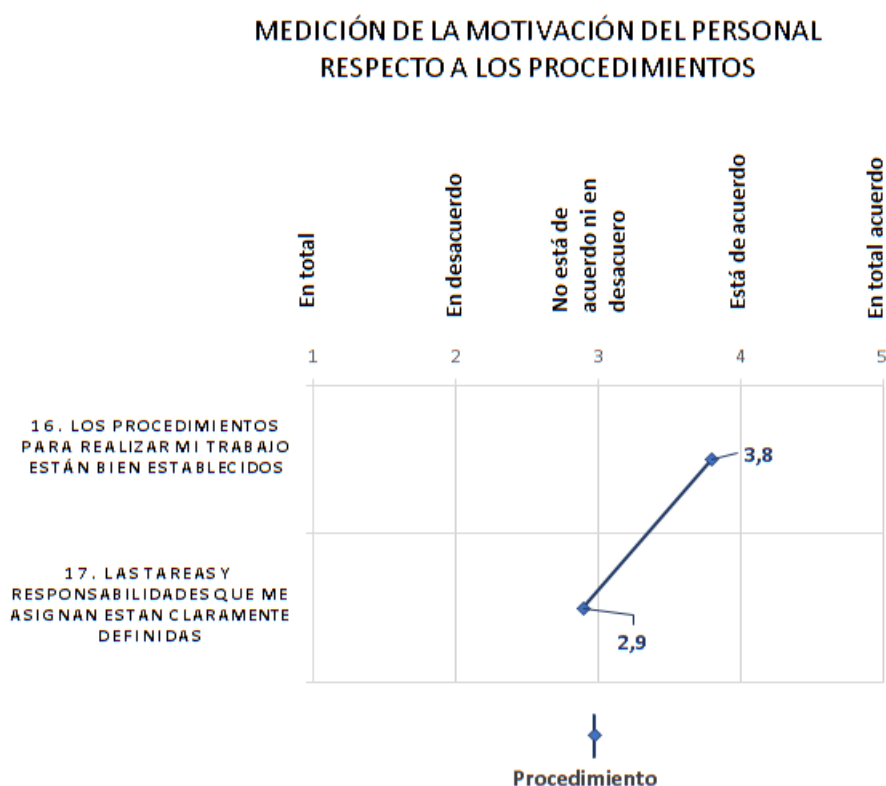
Tabla 13: Cuestionario del Personal Referido al Procedimiento

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto al procedimiento:	1	2	3	4	5
16. Los procedimientos para realizar mi trabajo están bien establecidos			4	6	2
17. Las tareas y responsabilidades que me asignan estan claramente definidas		4	5	3	

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto al procedimiento:	1	2	3	4	5
16. Los procedimientos para realizar mi trabajo están bien establecidos			3,8		
17. Las tareas y responsabilidades que me asignan estan claramente definidas		2,9			

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

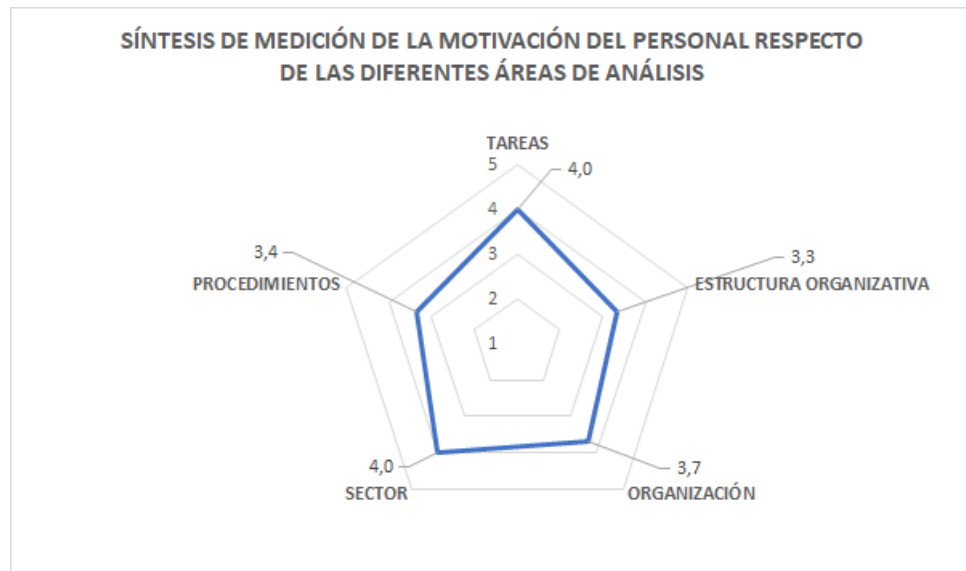
Figura 22: Medición de la Motivación del Personal Respecto a los Procedimientos



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

En cuanto a la conformidad del personal con los procedimientos de la organización, en una medida nula o escasa, consideran que las tareas y responsabilidades que se les asignan están claramente definidas. En una medida intermedia menor, consideran que los procedimientos para realizar su labor están bien establecidos.

Figura 23: *Síntesis de Medición de la Motivación del Personal Respecto de las Diferentes Áreas de Análisis*



Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

La metodología de cálculo es la misma a la aplicada en el cuestionario de clima organizacional.

Para el análisis de los resultados de la medición de la motivación del personal en la empresa, se tuvo en cuenta diferentes áreas de análisis.

En cuanto al área correspondiente a las “Tareas”, la misma tuvo un puntaje promedio de 4. Dicha valoración es elevada, la cual, indica que los colaboradores se sienten motivados por las actividades que realizan. Esto sugiere que las tareas asignadas pueden ser acordes a sus competencias personales, lo que favorece al compromiso.

Con respecto al análisis de los “Procedimientos”, obtuvo un puntaje promedio de 3,4, por lo cual, se considera una valoración moderada. Si bien no evidencia una percepción negativa, los resultados indican que existen oportunidades de mejora en los procesos formales de trabajo.

Al analizar el área “Sector”, obtuvo un puntaje de 4, lo que sugiere un nivel alto de motivación. Este resultado se asocia a una adecuada interacción entre los colaboradores, consideran que les genera motivación el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos del sector al cual pertenecen.

El área “Organización” presenta una valoración positiva de 3,7. Si bien, es levemente inferior a las mejores puntuaciones, este resultado refleja que los colaboradores se sienten reconocidos por el esfuerzo del equipo, el sentido de pertenencia y las oportunidades de capacitación que brinda la empresa, sin embargo, el cuestionario evidencia valoraciones moderadas respecto a las oportunidades de crecimiento y el nivel de información que reciben sobre sus objetivos y resultados.

La valoración del área “Estructura Organizativa” analizada, obtuvo un puntaje de 3,3. Dicha puntuación es el resultado de una valoración baja respecto a las condiciones de las instalaciones físicas, consideradas insuficientes por el personal. En un nivel intermedio, existe conformidad con los recursos y elementos provistos por la empresa. Finalmente, se observa una percepción más favorable en cuenta a la disponibilidad de las herramientas necesarias para realizar las tareas.

3.4.6.3 Respuestas a las Preguntas Abiertas del Cuestionario de Motivación Personal

¿Qué aspectos de tu trabajo te motivan a seguir trabajando aquí?

- El ambiente de trabajo, incluso en los momentos de tensión
- El vínculo con los compañeros
- Las capacitaciones que nos brinda la empresa
- Trabajo de lo que estudié
- La limpieza
- La ubicación de la oficina
- El crecimiento de la agencia

¿Qué cosas consideras que podrían mejorar para aumentar tu motivación laboral?

- Que la oficina sea más grande y que haya más espacio
- Mejorar la comunicación sobre el desempeño
- Comunicación
- Orden
- Estandarización de tareas
- Posibilidad de homeoffice
- Crecer profesionalmente dentro de la agencia
- Poder ver mis resultados de lo que hago y saber si mi trabajo aporta a los objetivos

¿Qué aspectos considera que se podría mejorar en la empresa en general?

- Mayor comunicación sobre las tareas y funciones.
- Podría mejorar la comunicación sobre las decisiones importantes.
- Considero que puede mejorar la comunicación sobre la distribución de las tareas.
- Quiero que mejore la planificación de las tareas y prever algunas cuestiones
- Las funciones y las tareas
- Procedimientos para ayudar a resolver más rápido cuestiones de todos los días.

3.4.6.4 Conclusiones de la Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario sobre Motivación Personal en la Organización

La investigación de fuente primaria realizada a través del cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa con el objetivo de conocer el grado de motivación, obtuvo los siguientes resultados:

En lo que se refiere a las tareas desempeñadas, el personal de la organización considera en una medida intermedia mayor que disfrutan y se sienten atraídos por las actividades que realizan y que se encuentran motivados por asumir nuevos desafíos. En una medida intermedia menor, consideran que su trabajo es importante y que la empresa lo hace saber, además, las tareas asignadas son acordes a sus intereses y capacidades.

En cuanto a la estructura organizacional, en una medida nula o escasa el personal no está atraído por las instalaciones físicas de la empresa. En una medida intermedia menor, el personal está conforme con los recursos y elementos que le provee la empresa pero que en una medida intermedia mayor consideran que tienen todos los elementos para realizar su labor.

El equipo de trabajo considera, en una medida intermedia menor, que existen oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente en la organización, y que también se le informa constantemente sobre sus objetivos y resultados obtenidos. En una medida intermedia mayor, están de acuerdo con que la organización les reconoce y valora el esfuerzo. Asimismo, el personal se siente parte de los objetivos generales obtenidos y conformes con las capacitaciones brindadas por la empresa.

Con respecto al sector de trabajo en la organización, en una medida intermedia menor los procedimientos están bien establecidos, pero en una medida nula o escasa, el personal considera que las tareas y responsabilidades no están claramente definidas.

En cuanto a los procedimientos, en una medida intermedia nula o escasa, no coinciden las tareas y responsabilidades están claramente definidas y, en una medida intermedia menor, consideran que los procedimientos están bien establecidos.

A partir de las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas del cuestionario, se identificaron varios factores que influyen en la motivación del personal.

En primer lugar, entre los aspectos positivos que motivan a los colaboradores a continuar su labor en la empresa, se destacan el ambiente laboral, las capacitaciones, el vínculo con los compañeros y la posibilidad de crecer profesionalmente en su estudio o intereses. También se valora la limpieza, la ubicación de la oficina y el crecimiento que ha tenido la agencia, lo cual refleja que la percepción de progreso de la organización, influye en el compromiso del equipo.

Por otro lado, consideran que se pueden mejorar ciertos aspectos para aumentar la motivación laboral, como:

La comunicación interna, especialmente sobre el desempeño, las funciones y los objetivos tanto personales, como de la organización.

La organización del trabajo, donde consideran que la planificación de las tareas y el orden, pueden ser estandarizados

Las condiciones laborales, como la ampliación del espacio físico, la posibilidad de trabajar desde el hogar, y contar con la posibilidad de crecer jerárquicamente en la organización.

En cuanto a las mejoras generales en la empresa, se destaca la comunicación, sobre las tareas y la toma de decisiones, la planificación y los procedimientos para agilizar la gestión de situaciones cotidianas.

3.4.7 Investigación de Fuente Primaria. Cuestionario Individual sobre Cadena de Valor

El cuestionario tiene como propósito analizar el estado actual de la cadena de valor de la organización objeto de estudio. El mismo fue dirigido a la Directora de Estrategia, quien ocupa un rol directivo dentro de la estructura organizacional.

Para cada afirmación se estableció una escala de valoración ordinal que permite cuantificar el nivel de acuerdo o desacuerdo en las diferentes afirmaciones que vinculan a las actividades primarias y de soporte de la empresa. Las opciones de respuestas son:

- (1) En total desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) No está de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) Está de acuerdo
- (5) En total acuerdo

Objetivo del Cuestionario Individual sobre Cadena de Valor

El objetivo es determinar el grado de desarrollo y madurez de la organización, así como identificar su capacidad de mejorar, reconociendo ventajas competitivas vigentes y áreas que requieren fortalecimiento, a fin de obtener información y capacidad para afrontar procesos de mejora estratégica.

3.4.7.1 Ficha Técnica

- Tipo de estudio: cuantitativo.
- Instrumento de recolección: Cuestionario personal auto administrado.
- Tipo de preguntas: preguntas cerradas de respuesta única y sugerida.
- Población:
 - Elemento Censal: Directora de Estrategia.
 - Unidad Censal: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Marco censal: Dirección de Estrategia, de la organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Tamaño: 1 caso
 - Alcance: Organización objeto de estudio de la ciudad de Posadas, Misiones.
 - Fecha de realización: Mayo, 2025.
- Ejecución: Se entregará el cuestionario a la Directora de Estrategia de la organización objeto de estudio para que responda los ítems allí planteados. El mismo será entregado luego para su posterior análisis

3.4.7.2 Análisis de los Resultados Obtenidos del Cuestionario Individual sobre la Cadena de Valor

Tabla 14: Cuestionario Individual sobre Cadena de Valor

CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
Dimensión "Operaciones"	1	2	3	4	5
La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción del producto/servicio				x	
La excelencia de los procedimientos de la empresa son una principal fuente de ventaja competitiva					x
Las tareas y proyectos están eficientemente distribuidos entre el personal y automatizados			x		
Son óptimas los espacios y el estado físico de las instalaciones	x				
CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
Dimensión "Marketing y Ventas"	1	2	3	4	5
La empresa dispone y ejecuta un sistematico plan de MKT y ventas				x	
Los productos/servicios de la empresa son altamente valorados por el cliente respecto a nuestros competidores				x	
Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los servicios de la empresa				x	
La empresa cuenta con un equipo de ventas capacitado y experimentado		x			
El equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de la empresa		x			
Los canales de distribución (Ventas directas, canales online, intermediarios, etc) son eficientes			x		

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
Dimensión "Servicio"	1	2	3	4	5
La empresa busca continuamente mejorar la relación con sus clientes				x	
La empresa cuenta con un CRM adecuado y sofisticado	x				
Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.				x	
La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.					x
La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			x		
CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
Dimensión "Infraestructura"	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con suficiente personal para llevar adelante una expansión		x			
La gestión del riesgo está optimizada	x				
La empresa siempre trabaja según una estrategia y objetivos claros			x		
CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
Dimensión "Recursos Humanos"	1	2	3	4	5
Proporcionamos capacitación y desarrollo continuo al personal para mejorar habilidades y conocimientos					x
CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
Dimensión "Tecnología"	1	2	3	4	5
La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a la de sus competidores		x			
La empresa está utilizando tecnologías emergente (Ejemplo, inteligencia artificial, realidad aumentada, etc.)			x		
La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como exposición virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.				x	
La empresa cuenta con un sistema eficiente de información económico/financiera		x			
Se invierte en innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios que se anticipa que tendran demanda en el futuro del mercado			x		

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario

3.4.7.3 Análisis de los Resultados por Dimensión del Cuestionario Individual de Cadena de Valor

Tabla 15: Resultados del Cuestionario Individual sobre la Cadena de Valor

DIMENSIÓN	PROMEDIO
Operaciones	3,25
Marketing y ventas	3,17
Servicio	3,4
Infraestructura	2
Recursos Humanos	5
Tecnología	2,8

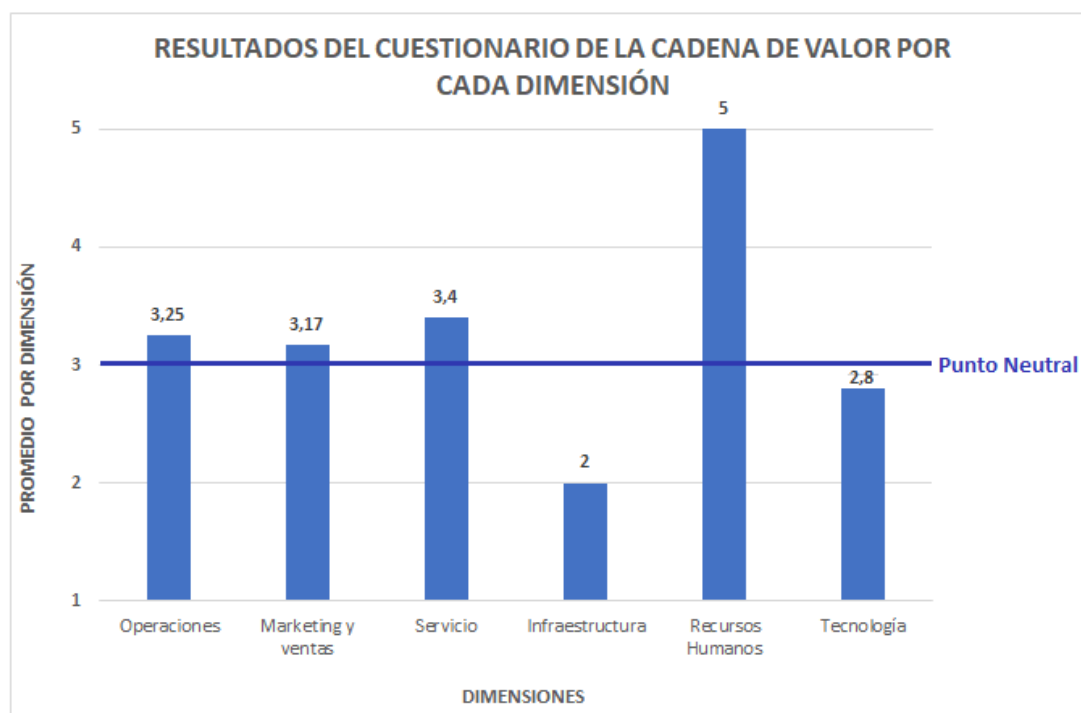
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario individual de la cadena de valor

Para obtener el puntaje promedio de cada dimensión de la cadena de valor, se aplicó un promedio simple, calculados a partir de las valoraciones otorgadas por la Directora a los ítems pertenecientes a cada dimensión. Dichos promedios permiten identificar el nivel de acuerdo respecto al desempeño de cada dimensión evaluada según la escala de Likert utilizada:

- (1) En total desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) No está de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) Está de acuerdo
- (5) En total acuerdo

Los resultados muestran diferencias significativas entre áreas, lo que evidencia la existencia de fortalezas puntuales y debilidades estructurales que condicional la profesionalización y la capacidad de expansión de la agencia.

Figura 24: Gráfico de Resultados del Cuestionario de la Cadena de Valor por Cada Dimensión



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario individual de la cadena de valor

En cuanto a la dimensión “operaciones”, el promedio obtenido es de 3,25 sobre 4, lo que refleja una valoración neutral, con una ligera tendencia positiva. Este resultado sugiere que, si bien la empresa cuenta con procedimientos operativos aceptables, por otro lado, aparecen cuestiones críticas que impactan en la estabilidad futura de la empresa, como, por ejemplo, la falta de automatización y sistemas estandarizados. Estos aspectos deberían ser atendidos para evitar cuellos de botella operativos a medida que la empresa evoluciona.

Con respecto a la dimensión “Marketing y Ventas”, obtuvo un puntaje promedio de 3,17. El resultado se encuentra en un nivel neutral. No obstante, los aspectos vinculados a la gestión operativa del área comercial presentan debilidades. Los ítems vinculados a la capacitación del equipo de ventas, y a la valoración interna del área comercial fueron evaluados con la valoración 2 (“en desacuerdo”, lo que evidencia un nivel crítico en el desempeño del equipo comercial).

La dimensión “Servicio”, obtuvo un puntaje promedio de 3,4, lo que la posiciona como la segunda dimensión mejor valorada del cuestionario, sólo por detrás de la dimensión “Recurso Humano”. Este promedio se ubica por encima del punto medio de la escala, en el cual se observaron puntuaciones elevadas, en los que se destacan la gestión de la relación con el cliente, y en la existencia de políticas basadas en su reputación y posicionamiento estratégico. Sin embargo, la dimensión evidencia una importante debilidad en el ítem sobre la disponibilidad de un CRM adecuado y sofisticado debido a su valoración 1 (“en total desacuerdo”). En términos de diagnóstico, esto constituye un riesgo estratégico, especialmente en un contexto donde la expansión comercial y el aumento de la cartera de clientes son aspectos importantes para el crecimiento organizacional.

En lo relacionado a la dimensión “Infraestructura” expone una serie de debilidades asociadas a las condiciones internas de la empresa, obteniendo un puntaje promedio de 2 (“En desacuerdo”), debido al ítem relacionado con la gestión del riesgo que obtuvo un puntaje de 1 (“En total desacuerdo”), La puntuación es debido a que la empresa no cuenta con protocolos, indicadores y responsables específicos ante contingencias operativas, financieras o cualquier otra situación extraordinaria que podrían comprometer su continuidad o su expansión. Respecto a la afirmación “la empresa cuenta con suficiente personal para llevar a delante una expansión” obtuvo un puntaje bajo, con una valoración de 2 (“no está de acuerdo”). Se debería considerar estas dos cuestiones como limitaciones tanto en la capacidad operativa y en el control o manejo del riesgo de la empresa porque condicionan potencialmente la posibilidad de crecimiento.

Para el análisis de la dimensión “Recursos Humanos” se centró en un solo ítem considerado crítico por su relevancia en la generación del valor para este tipo de organización, que es la capacitación continua del personal. Dado que la empresa presenta un tamaño reducido y una estructura en proceso de profesionalización. El puntaje de esta dimensión es de 5 (“totalmente acuerdo”), convirtiéndose en la fortaleza más sólida, debido a que la empresa considera de suma importancia el aprendizaje, destinando esfuerzos y recursos a la formación continua de su equipo de trabajo.

Por último, la dimensión “Tecnología” obtuvo un puntaje promedio de 2,8; ubicándose por debajo del punto neutral, debido a que ciertos ítems permiten identificar fortalezas aisladas y múltiples oportunidades de mejora. Los ítems que obtuvieron una valoración de 2 (“En desacuerdo”), son aquellas que se vinculan a la informatización en la empresa como ventaja competitiva y que la misma, cuenta con un sistema eficiente de información económico y financiero. Esos aspectos se evidencian limitaciones para integrar herramientas que mejoren la productividad y la toma de decisiones. Por otro lado, la Directora consideró una valoración de 3 (“de acuerdo”), con que la empresa dispone de una página web que permite establecer relaciones con los clientes y proveedores. Si bien, este puntaje no alcanza la excelencia, si señala que la plataforma web está alineada con tendencias actuales de gestión comercial y comunicacional.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y PLAN DE MEJORA

4.1 CONCLUSIÓN FINAL

El presente trabajo permitió obtener una comprensión profunda sobre el funcionamiento de la organización, mediante el diagnóstico, lo cual permitió detectar oportunidades de mejora en los ámbitos organizativos, estratégicos y humanos.

La investigación se orientó a responder la pregunta central: “¿Cuál es la situación actual de la estructura, personal y procesos de la empresa para afrontar de manera efectiva el crecimiento y la profesionalización?” A partir del diagnóstico, se identificaron elementos que permiten evaluar esta cuestión.

En cuanto al análisis del entorno, se destaca que los Servicios Basados en el Conocimiento constituyen un sector dinámico y en constante crecimiento en Argentina, con especial proyección en Misiones a partir de iniciativas como el Silicon Misiones y la conformación de asociaciones profesionales que promueven la innovación y la cooperación entre empresas. En este escenario, para la empresa objeto de estudio, representa tanto un desafío como una oportunidad. Es un desafío debido a que la empresa debe sostenerse en un sector donde el talento y la innovación son determinantes, y la oportunidad de fortalecer su posicionamiento mediante la profesionalización de sus procesos.

Por otro lado, a partir de la utilización de fuentes primarias mediante encuestas a los directivos y cuestionarios al personal, permitió en su fase de análisis interno, identificar las áreas clave de la organización, comprender su cadena de valor y relevar aspectos relacionados con el clima organizacional y la motivación del personal. El análisis permitió reconocer que, si bien la organización posee múltiples fortalezas que potencian su desarrollo, también se detectaron limitaciones que condicionan su desempeño y profesionalización.

Respecto a la organización formal, la empresa cuenta con misión, visión y valores claramente definidos, actualizados y reconocidos como guía para la toma de decisiones, lo que constituye una fortaleza para el alineamiento de sus objetivos y estrategias. No obstante, debería mejorar la difusión interna de

estos lineamientos estratégicos, de manera que todos los colaboradores se integren en su labor diaria. Además, se observa la ausencia de un sistema de control de gestión, lo cual limita el seguimiento integral de objetivos a través de indicadores y la posterior evaluación de los mismos. A su vez, el entorno plantea amenazas como la alta competencia, los cambios constantes en las últimas tendencias, y el avance acelerado de la tecnología, lo cual exige a la organización continuar fortaleciendo sus procesos de profesionalización.

En relación a la Administración, la directora de estrategia considera que la planificación y asignación de recursos es ordenada. También se observa que la empresa cuenta con una gestión de pagos bien estructurada y procesos legales e impositivos cumplidos en tiempo y forma, lo que constituye fortalezas en términos de organización y cumplimientos. Asimismo, la empresa utiliza herramientas digitales que facilitan el seguimiento de tareas y aseguran la continuidad operativa. Además, la flexibilidad en la confección de los presupuestos también constituye una fortaleza, ya que permite adaptarse a las necesidades de cada cliente y mantener la competitividad en un mercado cambiante. Por otro lado existen puntos a mejorar y que constituyen debilidades que limitan la profesionalización de las áreas, tales como la falta de un sistema formalizado de gestión financiera, la ausencia de herramientas para el análisis de costos y riesgos y, la escasa utilización de indicadores clave como márgenes de rentabilidad o punto de equilibrio. Estos aspectos representan oportunidades de mejora, ya que la incorporación de instrumentos de control y de planificación financiera optimizarán la toma de decisiones y aportarían mayor solidez y previsibilidad al crecimiento actual de la empresa, como así también identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados a la gestión financiera y estratégica.

Sobre el Área de Operaciones refleja un proceso de planificación de proyectos ordenado, con roles y etapas bien definidos, además de un clima de trabajo positivo que favorece la comunicación, la cooperación y la motivación del equipo. El uso de herramientas y la incorporación de nuevas tecnologías también constituyen fortalezas que facilitan la gestión diaria. No obstante, se identifican debilidades vinculadas a la falta de indicadores formales de calidad, la dependencia de herramientas que no siempre se ajustan a las necesidades

específicas, así como limitaciones en la infraestructura y en los recursos materiales como las computadoras y proyectores.

En relación con la comercialización, la empresa presenta aspectos positivos vinculados al aprovechamiento de su reputación y el posicionamiento en la región, así como la presencia en las redes sociales para atraer clientes potenciales y generar nuevas oportunidades de negocios. Otras cuestiones que refuerzan la efectividad comercial son las recomendaciones de clientes anteriores. Asimismo, a partir de la observación directa, se pudo constatar una debilidad significativa en lo referente a la gestión de información. Actualmente la empresa carece de una base de datos unificada, ya que los datos se encuentran dispersos en hojas de cálculo y otros documentos aislados, con lo cual esta situación limita la posibilidad de generar indicadores y reportes que contribuyan al seguimiento y control de los resultados. Resulta fundamental destacar que ésta área es estratégica, dado que la empresa se sostiene principalmente de las ventas y su capacidad de captar nuevos clientes, así como de fortalecer las relaciones con los actuales. En ese sentido, se identifica como un punto a mejorar, la incorporación de un sistema de gestión integral y adaptado, que permita ordenar la información y avanzar hacia una mayor profesionalización de la organización, optimizar la eficiencia operativa y acompañar el crecimiento sostenido de la empresa.

En lo que respecta al Liderazgo, si bien la organización mantiene una estructura lineal con autoridad centralizada en los directores, el estilo de liderazgo es del tipo colaborativo y consensuado, en el que las decisiones se toman en conjunto entre los tres directores. Este enfoque fomenta la participación y asegura que las resoluciones busquen siempre el bienestar del negocio. Además, los colaboradores consideran que en la empresa existe el diálogo y la disposición de los directores para escuchar las ideas y sugerencias, lo que refuerza el sentido de pertenencia y confianza. Sin embargo, también se advierten áreas de mejora, como la comunicación en la distribución de tareas y responsabilidad, como así también en la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, aunque sea en cuestiones operativas o en propuestas de mejora.

Con respecto a la motivación, mediante los cuestionarios al personal, se permitió identificar que, en términos generales, el equipo de trabajo se encuentra motivado y valora positivamente aspectos como el ambiente laboral, la posibilidad de capacitarse, el vínculo con los compañeros y el crecimiento de la organización que ha logrado en los últimos años. No obstante, también se observaron limitaciones en la motivación, como la falta de claridad en las funciones y responsabilidades, así como la necesidad de mejorar la planificación en las tareas. También, se mencionó la conveniencia de ampliar las oportunidades de desarrollo profesional y de implementar mecanismos más efectivos respecto al desempeño y a los objetivos organizacionales. Por ello, se podría potenciar la motivación del equipo mediante la asignación de responsabilidades, instancias de reconocimiento formales, y la creación de un plan de ascensos.

Por último, en lo que concierne al clima organizacional, la investigación muestra que la empresa cuenta con un ambiente de trabajo positivo caracterizado por el respeto, la confianza y la cooperación entre directores y colaboradores. Sin embargo, también se hallaron aspectos a mejorar. Entre ellos, se destaca la necesidad de mejorar la planificación de las tareas, los plazos y los incentivos que reconozcan el esfuerzo individual y grupal.

En términos generales, los resultados del diagnóstico, permiten concluir que la organización cuenta con un potencial para avanzar hacia un proceso de profesionalización. No obstante, dicha capacidad requiere ser acompañada por herramientas de gestión que ordene los procesos, roles y mecanismos de control. En función de ello se han propuesto un plan de mejora orientadas a responder las problemáticas planteadas que permitirán consolidar las bases internas de la agencia.

A partir de este trabajo, se ofrece una base para futuras intervenciones y abre la posibilidad de plantear nuevas líneas de investigaciones complementarias, como, por ejemplo:

- Aquellas que profundicen la gestión del talento humano (o gestión por competencias) y como inciden en la retención del

talento dentro de organizaciones creativas, considerando las características dinámicas del sector,

- Analizar el impacto de los indicadores de gestión en la toma de decisiones y en el desempeño general de la empresa (como el tablero de comando o el CRM) y,
- Cómo afecta o impactan la integración de tecnologías, como la inteligencia artificial, en empresas creativas.

4.2 PLAN DE MEJORA

4.2.1 Implementación de una Metodología de Gestión: 5W2H

4.2.2.1 Capacitación del Equipo en Gestión de Proyectos. Los trabajadores de la agencia, no perciben que la distribución de las tareas y su duración sean claros, es por ello que la herramienta 5W2H es útil para estructurar proyectos, asignar responsables y fijar plazos, en base a datos concretos.

4.2.2.2 Implementación de un CRM Básico. La empresa objeto de estudio, no cuenta con un CRM como herramienta de administración de relaciones con el cliente, por lo cual, es necesario implementarla sobre clientes y proyectos, utilizando como base la herramienta de gestión 5W2H.

4.2.2 Elaboración de un Manual de Misiones y Funciones

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron situaciones y puntos a mejorar que el manual de misiones y funciones puede contribuir a resolver cuestiones tales como, la falta de claridad en la distribución de tareas, la responsabilidad y la ausencia de criterios para medir el desempeño.

En el proceso de profesionalizar la organización, resulta fundamental definir claramente los roles, responsabilidades y jerarquías de cada puesto de trabajo. En este sentido, el manual de misiones y funciones es la herramienta que permite describir formalmente las actividades, competencias y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa.

Además, incorporar esta herramienta en una situación de crecimiento de la empresa, constituirá una base sólida para garantizar la eficiencia, coordinación y la alineación con los objetivos estratégicos.

4.2.3 Implementación de un Tablero de Comando

La incorporación de un tablero de comando se justifica debido a la falta de indicadores sistematizados y de mecanismos formales para evaluar el desempeño de procesos claves. En el caso de la organización, objeto de estudio del presente trabajo, el tablero de comando se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer la gestión estratégica de la empresa. A su vez, su implementación permitirá facilitar la planificación, el control y el seguimiento de los objetivos organizacionales.

El tablero de control operativo (INTI, 2017) “permite el seguimiento del estado de situación de un sector o proceso para tomar decisiones correctivas” (p.17). En este sentido, los procesos que se propone incluir, son:

- Ventas de proyectos y servicios creativos: cantidad de proyectos vendidos por mes, discriminados por tipo de servicio y el monto facturado.
- Costos del proyecto: costo promedio por proyectos (considerando, horas de trabajo y tipo de proyecto) y porcentaje de rentabilidad promedio.
- Satisfacción del cliente: resultados de encuestas de satisfacción aplicadas al finalizar cada proyecto y cantidad de reclamos o ajustes solicitados por clientes.
- Cumplimiento de plazos: porcentaje de proyectos entregados dentro del tiempo establecido en relación con el total de proyectos realizados.
- Gestión del equipo creativo y eficiencia interna: porcentaje de proyectos entregados en el plazo acordado y horas de capacitación del equipo en nuevas herramientas y tendencias.

En cuanto a los responsables de cada proceso, se recomienda que estén a cargo de su ejecución los directores de las respectivas áreas.

Por otro lado, se aconseja estructurar los datos y crear el tablero de control en una hoja de cálculo, de manera que los indicadores puedan representarse en gráficos que faciliten la comprensión del estado de los procesos. Además, se recomienda continuar con las reuniones con el equipo completo de trabajo y, sumar estas cuestiones para analizar y de dar seguimiento a los resultados, como también para promover la mejora continua.

4.2.4 Incorporación del Punto de Equilibrio como Herramienta para el Análisis Financiero

La incorporación del indicador de punto de equilibrio se propone como una herramienta clave para fortalecer la toma de decisiones económicas y reducir la incertidumbre financiera. Actualmente, la organización no cuenta con métricas que permitan identificar el nivel mínimo de ventas necesarios para cubrir sus costos fijos y variables, lo cual incrementa el riesgo asociado ante una posible expansión del negocio.

Integrar este indicador al tablero de comando sugerido, permitirá evaluar la rentabilidad de los proyectos, definir objetivos realistas, ajustar políticas de precios y proyectar diferentes opciones de inversión. De esta manera, se avanza a una gestión financiera más profesionalizada, previsible y alineada a los próximos objetivos de la organización.

4.2.5 Programa de Incentivos en la Agencia

El diagnóstico realizado a la organización reveló que, en términos generales, los colaboradores se encuentran satisfechos con su entorno laboral, sin embargo, también se identificó la falta de satisfacción con las recompensas y beneficios recibidos. Esta situación refleja la necesidad de implementar mecanismos que reconozcan el aporte de cada trabajador, favoreciendo la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización.

En este sentido, la implementación de un programa de incentivos en la agencia no solo orienta a reconocer y recompensar el esfuerzo del personal, sino generar un bienestar a los trabajadores. Asimismo, la motivación y la

consolidación del equipo son fundamentales para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y profesionalización de la empresa.

Es por ello que, diseñar e implementar un programa de incentivos que promueva la motivación, el reconocimiento y el compromiso de los colaboradores, contribuye a mejorar la satisfacción laboral y a acompañar el proceso de profesionalización de la agencia.

4.2.6 Resumen del Plan de Mejora

Tabla 16: *Plan de Implementación de las Propuestas de Mejora*

PRIORIDAD	PROPUESTAS	PLAZO ESTIMADO	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN
1	Capacitación del Equipo	1 mes	\$ 881.399,20	Corto plazo
2	Implementación de un CRM	2 meses	\$ 1.762.798,40	Corto plazo
3	Manual de Misiones y Funciones	5 meses	\$ 6.610.494,00	Mediano Plazo
4	Tablero de Comando	5 meses	\$ 8.813.992,00	Mediano Plazo

Fuente: Elaboración propia en base a Honorarios Mínimos - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones (2025)

Tabla 17: *Diagrama de Gantt para la Implementación del Plan de Mejora*

DIAGRAMA DE GANTT		MESES											
PRIORIDAD	PROPUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Capacitación del Equipo												
2	Implementación de un CRM												
3	Manual de Misiones y Funciones												
4	Tablero de Comando												

Fuente: Elaboración propia en base al plan de implementación del plan de mejora

4.2.6.1 Propuesta de Mejora: Capacitación del Equipo. La primera etapa del plan se centraría en fortalecer el equipo mediante capacitaciones y practica en gestión de proyectos. La idea es que todos cuentan con una metodología de fácil aplicación como es el “5W2H”, para que les permita organizar tareas, asignar responsables y establecer plazos, adaptables a cualquier proyecto. El objetivo es planificar, evitar ambigüedades y mejorar la coordinación del equipo.

- Responsable: Directora de Proyectos
- Plazo estimado: 1 mes.

- Recursos necesarios: Honorarios consultar externo y tiempo de entrevistas al equipo de trabajo
- Presupuesto estimado: Según el CPCEM (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones), los honorarios mínimos para esta propuesta, es de \$881.399,20. Para ello, se tiene en cuenta la clasificación de la empresa, como mediana y el tiempo requerido para la implementación es de 8 horas de trabajo.

4.2.6.2 Propuesta de Mejora: Implementación del CRM. La segunda etapa se orienta a incorporar un sistema CRM que permita centralizar la información de los clientes y organizar los proyectos comerciales de manera más eficiente mediante la metodología 5W2H. Esta incorporación aportará orden y transparencia a los procesos, y, por otro lado, fortalecerá la profesionalización del área comercial, permitiendo construir relaciones sostenidas y medibles con los clientes.

- Responsable: Directora de Estrategia.
- Plazo estimado: 2 meses.
- Recursos necesarios: Honorarios consultar externo y tiempo de entrevistas con la Directora de Estrategia, además, es necesario contar con la información disponible de los clientes.
- Presupuesto estimado: Según el CPCEM (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones), los honorarios mínimos son de \$ \$1.762.798,40. El tiempo de implementación son 16hs.

4.2.6.3 Propuesta de Mejora: Manual de Misiones y Funciones. La tercera etapa consiste en diseñar un manual de misiones y funciones que formalice la estructura interna de la agencia y defina con claridad las responsabilidades de cada puesto.

El manual permitirá establecer que debe hacer cada integrante, con qué recursos, bajo que criterios y que resultados se esperan obtener, de esta manera se favorece la autonomía operativa y la transparencia en las decisiones.

- Responsables: Directores de la agencia
- Plazo estimado: 5 meses.
- Recursos necesarios: Honorarios consultar externo y tiempo de entrevistas con los directores.
- Presupuesto estimado: Según el CPCEM (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones), los honorarios mínimos son de \$6.610.494,00. El tiempo de implementación son 60hs.

4.2.6.4 Propuesta de Mejora: Tablero de Comando. Para la cuarta etapa, se recomienda la incorporación de un tablero de comando como herramienta clave para fortalecer la gestión estratégica de la empresa. El tablero de comando es una herramienta fundamental para planificar, monitorear y controlar los objetivos de la agencia, como también, para transformar los datos dispersos en información útil a través del análisis de los mismos.

Los indicadores que se aconseja añadir al tablero son aquellos que reflejan los procesos más relevantes de la agencia y permitía evaluar el desempeño de forma periódica, estos son:

- Ventas de proyectos y servicios creativos
- Costos del proyecto
- Satisfacción del cliente
- Cumplimiento de plazos
- Gestión del equipo creativo y eficiencia interna

Para su implementación se recomienda estructurar el tablero en una hoja de cálculo, con indicadores expresados en gráficos y métricas visuales que faciliten la interpretación de resultados. La responsabilidad de cada indicador debe recaer en los directores del área correspondiente, garantizando que el tablero se convierta en una herramienta de gestión real y no un registro meramente administrativo.

- Responsables: Directores de la agencia
- Plazo estimado: 5 meses.

- Recursos necesarios: Honorarios consultar externo y tiempo de entrevistas con los directores. Recursos financieros, planillas de seguimiento e información contable.
- Presupuesto estimado: Según el CPCEM (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones), los honorarios mínimos son de \$ \$8.813.992,00. El tiempo de implementación son 80hs.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* - ed. 2a. Reimpresión – Buenos Aires: Garnica, 2005
- Álvarez, H. F. (2003). *Administración: un enfoque interdisciplinario competitivo*. Ediciones Eudecor.
- Arizabaleta E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Argentina.gob.ar. *Instituto Nacional de Tecnología Industrial*. <https://www.argentina.gob.ar/inti>
- Argentina en Datos (2024, 29 de noviembre). *Densidad empresarial*. <https://www.instagram.com/p/DC9XvO7JpvM/?igsh=MTY0MjJoaDB0bnh4Mg==>
- Argendata (2022). *Demografía empresarial*. <https://argendata.fund.ar/notas/demografia>
- Banco Mundial (s.f) Argentina: *Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Cancillería Argentina (2024). *Comercio de servicios de la Argentina en 2024*. <https://cancilleria.gob.ar/es/cei/actualidad/comercio-de-servicios-de-la-argentina-en-2024>
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos*. 8ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da Ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Conicet (s.f.). *Pensar la inteligencia artificial*. <https://www.conicet.gov.ar/pensar-la-inteligencia-artificial/>
- David F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 10ma ed. Pearson Educación - México, 2008.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Argentina: Valleta Ediciones.

Desarrollo Organizacional (s.f.).

https://issuu.com/upsasantacruzbolivia/docs/generacion_upsa_3/s/12049854

Gobierno de Argentina (2021). *SBC en Argentina: Argentina productiva*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/34_-_sbc_en_argentina_-_arg._productiva.pdf

Gobierno de Argentina (s.f.). *IOEC 26*.

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ioec26.pdf>

Guízar Montúfar Montúfar, Desarrollo Organizacional - Principios y Aplicaciones, 3era. Ed. 2014.

Hill C. & Jones G. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. 9na Ed. México DF. Cengage Learning.

Infobae, (2023, 7 de junio). *Éxodo de empresas*. <https://www.infobae.com/economia/2023/06/07/exodo-de-empresas-con-itaui-ya-son-25-las-multinacionales-que-abandonaron-sus-negocios-en-la-argentina-en-los-ultimos-anos/>

Infobae (2024, 11 de enero). *La Argentina terminó 2023 con la inflación más alta del mundo, por encima del Líbano y Venezuela*. <https://www.infobae.com/economia/2024/01/11/la-argentina-termino-2023-con-la-inflacion-mas-alta-del-mundo-por-encima-del-libano-y-venezuela/>

Infobae (2025, 2 de julio). *Cuántas empresas existen hoy en la Argentina y cuántas había en 2013, el año en que se alcanzó el máximo registro*. <https://www.infobae.com/economia/2025/07/02/cuantas-empresas-existen-hoy-en-la-argentina-y-cuantas-habia-en-2013-el-ano-en-que-se-alcanzo-el-maximo-registro/>

INDEC (s.f.). *Sistema de índices de precios*.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

INDEC, (2022). *Mercado de trabajo. EPH, 4° Trimestre 2022*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_e_ph_4trim22BE2C110849.pdf

INDEC (2023). *Mercado de trabajo. EPH 4° trimestre 2023*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_e_ph_4trim23BB05224E02.pdf

INDEC, (2024). *EMAE 03/2024*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_24628F2CA7A0.pdf

INTI (2017). *Introducción a la Tecnologías de Gestión. Proceso Productivo.*

https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2017/IntroduccionTG_5.pdf

INTI (2020). *Guía TG: Metodología de intervención de la Red de Tecnologías de Gestión en PyMEs. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (Libro digital, PDF).*

<https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-tg-kt-2019.pdf>

Iprofesional, (2023). *Inteligencia artificial y razones para usarla en branding.*

<https://www.iprofesional.com/tecnologia/382393-inteligencia-artificial-5-razones-para-usarla-en-branding>

Iprofesional, (2024). *La actividad económica en Argentina.*

[https://www.iprofesional.com/economia/402909-la-actividad-economica-cayo-43-en-enero-y-acumula-tres-meses-en-baja?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social media&utm_source=Facebook&fbclid=PAAaasUwOnKueo9kk3K7iZ5duCYeYQbseADCI1_gI3CnW4H7ESSQuMK55ZCK0%23Echobox%3D1711483890](https://www.iprofesional.com/economia/402909-la-actividad-economica-cayo-43-en-enero-y-acumula-tres-meses-en-baja?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social%20media&utm_source=Facebook&fbclid=PAAaasUwOnKueo9kk3K7iZ5duCYeYQbseADCI1_gI3CnW4H7ESSQuMK55ZCK0%23Echobox%3D1711483890)

Iprofesional, (2025). *Inflación en Argentina: La evolución mes a mes del índice de precios al consumidor.*

<https://www.iprofesional.com/economia/419097-inflacion-indec-2025-argentina-evolucion-mes-a-mes>

Inversión y Comercio, (s.f.). *Informe SBC.*

https://www.inversionycomercio.ar/pdf/publicaciones/informe_sbc.pdf

Kaplan R.S. y Norton D.P. (1996). *Titulo original: The Balanced Scorecard: Translating Stratey Into Action.* Ediciones Gestión 2000, SA Barcelona, 2002. Traducción: Adelaida Santapau.

Kotler P. y Keller K. (2012). *Dirección de Marketing.* 14ta ed. Pearson Educación, México, 2012.

Krieger M, (2003) *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional.* Pearson Education Canada, 2003.

La Vanguardia (2023). *La importancia del branding.*

<https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20231121/9382757/importante-branding-claves-estrategia-fundamental-digital-mkt-emq.html>

- Mansilla D. R. (2005). Diagnóstico organizacional. 6ª ed. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Misionesonline, (2023, 11 de mayo). *Asociación Misionera de Marketing*.
<https://misionesonline.net/2023/05/11/la-asociacion-misionera-de-marketing/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Primera Edición (2024, 9 de diciembre). *Misiones tiene 9.500 empresas: comercio, servicios y agricultura encabezan la lista*.
<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100952273/misiones-tiene-9-500-empresas-comercio-servicios-y-agricultura-encabezan-la-lista/>
- Santesmases, M. (1999). Marketing: Conceptos y estrategias 4º ed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Santander (s.f.). *Argentina: Política y economía*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tański N. (2004) Administración de las organizaciones. – 1a. ed. – Misiones: Universidad Nacional de Misiones, 2004.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la Directora de Estrategia

Preguntas de introducción

1. ¿Cuál es su rol en la empresa?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?
3. ¿Qué funciones o actividades realiza en la empresa?
4. ¿Cuenta con experiencia laboral previa en su rol o puesto actual en la empresa?
5. ¿Cuál es su formación académica?

Estrategia

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿La misión y la visión, son compartidas y conocidas por los demás miembros?
4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con una estructura formal?
6. ¿La empresa cuenta con objetivos y estrategias?
7. ¿Realiza un control del cumplimiento de los objetivos?
8. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y control de gestión?
9. ¿Podría mencionar las principales oportunidades y riesgos para la empresa?
10. ¿Qué acciones está tomando la empresa para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas ?
11. ¿Qué medidas toman para adaptarse a los cambios del entorno?

Mercado y entorno

1. ¿Tiene identificado los servicios que ofrecen la competencia?
2. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa respecto a la de sus competidores?
3. ¿Tienen definido el segmento de clientes al que se dirige la empresa?

4. ¿La empresa cuenta con información sobre las necesidades de los clientes? ¿Miden el nivel de satisfacción del cliente?
5. ¿Utilizan estrategias de captación de clientes?
6. ¿Utilizan estrategias de fidelización de clientes?
7. ¿Considera que la empresa es un referente en su sector?
8. ¿Existen barreras de entrada para nuevos actores del sector?

Servicio

1. ¿Tiene identificado cual es el servicio que más se vende?
2. ¿Cómo mide la empresa la calidad de los servicios que ofrecen?
3. ¿Qué medidas toman para garantizar altos estándares de calidad?
4. ¿Cuál es la política de atención al cliente durante y después de la prestación del servicio?
5. ¿Tienen algún sistema para recibir sugerencias de los clientes?

Dirección: Toma de decisiones y liderazgo

1. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa? ¿Quiénes participan?
2. ¿Qué tipo de información o indicadores utilizan como base para tomar decisiones importantes?
3. ¿Cuentan con reportes periódicos o algún sistema de información para medir el desempeño de las áreas?
4. ¿Cómo manejan las situaciones en las que los directores tienen diferentes opiniones respecto a una decisión?
5. ¿Qué criterios utilizan para definir prioridades o asignar recursos en momentos de alta demanda o varios proyectos a la vez?

Con respecto al Liderazgo:

6. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa?
7. ¿Considera que el personal conoce claramente sus funciones, objetivos y lo que se espera de su desempeño?
8. ¿El equipo propone ideas o sugerencias? ¿Cómo suelen recibirlas?
9. ¿Qué estrategias implementan para motivar al personal y mantener un buen clima de trabajo?

10. ¿Considera que el equipo actual, tiene habilidades y conocimientos necesarios para acompañar una profesionalización?
11. ¿Cómo gestionan cuando no se alcanzan los resultados esperados
12. ¿Cuentan con algún sistema formal o informal de reconocimientos o recompensas al buen desempeño

Con respecto a la gestión de los recursos y profesionalización:

13. ¿Realizan capacitaciones o instancias de formación para el personal?
¿Con qué frecuencia y sobre qué temas?
14. ¿Cómo se decide la incorporación de nuevos colaboradores? ¿Qué perfil buscan actualmente para reforzar al equipo?
15. ¿Qué aspectos considera prioritarios fortalecer o mejorar en la gestión interna de la empresa?

Gestión administrativa y financiera

1. ¿Cómo se planifican y asignan los recursos financieros, materiales y humanos en la empresa? ¿Existe algún criterio o herramienta formal para ello?
2. ¿Qué mecanismos utilizan para hacer el seguimiento y control de los proyectos que se encuentran en curso?
3. ¿Cómo está organizada la gestión de compras? ¿Quién define qué se compra y cómo se seleccionan los proveedores?
4. ¿Quién o qué área se encarga de supervisar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales e impositivas de la empresa?
5. ¿Cómo se confeccionan los presupuestos en la organización? ¿Con qué frecuencia se actualizan y quiénes participan de ese proceso?
6. ¿Realizan análisis de costos para evaluar la rentabilidad de los servicios o proyectos? ¿Con qué metodología o criterio?
7. ¿Con qué fuentes de financiamiento cuenta la empresa actualmente? ¿Se evalúan opciones externas como créditos, inversores o alianzas estratégicas?
8. ¿La empresa realiza algún tipo de análisis o evaluación de riesgos (financieros, operativos, legales, de mercado)? ¿Cómo gestionan las amenazas potenciales?

9. ¿Cómo se organiza la distribución de roles y tareas en el equipo de trabajo? ¿Existe un organigrama o documento formal que lo defina?
10. ¿De qué manera gestionan los pagos de salarios, licencias y ausencias del personal? ¿Cuentan con algún sistema o procedimiento estandarizado?

Comercialización

1. ¿La empresa establece objetivos comerciales claros y medibles para cada período?
2. ¿Esos objetivos se comunican formalmente al equipo y se realiza seguimiento de su cumplimiento?
3. ¿Cuáles son las principales estrategias de venta que utiliza actualmente la empresa?
4. ¿Consideras que esas estrategias son efectivas para captar nuevos clientes y conservar los actuales?
5. ¿Se elaboran acciones promocionales o campañas específicas para impulsar las ventas?
6. ¿Qué acciones realiza la empresa para generar nuevos prospectos o potenciales clientes?
7. ¿Utilizan herramientas digitales o redes sociales para captar leads? ¿Qué tan efectivas resultan?

Anexo 2: Entrevista al Director Creativo

Preguntas de introducción

1. ¿Cuál es su rol en la empresa?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?
3. ¿Qué funciones o actividades realiza en la empresa?
4. ¿Cuenta con experiencia laboral previa en su rol o puesto actual en la empresa?
5. ¿Cuál es su formación académica?

Estrategia

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿La misión y la visión, son compartidas y conocidas por los demás miembros?
4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con una estructura formal?
6. ¿La empresa cuenta con objetivos y estrategias?
7. ¿Realiza un control del cumplimiento de los objetivos?
8. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y control de gestión?
9. ¿Podría mencionar los principales oportunidades y riesgos para la empresa?
10. ¿Qué acciones está tomando la empresa para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas?
11. ¿Qué medidas toman para adaptarse a los cambios del entorno?

Mercado y entorno

1. ¿Tiene identificado los servicios que ofrecen la competencia?
2. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa respecto a la de sus competidores?
3. ¿Tienen definido el segmento de clientes al que se dirige la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con información sobre las necesidades de los clientes? ¿Miden el nivel de satisfacción del cliente?
5. ¿Utilizan estrategias de captación de clientes?

6. ¿Utilizan estrategias de fidelización de clientes?
7. ¿Considera que la empresa es un referente en su sector?
8. ¿Existen barreras de entrada para nuevos actores del sector?

Servicio

1. ¿Tiene identificado cual es el servicio que más se vende?
2. ¿Cómo mide la empresa la calidad de los servicios que ofrecen?
3. ¿Qué medidas toman para garantizar altos estándares de calidad?
4. ¿Cuál es la política de atención al cliente durante y después de la prestación del servicio?
5. ¿Tienen algún sistema para recibir sugerencias de los clientes?

Dirección: Toma de decisiones y liderazgo

1. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa? ¿Quiénes participan?
2. ¿Qué tipo de información o indicadores utilizan como base para tomar decisiones importantes?
3. ¿Cuentan con reportes periódicos o algún sistema de información para medir el desempeño de las áreas?
4. ¿Cómo manejan las situaciones en las que los directores tienen diferentes opiniones respecto a una decisión?
5. ¿Qué criterios utilizan para definir prioridades o asignar recursos en momentos de alta demanda o varios proyectos a la vez?

Con Respecto al Liderazgo:

6. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa?
7. ¿Considera que el personal conoce claramente sus funciones, objetivos y lo que se espera de su desempeño?
8. ¿El equipo propone ideas o sugerencias? ¿Cómo suelen recibirlas?
9. ¿Qué estrategias implementan para motivar al personal y mantener un buen clima de trabajo?
10. ¿Considera que el equipo actual, tiene habilidades y conocimientos necesarios para acompañar una profesionalización?
11. ¿Cómo gestionan cuando no se alcanzan los resultados esperados?

12. ¿Cuentan con algún sistema formal o informal de reconocimientos o recompensas al buen desempeño?

Gestión del área creativa y procesos internos

1. ¿Cómo se organizan actualmente los procesos operativos dentro del área creativa?
2. ¿Existen procedimientos formalizados para la ejecución de los servicios o se trabaja de forma flexible según cada proyecto?
3. ¿Cómo se planifican y asignan las tareas dentro del equipo creativo?
4. ¿Qué herramientas o softwares utilizan para la gestión y seguimiento de proyectos?
5. ¿Cuáles son los principales problemas operativos que enfrentan en el desarrollo de los servicios?
6. ¿Cómo se controlan los plazos y tiempos de entrega de cada proyecto?
7. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para asignar recursos (humanos, técnicos o materiales) a cada proyecto?
8. ¿Cómo se coordinan las operaciones del área creativa con las de otros sectores de la empresa (comercial, administración, dirección)?
9. ¿Considerás que el espacio físico, los recursos técnicos y el equipamiento actual son adecuados para el volumen y tipo de trabajo que realizan?
10. ¿Qué propuestas de mejora sugeriría para optimizar los procesos operativos y creativos de la empresa?

Gestión del talento y profesionalización

13. ¿Realizan capacitaciones o instancias de formación para el personal?
¿Con qué frecuencia y sobre qué temas?
14. ¿Cómo se decide la incorporación de nuevos colaboradores? ¿Qué perfil buscan actualmente para reforzar al equipo?
15. ¿Qué aspectos considera prioritarios fortalecer o mejorar en la gestión interna de la empresa?

Anexo 3: Entrevista a la Directora de Proyectos

Preguntas de introducción

1. ¿Cuál es su rol en la empresa?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?
3. ¿Qué funciones o actividades realiza en la empresa?
4. ¿Cuenta con experiencia laboral previa en su rol o puesto actual en la empresa?
5. ¿Cuál es su formación académica?

Estrategia

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿La misión y la visión, son compartidas y conocidas por los demás miembros?
4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con una estructura formal?
6. ¿La empresa cuenta con objetivos y estrategias?
7. ¿Realiza un control del cumplimiento de los objetivos?
8. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y control de gestión?
9. ¿Podría mencionar los principales oportunidades y riesgos para la empresa?
10. ¿Qué acciones está tomando la empresa para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas?
11. ¿Qué medidas toman para adaptarse a los cambios del entorno?

Servicio

1. ¿Tiene identificado cual es el servicio que más se vende?
2. ¿Cómo mide la empresa la calidad de los servicios que ofrecen?
3. ¿Qué medidas toman para garantizar altos estándares de calidad?
4. ¿Cuál es la política de atención al cliente durante y después de la prestación del servicio?
5. ¿Tienen algún sistema para recibir sugerencias de los clientes?

Dirección: Toma de decisiones y liderazgo

1. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa? ¿Quiénes participan?
2. ¿Qué tipo de información o indicadores utilizan como base para tomar decisiones importantes?
3. ¿Cuentan con reportes periódicos o algún sistema de información para medir el desempeño de las áreas?
4. ¿Cómo manejan las situaciones en las que los directores tienen diferentes opiniones respecto a una decisión?
5. ¿Qué criterios utilizan para definir prioridades o asignar recursos en momentos de alta demanda o varios proyectos a la vez

Con respecto al Liderazgo:

6. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa?
7. ¿Considera que el personal conoce claramente sus funciones, objetivos y lo que se espera de su desempeño?
8. ¿El equipo propone ideas o sugerencias? ¿Cómo suelen recibirlas?
9. ¿Qué estrategias implementan para motivar al personal y mantener un buen clima de trabajo?
10. ¿Considera que el equipo actual, tiene habilidades y conocimientos necesarios para acompañar una profesionalización?
11. ¿Cómo gestionan cuando no se alcanzan los resultados esperados
12. ¿Cuentan con algún sistema formal o informal de reconocimientos o recompensas al buen desempeño?

Estructura y operaciones

1. ¿Existen procedimientos formalizados para la ejecución de los servicios o se trabaja de forma flexible según cada proyecto?
2. ¿Qué herramientas o softwares utilizan para la gestión y seguimiento de proyectos?
3. ¿Cuáles son los principales problemas operativos que enfrentan en el desarrollo de los servicios?
4. ¿Cómo se controlan los plazos y tiempos de entrega de cada proyecto?

5. ¿Consideras que el espacio físico, los recursos técnicos y el equipamiento actual son adecuados para el volumen y tipo de trabajo que realizan?

Anexo 4: Cuestionario Individual sobre Motivación Personal en la Empresa

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer los factores que pueden afectar a la motivación de los colaboradores en la organización.

Para cada pregunta, se requiere seleccionar la valoración que considere. Coloque con una “X” su respuesta, en la columna correspondiente:

- (1) - Casi nunca
- (2) - Rara vez
- (3) - A veces
- (4) - Casi siempre
- (5) - Siempre

Aclaración: Si considera que el enunciado no es importante para usted con respecto a la motivación personal, indique con una “X” a la izquierda del número respectivo.

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a las tareas:	1	2	3	4	5
1. Se siente atraído por la tarea que desempeña actualmente					
2. Considera que las tareas asignadas son acordes a mis intereses y capacidades					
3. Disfruto de las actividades y proyectos que realizo en mi puesto					
4. Me siento motivado/a para asumir nuevos desafíos en la agencia					
5. Mi trabajo es importante y la empresa me lo hace saber					
PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a la estructura:	1	2	3	4	5
6. Estoy conforme con las condiciones de las instalaciones físicas de la empresa					
7. Estoy conforme con los recursos y elementos que nos suministra la empresa					
8. Cuento con todos los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo					
PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto a la organización:	1	2	3	4	5
9. La empresa reconoce y valora mi esfuerzo					
10. Considera que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo en la agencia					
11. Me informan constantemente sobre mis objetivos logrados y resultados generados					
12. Me siento parte de los logros obtenidos en la organización					
13. La empresa me brinda oportunidades para aprender y capacitarme constantemente					
PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto al sector:	1	2	3	4	5
14. En mi sector se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación					
15. Me siento motivado/a a cumplir con los objetivos del sector					
PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Con respecto al procedimiento:	1	2	3	4	5
16. Los procedimientos para realizar mi trabajo están bien establecidos					
17. Las tareas y responsabilidades que me asignan están claramente definidas					
18. ¿Qué aspectos de tu trabajo te motivan a seguir trabajando aquí?					
19. ¿Qué cosas considerarás que podrían mejorar para aumentar tu motivación laboral?					
20. ¿Qué aspectos considera que se podría mejorar en la empresa en general?					

*Fuente: Darío Rodríguez M. (2016). Diagnóstico Organizacional, 8va Edición.
Editorial Alfaomega Grupo Editor.*

NOTA: El cuestionario se elaboró en base al modelo propuesto por Darío Rodríguez M. (2016), con adaptaciones realizadas por el autor para adecuar a las características y actividades propias de la agencia.

Anexo 5: Cuestionario Individual sobre Clima Organizacional en la Empresa

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer cómo los colaboradores perciben el ambiente de trabajo dentro de la organización, en relación con la comunicación, el compañerismo, la organización del trabajo y otros aspectos vinculados al clima laboral.

Para cada pregunta, se requiere seleccionar la valoración que considere. Coloque con una "X" su respuesta, en la columna correspondiente:

- (1) - Casi nunca
- (2) - Rara vez
- (3) - A veces
- (4) - Casi siempre
- (5) - Siempre

Aclaración: Si considera que el enunciado no es importante para usted con respecto a la motivación personal, indique con una "X" a la izquierda del número respectivo.

*Las respuestas son confidenciales y serán utilizadas con fines académicos, para elaborar un diagnóstico y proponer mejoras.

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Las tareas están bien organizadas y distribuidas entre los diferentes miembros					
2. Los tiempos de trabajo y los plazos asignados suelen ser razonables					
3. La información que recibo es necesario para cumplir adecuadamente mis tareas					
4. La comunicación con los Directivos es fluida					
5. Me siento cómodo/a compartiendo mis ideas y opiniones					
6. Me siento tratado/a con respecto por parte de los Directores					
7. Considero que las decisiones se toman de forma justa y transparente					
8. Los directores me incentivan a proponer ideas o soluciones					
9. Los directores me incentivan a asumir nuevos desafíos					
10. La empresa ofrece incentivos por logros obtenidos					
11. Cuando hago bien mi trabajo, recibo reconocimientos y beneficios					
12. Las relaciones entre mis compañeros son respetuosas y cordiales					
13. Hay buen compañerismo y colaboración entre el equipo					
14. Cuando hay desacuerdos, se resuelven de forma constructiva					
1 ¿Qué aspectos del ambiente laboral considerarás positivos o que hacen sentir cómodo/a?					
2. ¿Qué creés que se podría mejorar para que el clima de trabajo sea mas agradable y productivo?					

Fuente: Chiavenato (2004). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

NOTA: El cuestionario se elaboró en base a las dimensiones del clima organizacional propuesto por Chiavenato (2004), con adaptaciones realizadas por el autor para adecuar a las características y actividades propias de la agencia.

Anexo 6: Cuestionario Individual sobre la Cadena de Valor

El cuestionario tiene como propósito conocer el estado actual de la cadena de valor de la agencia.

Para cada afirmación se requiere conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo en las diferentes afirmaciones que vinculan a las actividades primarias y de soporte de la empresa, según lo que considere.

Marque con “X” en la columna correspondiente según su valoración:

- (1) En total desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) No está de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) Está de acuerdo
- (5) En total de acuerdo

Aclaración: Si considera que alguna afirmación no corresponde, indique con “O” en la valoración “(0) En total desacuerdo”

CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción del producto/servicio				x	
La empresa cuenta con suficiente personal para llevar adelante una expansión		x			
La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a la de sus competidores		x			
La empresa dispone y ejecuta un sistematico plan de MKT y ventas				x	
Los productos/servicios de la empresa son altamente valorados por el cliente respecto a nuestros competidores				x	
La empresa busca continuamente mejorar la relación con sus clientes				x	
La empresa cuenta con un CRM adecuado y sofisticado	x				
La gestión del riesgo está optimizada	x				
Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los servicios de la empresa				x	
La empresa cuenta con un equipo de ventas capacitado y experimentado		x			
El equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de la empresa		x			
Los canales de distribución (Ventas directas, canales online, intermediarios, etc) son eficientes			x		
La empresa está utilizando tecnologías emergente (Ejemplo, inteligencia artificial, realidad aumentada, etc.)			x		
La empresa cuenta con un sistema eficiente de información económico/financiera		x			
La excelencia de los procedimientos de la empresa son una principal fuente de ventaja competitiva					x
La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			x		
Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.				x	
La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.					x
Las tareas y proyectos están eficientemente distribuidos entre el personal y automatizados			x		
Son óptimas los espacios y el estado físico de las instalaciones	x				
La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como exposición virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.				x	
Se invierte en innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios que se anticipa que tendran demanda en el futuro del mercado			x		
Proporcionamos capacitación y desarrollo continuo al personal para mejorar habilidades y conocimientos					x
La empresa siempre trabaja según una estrategia y objetivos claros			x		

Fuente: Elaboración propia

Thompson, A.A. (2012) Administración Estratégica: Teoría y casos. McGraw-Hill Education

Nota: El cuestionario se elaboró en base al modelo de cadena de valor propuesto por Thompson (2012), con adaptaciones realizadas por el autor para adecuar a las características y actividades propias de la agencia