



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

Propuesta de implementación de un Sistema de Planificación de
Recursos Empresariales (ERP) para una PyME dedicada a la
comercialización de insumos de repostería.

Autora: Uhrig Sola Sofía Candela

Septiembre 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

Propuesta de implementación de un Sistema de Planificación de
Recursos Empresariales (ERP) para una PyME dedicada a la
comercialización de insumos de repostería.

Autora: Uhrig Sola Sofía Candela

Orientador: Lic. Juan Ariel Adams

Supervisor de campo: Auernigg Juan Carlos

Profesores: Mgtr. Cristina Cochancod

Lic. Esp. Héctor H. Holowaty

Lic. María Vanesa Romero

Septiembre 2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mis padres, Sonia y Jorge y mi hermana Amaia por ser mi sostén diario, por acompañarme en las alegrías y aprendizajes y por su apoyo incondicional durante el camino de mi carrera universitaria.

Agradezco a Dios por concederme la fortaleza y confianza necesarias para transitar y afrontar este camino.

A la Facultad de Ciencias Económicas, en especial a los docentes, quienes contribuyeron a mi formación profesional; gracias por sus palabras de aliento y motivación.

A mis amigas, futuras colegas, quienes hicieron más livianas las extensas horas de cursada. Gracias por brindarme su amistad y contención a lo largo de este recorrido universitario.

A Miel y Molly, mis fieles compañeras en las jornadas de estudio. Gracias por su cariño incondicional y por regalarme la más cálida bienvenida cada vez que regresaba de cursar.

Sin importar cuán empinado se presente el camino, siempre es bueno recordar que quien persevera, triunfará.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROYECTO Y OBJETIVOS.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.4 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 MARCO METODOLÓGICO	5
1.5.1 Tipo y Nivel de Investigación	5
1.5.2 Enfoque de la Investigación.....	6
1.5.3 Diseño	6
1.5.4 Población y Muestra	6
1.5.5 Método Aplicado.....	7
1.5.6 Alcance y Limitaciones	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9
2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.2.1 Definición de Proceso y Cursograma	14
2.2.2 Análisis del Entorno	15
2.2.3 Análisis PESTEL	16
2.2.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	17
2.2.5 Análisis ABC.....	18
2.2.6 Sistema de Revisión Continua.....	19
2.2.7 Política de Compras	20
2.2.8 Política de Control del Inventario.....	21
2.2.9 Definición de Sistema de Información y Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).....	21
2.2.10 Evolución del Sistema ERP	24
2.2.11 Características del Sistema ERP	25
2.2.12 Beneficios que se Obtienen a partir de la Implementación del Sistema ERP	26
2.2.13 Ventajas y Desventajas de la Implementación del Sistema ERP	27
2.2.14 Tipos de Sistemas ERP.....	28
2.2.15 Riesgos y Factores Críticos de Éxito (FCE) en la Implementación del Sistema ERP.....	28
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31

3.1.1	Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	31
3.1.2	Organización Interna	32
3.1.3	Caracterización de los Procesos Operativos Clave	33
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
3.2.1	Análisis PESTEL	35
3.2.2	Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS		44
4.1	CURSOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	46
4.1.1	Cursograma de Compras	46
4.1.2	Cursograma de Reposición de Mercadería	48
4.1.3	Cursograma de Ventas Minoristas (en el local)	50
4.1.4	Cursograma de Ventas Minoristas E-commerce	52
4.1.5	Cursograma de Ventas Mayoristas	54
4.1.6	Cursograma de Distribución	56
4.1.7	Cursograma de Arqueo de Caja	57
4.1.8	Cursograma de Control de Cuentas Corrientes de Clientes	58
4.2	INEFICIENCIAS DETECTADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA	59
CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE REORGANIZACIÓN OPERATIVA		63
5.1	PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS AL ABASTECIMIENTO	63
5.1.1	Formalización de la Comunicación de Faltantes de Productos	63
5.1.2	Definición de una Política de Compras	63
5.1.3	Procedimiento de Recepción de Mercadería y Control de Calidad	64
5.1.4	Elaboración del Listado de Productos	64
5.2	PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DEL INVENTARIO	65
5.2.1	Asignación de un Lote Específico del Stock para el Canal de Ventas E-commerce	65
5.2.2	Definición de una Política de Control del Inventario	65
5.3	PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	66
5.3.1	Criterio de Armado de los Pedidos	66
5.4	PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS	67
5.4.1	Control de Comprobantes de Transferencias y Cupones de Pago	67
5.5	PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA ORGANIZACIÓN INTERNA	67
5.5.1	Definición Formal de Roles, Tareas y Responsabilidades del Personal	67
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL		68
6.1	SOLUCIONES QUE BRINDAN LOS MÓDULOS DEL SISTEMA ERP	68
6.1.1	Módulo Gestión de Abastecimiento	68

6.1.2	Módulo Gestión de Inventario.....	69
6.1.3	Módulo Gestión de Ventas	70
6.1.4	Módulo Gestión de Finanzas y Contabilidad	71
6.1.5	Modulo Clientes.....	71
6.2	ANÁLISIS COMPARATIVO DE SISTEMAS ERP.....	72
CONCLUSIÓN GENERAL Y RECOMENDACIONES		78
7.1	CONCLUSIÓN.....	78
7.2	RECOMENDACIONES	80
7.2.1	Recomendaciones para “Gota de Miel Insumos”	80
7.2.2	Plan de Acción para la Implementación de las Propuestas de Reorganización Operativa.....	81
7.2.3	Para Futuras Prácticas o Investigaciones.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		85
ANEXOS		92
ANEXO I.....		92
ANEXO II.....		94
ANEXO III.....		96
ANEXO IV		98
ANEXO V		99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Rueda Operativa Simplificada.....	14
Figura 2:	Simbología de los Cursogramas	15
Figura 3:	Variables que componen el Análisis PESTEL	16
Figura 4:	Variables que componen el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	17
Figura 5:	Sistema de Revisión Continua	20
Figura 6:	Módulos componentes del Sistema de Planeación de Recursos Empresariales	23
Figura 7:	Organigrama de la empresa	33
Figura 8:	Variaciones mensuales del nivel general del Índice de Precios al Consumidor	36
Figura 9:	Variación mensual del Índice de Precios al Consumidor por región. Período Mayo 2026.....	37
Figura 10:	Mapa de Procesos	45
Figura 11:	Cursograma del Proceso de Compras	46
Figura 12:	Cursograma del Proceso de Reposición de Mercadería.....	48
Figura 13:	Cursograma del Proceso de Ventas Minoristas en el local	50
Figura 14:	Cursograma del Proceso de Ventas Minoristas E-commerce	52
Figura 15:	Cursograma del Proceso de Ventas Mayoristas	54
Figura 16:	Cursograma del Proceso de Distribución	56
Figura 17:	Cursograma del Proceso de Arqueo de Caja.....	57
Figura 18:	Cursograma del Proceso de Control de Cuentas Corrientes de Clientes	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de las funcionalidades de los distintos Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales.....	73
Tabla 2: Plan de Acción para la Implementación de las Propuestas de Reorganización Operativa.....	82
Tabla 3: Cálculo del Presupuesto Estimado según la Actividad.....	83
Tabla 4: Escala Salarial según Categorías CCT 130/75	84
Tabla 5: Planilla de Relevamiento de Procesos	94
Tabla 6: Planilla de Recepción de Mercadería.....	97
Tabla 7: Planilla de Comunicación de Faltantes de Productos	98

RESUMEN

El presente trabajo enmarcado en las Prácticas Profesionales Supervisadas de la cátedra Área Integrada IV, se desarrolla en la empresa Gota de Miel Insumos¹, dedicada a la comercialización mayorista y minorista de insumos de repostería en la ciudad de Posadas, Misiones.

El trabajo aborda el diseño de un plan de mejora integral orientado a optimizar la eficiencia administrativa, el flujo de información y el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa bajo análisis.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se adoptó un enfoque metodológico de carácter descriptivo y aplicado. La recolección de datos y el relevamiento de campo se instrumentaron a través de técnicas cualitativas que incluyeron la observación directa en la empresa, la realización de una entrevista en profundidad al gerente y la diagramación de los flujos de trabajo mediante el uso de cursogramas. Asimismo, el análisis del macro y micro entorno se estructuró sobre la base de herramientas como el Análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, complementado con una exhaustiva revisión de la literatura.

El diagnóstico de los procesos internos de la PyME expuso severas inefficiencias que condicionan el funcionamiento de la misma. Entre las principales debilidades detectadas se destacan la ausencia de un control sistemático del stock, un cuello de botella en el proceso de ventas minoristas durante períodos de alta demanda y una gran carga de tareas operativas en la figura del gerente general. Estos factores se ven potenciados de forma negativa por el uso de herramientas informáticas limitadas y obsoletas.

Frente a este escenario, la propuesta desarrollada se articuló en dos fases, bajo la premisa de que no es factible automatizar el desorden operativo. Primeramente, se formuló un plan de reorganización operativa enfocado en la estandarización y orden de los procesos internos. Posteriormente, se diseñó la propuesta de implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), mediante el análisis y sugerencia de una alternativa óptima que responde a las necesidades de la empresa, con el objetivo principal de mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, optimizar el manejo de la información y facilitar la toma de decisiones.

¹Gota de Miel Insumos es el nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, en cumplimiento del compromiso de respetar su privacidad.

Palabras clave: Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) – Reorganización operativa – Toma de decisiones – Transformación digital.

INTRODUCCIÓN²

El entorno actual, caracterizado por una competencia intensa y una acelerada transformación digital, representa el escenario en el que las pequeñas y medianas empresas se encuentran inmersas, enfrentando diversos desafíos al adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de gestión.

La incorporación de tecnologías de la información se ha convertido en un requisito de suma importancia para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos internos y sostener la competitividad en mercados cada vez más exigentes.

En Argentina, las PyMEs representan la columna vertebral de la economía nacional; sin embargo, muchas de ellas continúan trabajando bajo procesos manuales, información fragmentada y una escasa integración entre las distintas áreas funcionales. Estas limitaciones obstaculizan la toma de decisiones informada y oportuna, además de incrementar los costos operativos y reducir la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

En este contexto, los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) surgen como una herramienta estratégica para la gestión integral de la información de la empresa, permitiendo la automatización de los procesos, favoreciendo la disponibilidad de información precisa y una toma de decisiones ágil, fundamentada y proactiva.

El presente trabajo, enmarcado en las Prácticas Profesionales Supervisadas, se llevó a cabo en la empresa Gota de Miel Insumos³, una PyME con más de quince años de trayectoria en la comercialización de insumos de repostería en la ciudad de Posadas, Misiones. A pesar de su crecimiento sostenido, la empresa no resulta ajena a dicha problemática, enfrentando dificultades en la gestión administrativa y en la integración de la información entre las distintas áreas como consecuencia de la ausencia de un sistema integrado, lo que repercute en su capacidad de planificación, control y respuesta ante los cambios del ambiente que la rodea. Esta situación condujo a plantear la pregunta de investigación: ¿Cómo *mejorar* la eficiencia en la gestión administrativa, *optimizar* el

² Este trabajo ha sido revisado mediante herramientas de IA para mejorar la redacción semántica, sin que la misma haya alterado el contenido original del autor.

³ *Gota de Miel Insumos* es el nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, en cumplimiento del compromiso de respetar su privacidad.

manejo de la información y *facilitar* la toma de decisiones en una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería de la ciudad de Posadas?

Este trabajo tiene como propósito final proponer la implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la empresa Gota de Miel Insumos, con el fin de mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, optimizar el manejo de la información y facilitar la toma de decisiones.

Para alcanzar el objetivo planteado, se adoptó un enfoque metodológico descriptivo y aplicado, sustentado en la observación directa en campo, la realización de una entrevista en profundidad al gerente y la revisión de literatura especializada. Este abordaje se complementó con el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la formulación de propuestas de mejora.

El trabajo cobra relevancia al abordar una problemática presente en las PyMES locales: la brecha en la adopción de herramientas tecnológicas y una gestión condicionada por la toma de decisiones con base en información histórica y fragmentada.

El documento se estructura en siete capítulos: la presentación del proyecto, sus objetivos y abordaje metodológico se encuentra desarrollado en el primer capítulo. El segundo capítulo describe el marco teórico referencial y conceptual sobre el cual se sustenta el presente trabajo; seguidamente, el tercer capítulo introduce a la organización bajo estudio y analiza el entorno de la misma a través del análisis PESTEL y de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. El cuarto capítulo aborda el análisis de los procesos internos relevados; como consecuencia, el quinto capítulo expone las propuestas de mejora elaboradas en base a una reorganización operativa. Por su parte, el sexto capítulo formula, teniendo en cuenta toda la información analizada y expuesta a lo largo del desarrollo del trabajo, una propuesta de implementación del Sistema ERP, sugiriendo un sistema integral en base a las necesidades de la empresa. Finalmente, se exponen las conclusiones generales.

CAPÍTULO I: PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto actual, caracterizado por un entorno competitivo y cada vez más dinámico como consecuencia de una acelerada adopción de la transformación digital, las PyMEs afrontan desafíos relevantes relacionados con la internalización de estas tecnologías, presentando en la región de América Latina un gran rezago tecnológico con respecto a los demás países del mundo.

De acuerdo con la bibliografía revisada, la gestión eficiente de información y la implementación de sistemas que contribuyan a un manejo estratégico de la misma constituye un factor clave tanto para el crecimiento organizacional como para la optimización de los procesos internos en las empresas.

No obstante, gran parte de las pequeñas y medianas empresas en Argentina continúan operando mediante procedimientos manuales o sistemas precarios, dificultando no sólo la integración de la información y la comunicación entre áreas, sino que además se genera una duplicidad de datos, resultando en una gestión limitada y una toma de decisiones reactiva.

En este escenario, los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) constituyen una herramienta determinante en la integración de procesos, en la automatización de tareas y en la mejora del manejo de la información. Diversos estudios demuestran que la adopción de un Sistema ERP contribuye considerablemente a la eficiencia operativa, permitiendo una visión unificada e integral de la organización. La decisión de llevar a cabo una implementación de tal magnitud implica transformar las limitaciones actuales en una oportunidad diferencial de crecimiento.

Gota de Miel Insumos, empresa bajo análisis, dedicada a la comercialización de insumos de repostería, no resulta ajena a dicha problemática. La ausencia de un sistema integrado de información ocasiona ineficiencias en los procesos, falta de sincronización entre áreas organizacionales y dificultades para obtener datos actualizados y confiables, repercutiendo en la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado y condicionando la planificación informada a nivel estratégico.

En este marco, surge la necesidad de analizar cómo se podría mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, optimizar el manejo de la información y facilitar

la toma de decisiones en una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería ubicada en la ciudad de Posadas, Misiones.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo *mejorar* la eficiencia en la gestión administrativa, *optimizar* el manejo de la información y *facilitar* la toma de decisiones en una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería de la ciudad de Posadas?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Gota de Miel Insumos afronta desafíos considerables derivados de una gestión deficiente de la información, la cual depende en gran medida de procesos manuales. Estas prácticas ocasionan una falta de comunicación y sincronización entre las áreas de la empresa, incidiendo en el manejo de la información y en la capacidad de respuesta de la PyME ante cambios dinámicos del contexto.

La justificación del presente trabajo radica en la necesidad de adoptar un Sistema de Información que contribuya y respalde al crecimiento de Gota de Miel Insumos.

La implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), entendido como una herramienta que permite a la empresa evaluar, controlar y administrar sus actividades de manera eficiente en todas sus áreas funcionales (Muñiz, 2004), transformaría la estructura organizativa y los flujos de trabajo. Esta modernización se traduce en una reducción de los tiempos administrativos, una mayor precisión en el registro de datos y una mejor disponibilidad de la información para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva académica, este trabajo, enmarcado dentro de las Prácticas Profesionales Supervisadas, aborda una problemática que se manifiesta de manera recurrente en la gestión habitual de las PyMEs locales, ofreciendo una propuesta concreta de implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP). La combinación de una aplicación práctica y de un enfoque metodológico, resultando en una propuesta de mejora, son diseñados de acuerdo a las necesidades de la PyME Gota de Miel Insumos, sus recursos y capacidades.

Por lo tanto, el contexto dinámico y digitalizado en el que se encuentran sumergidas las PyMEs argentinas, y puntualmente aquellas ubicadas en la ciudad de Posadas, Misiones, presiona a las mismas a buscar una solución que les permita fortalecer

su competitividad y que acompañe su proceso de crecimiento, adaptándose a las exigencias del mercado.

1.4 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Proponer la implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería, a fin de mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, optimizar el manejo de la información y facilitar la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Revisar la literatura académica y técnica sobre Sistemas ERP, identificando conceptos clave y factores críticos de éxito en su implementación.
- Describir de manera integral a la organización bajo análisis, identificando su estructura organizacional, áreas funcionales y principales productos.
- Analizar el macroentorno y microentorno de la PyME bajo análisis.
- Releva y analizar los procesos internos de la PyME, identificando oportunidades de mejora.
- Formular un plan de reorganización operativa orientado a optimizar los procesos internos de la organización bajo análisis.
- Diseñar una propuesta de implementación del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) adaptada a la realidad operativa y en función de las necesidades específicas de la PyME en estudio.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo y Nivel de Investigación

El presente trabajo se realizó bajo el alcance de una investigación descriptiva y aplicada, dado que se orientó a proponer la implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) a partir del análisis de los procesos internos de la Organización objeto de estudio.

En primera instancia, se describió y caracterizó a la PyME objeto de estudio, analizando el contexto actual de la empresa.

Seguidamente se llevó a cabo un relevo y análisis de los procesos internos, a fin de definir una serie de propuestas de mejora de reorganización operativa que acompañan la propuesta de implementación del Sistema Integral.

1.5.2 Enfoque de la Investigación

La investigación adoptó un enfoque metodológico cualitativo, contemplando diversas técnicas de recolección de datos para recopilar, analizar y, finalmente, interpretar la información obtenida, logrando una visión integral de las herramientas de gestión actuales utilizadas por la PyME y un sustento en la propuesta de implementación del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

Respecto de las fuentes de información, el presente trabajo se apoyó en fuentes secundarias, recurriendo a fuentes secundarias externas, como bibliografía académica e información sobre las distintas opciones existentes de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), con el objetivo de analizar la misma al momento de proponer la implementación del Sistema. También se utilizaron fuentes secundarias internas, las cuales contribuyeron al relevo y análisis de los procesos internos.

En cuanto a las fuentes primarias, se accedió a las mismas mediante técnicas cualitativas de recolección de datos, con la finalidad de obtener una percepción sobre el funcionamiento operativo actual de la organización.

1.5.3 Diseño

El diseño del presente trabajo es no experimental, debido a que se realizó la observación directa en campo, analizando los fenómenos en su ambiente natural sin manipular intencionalmente las variables.

Dentro del diseño no experimental, se optó por un diseño transversal o transeccional descriptivo, el mismo responde a que los datos serán recolectados en un momento único en el tiempo, en este caso, diciembre 2025 – enero 2026.

1.5.4 Población y Muestra

La población objeto de estudio se encuentra conformada por la totalidad de los integrantes de la PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería en la

ciudad de Posadas, Misiones. Dicha población incluye a los dueños, el gerente general y el personal distribuido entre las distintas áreas de la organización.

Debido al reducido tamaño de los integrantes de la empresa objeto de estudio, se trabajó con una muestra no probabilística por juicio, seleccionando a los participantes de acuerdo con la información que puedan aportar, alineándose con el propósito del trabajo.

1.5.5 Método Aplicado

Siguiendo con el enfoque metodológico cualitativo, se empleó la observación directa en campo, la entrevista en profundidad dirigida al gerente, el análisis documental y la revisión bibliográfica pertinente.

La recolección de datos se realizó mediante la observación directa en campo y la entrevista en profundidad al gerente general.

La observación directa en campo se llevó a cabo anotando los datos relevantes que se necesitaron para realizar el relevo y análisis de los procesos internos. Para ello, se elaboraron fichas de observación para sistematizar la recopilación de los datos obtenidos mediante la observación directa. Este instrumento permitió identificar las dificultades que se presentan tanto en la gestión manual de la información como en la ejecución de los procesos operativos internos.

La entrevista en profundidad dirigida al gerente general es de tipo semiestructurada. Este instrumento permitió comprender de manera detallada la estructura organizacional, los flujos actuales de información, los procesos clave y las dificultades que se presentan diariamente en el manejo de la información y en la toma de decisiones.

A partir de la información obtenida, se elaboraron los cursogramas correspondientes a cada proceso con el fin de diagramar el personal que interviene en cada uno, los archivos que se utilizan y las tareas que componen cada proceso; este análisis permitió realizar una descripción detallada de las ineficiencias detectadas.

En base al análisis y exposición de las ineficiencias se realizó la definición de una serie de propuestas de mejora de los procesos internos; seguida de una descripción de cómo el Sistema Integrado contribuye a optimizar los procesos internos.

Para el análisis comparativo realizado entre Sistemas ERP, se analizaron variables como el alojamiento del software, los módulos centrales que ofrecen, la disponibilidad de una aplicación para dispositivos móviles y sus funcionalidades; variables que responden a las necesidades identificadas de la empresa.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se formuló la sugerencia de implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

1.5.6 Alcance y Limitaciones

El estudio se centró en la empresa objeto de estudio, una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería en la ciudad de Posadas, Misiones, durante los meses diciembre del año 2025 – enero del año 2026.

Las actividades fueron llevadas a cabo dentro del ambiente de la organización en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas, sin alterar la operatoria diaria de la misma.

En cuanto a las limitaciones, la empresa no contaba con procesos formalizados, por lo que la identificación inicial y el relevamiento de los mismos resultó un desafío; dicha situación impidió realizar un contraste documental previo y obligó a reconstruir los procesos internos a partir de la evidencia empírica.

Las observaciones en campo se complementaron mediante la entrevista en profundidad realizada al gerente, así como también a través de intercambios informales breves con el personal durante el relevamiento operativo.

No se implementaron las mejoras propuestas en el presente trabajo, ya que el alcance del mismo se limitó a su construcción y fundamentación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En términos generales, una empresa se define como una unidad económica que desarrolla, con fines de lucro, actividades productivas o de servicios de manera habitual, utilizando como base el capital invertido y/o el trabajo aportado, y asumiendo el riesgo inherente al logro de beneficios (Ministerio de Economía de la Nación, 2023).

Dentro de este conjunto, se destacan las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), las cuales desempeñan un rol fundamental en la economía argentina. De acuerdo con el Ministerio de Economía de la Nación (2023), una MiPyME es una unidad económica que puede operar en los sectores comercial, de servicios, industrial, agropecuario, construcción o minero, integrada por una o varias personas. Su clasificación depende de la actividad declarada, los montos de ventas anuales o la cantidad de empleados.

A nivel mundial, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen alrededor del 90% del total de las empresas, generando más de la mitad del empleo y aportando más del 40% del PBI.

Según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en América Latina y el Caribe, las PyMEs constituyen un pilar fundamental dentro de la economía regional, representando el 99,5% de las empresas formales, de las cuales el 88,4% corresponde a las microempresas. No obstante, enfrentan limitaciones en cuanto al acceso a recursos humanos calificados, infraestructura y capacidades de gestión y tecnológicas, que restringe su potencial de crecimiento y competitividad (OECD, 2024).

La transformación digital es una oportunidad estratégica para estas organizaciones, al permitirles mejorar sus operaciones, automatizar procesos y fortalecer la relación con los clientes. La adopción de tecnologías, como la computación en la nube, el análisis de datos y el Internet de las Cosas (IoT) posibilita la optimización de las cadenas de suministro, la reducción de costos y contribuye a competir de manera más eficaz con empresas de mayor tamaño, al mismo tiempo que fomenta la innovación y mejora el desempeño.

Sin embargo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advierte que los países de América Latina y el Caribe se encuentran bajo un rezago

tecnológico, evidenciando una brecha significativa en torno a la digitalización entre las grandes empresas y las PyMEs. Esta disparidad incide de forma directa a las diferencias de productividad en la región, lo cual revela un desafío estructural para integrar a las PyMEs en procesos de innovación tecnológica y transformación digital (CEPAL, 2024; OECD, 2024).

En Argentina, las PyMEs constituyen la columna vertebral de la economía, representando más del 90% del total de las empresas, siendo responsables de una parte significativa del empleo en el país. Entre los múltiples desafíos que enfrentan, los cuales limitan su sostenibilidad y expansión, la transformación digital es uno de los más relevantes, reflejando la problemática actual de la región (Senado de la Nación Argentina, 2024).

La Transformación Digital puede definirse como el proceso de conversión de datos y procedimientos analógicos en formatos digitales mediante el uso de tecnologías interconectadas, lo que permite generar nuevas actividades o reformular las ya existentes (Miñan, 2023, citado en Ribas, F., Lamberta Lazcano, M. B., & Sánchez Abrego, D).

Este fenómeno no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que implica modificaciones estructurales profundas dentro de las organizaciones, orientadas a mejorar la eficiencia operativa, la flexibilidad y la personalización (Chapco-Wade-Safina, 2018; OIT, s.f.; Tortorella et al., 2024, citado en Ribas, F., Lamberta Lazcano, M. B., & Sánchez Abrego, D).

Siguiendo con el estudio de revisión realizado por Ribas, Lamberta Lazcano y Sánchez Abrego (2023), en Argentina muchas PyMEs incorporan tecnologías de forma parcial y limitada, especialmente en áreas comerciales y administrativas, sin integrar una visión estratégica de transformación digital. Un reducido número de empresas han iniciado verdaderos procesos de transformación digital. Dentro de las principales debilidades identificadas, éstas se relacionan con prácticas organizacionales, como cultura, liderazgo, planificación y gestión del conocimiento, la formación digital de los trabajadores y las estrategias de vinculación tecnológica con actores externos (Ascúa, 2021; Herrera Bartis y Neira, 2020; Mon & Del Giorgio, 2022; Becerra et al., 2023; Salimbeni & Bianchi, 2021, citados en Ribas, F., Lamberta Lazcano, M. B., & Sánchez Abrego, D).

En este contexto, el papel de los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) se ha convertido en un eje central dentro de las estrategias de transformación digital. Estos sistemas integran las áreas de una organización mediante tecnologías digitales, modificando la forma en que las empresas operan y ofrecen valor a sus clientes (Zeus ERP y Pos, s.f.).

La transformación digital, sustentada mediante la implementación de Sistemas ERP, reporta múltiples beneficios, tales como una mejora en la eficiencia operativa y en la experiencia del cliente al automatizar los procesos, reducir errores y analizar datos con el fin de comprender las necesidades y preferencias de los mismos; una mayor flexibilidad y adaptabilidad, al permitir que las empresas se anticipen a los cambios en el mercado, traduciéndose en una toma de decisiones estratégica.

Las constantes evoluciones de las tendencias del mercado fuerzan a las empresas a ser más competitivas, por lo que resulta necesario que los flujos internos de información y sus relaciones con el entorno estén optimizados e integrados.

En cuanto a las necesidades que motivan a las organizaciones a incorporar sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), Kalakota y Robinson (1999, citados en Hoffman, 2020) identifican diversos factores clave. En primer lugar, enfatizan en la necesidad de contar con una plataforma tecnológica capaz de mejorar el procesamiento de los pedidos de los clientes. Asimismo, destacan la importancia de consolidar y unificar las funciones de la empresa (manufactura, finanzas, distribución, logística y recursos humanos) y de integrar las tecnologías de información con los procesos que las sustentan. Finalmente, resaltan la relevancia de disponer de una infraestructura informática que permita que la organización pueda adaptarse rápidamente a su entorno dinámico.

De acuerdo con Caldas y Wood Jr. los factores motivacionales que impulsan a las organizaciones a la adopción de un sistema ERP pueden agruparse en tres categorías: sustantivos, institucionales y políticos (Caldas & Wood Jr., 2000, pp. 6-8).

Los factores sustantivos se relacionan con oportunidades o necesidades reales que enfrenta la empresa, como la integración de procesos, la consolidación de información entre distintas áreas o la agilización en la toma de decisiones. Los factores institucionales surgen de las presiones del entorno organizacional, tales como la influencia de modas gerenciales o la tendencia a imitar a otras empresas. Por último, los

factores políticos responden a dinámicas internas de poder, en las cuales los grupos organizacionales promueven la implementación del sistema ERP con el objetivo de consolidar su influencia, centralizar decisiones o estandarizar operaciones. Los autores advierten que, en las implementaciones de sistemas ERP, estos factores se encuentran presentes en dicho proceso, dando lugar a resultados inesperados o que no correspondan enteramente a los beneficios esperados.

Una adecuada implementación de los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) implica un cambio en la filosofía de la gestión de la empresa. Como señala Muñiz, la implementación del Sistema ERP debe contemplar las necesidades de la gestión organizacional, dando soporte no sólo a la situación actual de la empresa, sino que también a la previsión futura de la misma. Es por ello que esta adopción debe ser concebida como una estrategia de gestión más que una simple decisión tecnológica, donde la información sea considerada como un activo fundamental.

Disponer de sistemas capaces de gestionar y convertir datos de forma rápida, eficiente y segura es esencial para una toma de decisiones alineada a las estrategias de la organización. Particularmente, las PyMEs deben incorporar herramientas tecnológicas que les permitan anticiparse a los acontecimientos dinámicos de un contexto cada vez más competitivo (Muñiz L, 2004).

En relación con los impactos que la implementación de los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) genera dentro de las organizaciones, se han realizado distintos estudios que analizan sus efectos desde una perspectiva multidimensional.

En este sentido, Riascos-Erazo y Arias-Cardona (2016, citados en Hoffman, 2020), plantean que la implementación de estos sistemas puede realizarse desde tres dimensiones: organizacional, social y técnica. La dimensión organizacional comprende las estrategias, estructuras y procesos de la organización; la dimensión social considera la disposición del personal, los aspectos culturales y la comunicación entre los empleados; y la dimensión técnica se centra en la infraestructura tecnológica, en las habilidades y conocimientos técnicos disponibles.

Este estudio evidenció que la dimensión organizacional fue la más impactada, dado que la introducción del Sistema ERP generó modificaciones no solo en los procesos, sino también en los procedimientos, las estructuras, los roles, así como en las funciones

y responsabilidades. En cuanto a la segunda dimensión, se observaron efectos negativos relacionados con la sobrecarga laboral durante la implementación, traduciéndose en altos niveles de estrés y rotación de personal; sin embargo, también se identificaron impactos positivos, como el fortalecimiento del desarrollo del capital humano. Finalmente, en la dimensión técnica, el impacto se valoró de manera positiva, debido a la actualización tecnológica producto de la implementación del Sistema ERP, junto con las debidas inversiones en infraestructura informática (equipos, redes, software, entre otros). No obstante, esta dimensión también implicó retos, como la necesidad de crear un área interna de desarrollo de software, lo cual representaba un cambio sustancial para la organización (Hoffman, 2020).

Por su parte, Araya Guzmán y Orero Giménez (2004, citados en Hoffman, 2020), subrayan la influencia de factores intangibles, destacándose la cultura organizacional. Los autores señalan que un mismo sistema de información, estandarizado y complejo, como lo es el Sistema ERP, puede aplicarse de forma diferente según las particularidades culturales de cada empresa, condicionando así los resultados obtenidos.

En esta línea, Hughes (2003, también citado en Hoffman, 2020), sostiene que disponer de los mismos recursos tecnológicos (en términos de hardware, software y Sistemas ERP) no garantiza por sí solo una ventaja competitiva sostenible. Lo determinante radica en la manera en que dichas herramientas se gestionan e integran con el capital humano, sus competencias y las estrategias empresariales. De este modo, la clave se encuentra en la combinación entre tecnología, personas y procesos, ya que mediante esa sinergia se construye la verdadera ventaja competitiva.

No parece haber duda de que la gestión efectiva de la información en una organización puede constituir hoy una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, no todos los casos son tan claros, y la relación potencial entre la tecnología de la información y la ventaja competitiva en la mayoría de las organizaciones resulta difícil de determinar. (Caldas y Wood Jr., 2000, p. 2).

La literatura revisada enfatiza que la adopción, implementación y utilización de un Sistema ERP puede constituir un factor diferencial y estratégico, siempre que se integre coherentemente con la cultura organizacional, las capacidades del personal y la orientación estratégica de la empresa (Hoffman, 2020).

En síntesis, la capacidad de una PyME para crear valor (para sí y, en especial, para sus clientes) en la actualidad, no solo dependerá de la prioridad que le otorgue a la inversión digital, sino que también de cómo integrará la misma en la planificación estratégica y en la toma de decisiones.

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

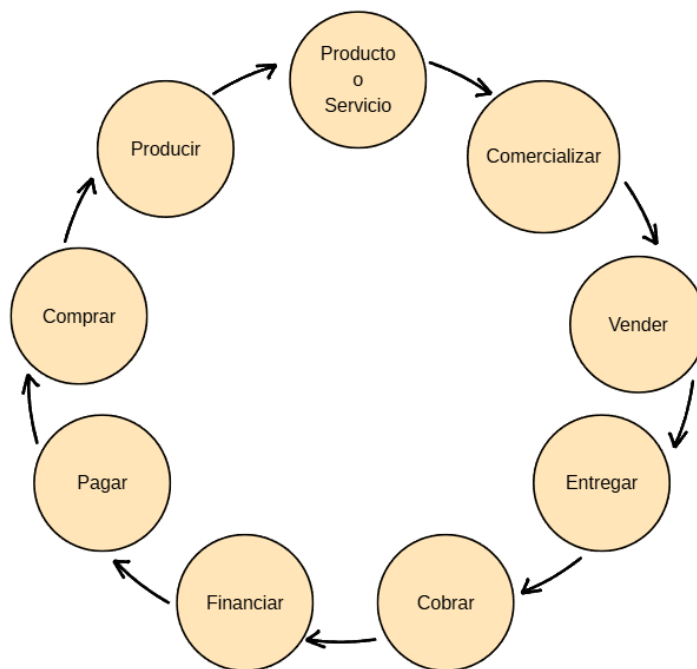
2.2.1 Definición de Proceso y Cursograma

De acuerdo a Krajewski et al. (2008), un proceso es un conjunto de tareas que transforman entradas, ya sean recursos o insumos, para obtener salidas, como productos o servicios, destinados a los clientes internos y externos de la empresa. Los procesos pueden traspasar las fronteras entre las distintas áreas de la empresa.

Siguiendo a Galloway (2002), un proceso es una serie de actividades que, a través de entradas, obtienen como resultados un producto o servicio. La autora define como entradas a la información, materiales y equipamientos.

Los procesos internos en una empresa pueden identificarse a partir de la visualización de la rueda operativa.

Figura 1: Rueda Operativa Simplificada



Nota: Adaptado de *Rueda operativa*, de R. Serra y E. Kastika, 2004, *Reestructurando empresas: Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro* (p. 2), Grupo Editorial Norma. Copyright 2004 por Grupo Editorial Norma.

Un cursograma, también denominado flujograma, es una técnica de análisis que simplifica el análisis del flujo de información de una secuencia de acciones o procedimientos administrativos. Su diagramación se elabora en base a las normas IRAM, las cuales establecen las pautas en cuanto al diseño del mismo.

Figura 2: Simbología de los Cursogramas

Simbología para la diagramación de los Cursogramas		
Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Control	Representa toda acción de verificación.
	Control con operación	Representa toda acción conjunta de consulta de datos para constatar la validez de los datos obtenidos.
	Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	Archivo definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	Destrucción	Representa la eliminación de la información.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción y opciones.
	Formulario o soporte de información	Representa el elemento portador de la información.
	Proceso no representado o no relevado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar.
	Traslado	Representa el traslado físico del elemento portador de información.
	Toma de información	Representa el desplazamiento de la información sin el desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso.
	Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos.

Nota: Adaptado de *Técnicas para la diagramación*, de Cavia, s. f., *Prácticas de oficina: 2do. EMT Asistente de Dirección* (p. 2).

2.2.2 Análisis del Entorno

De acuerdo con Álvarez (2003), el entorno de una organización está compuesto por todos aquellos factores ajenos que inciden directa o indirectamente sobre la misma, sin que esta pueda tener control sobre dichos factores.

Siguiendo a De Zuani (2005), el autor distingue dos niveles en el entorno: el macroentorno y el microentorno. El macroentorno de las organizaciones está compuesto por un conjunto de factores que integran el ambiente general, tales como factores culturales, tecnológicos, políticos, educativos, legales, demográficos, económicos y sociológicos.

Si bien dichas variables generales afectan, en mayor o menor medida, a las organizaciones, cada una de estas desarrolla sus operaciones en un entorno más específico, llamado microentorno. En consecuencia, dentro de este último podemos identificar a los clientes, los proveedores, los competidores, los potenciales competidores y los productos sustitutos o aquellos complementarios; actores que se encuentran en contacto directo con la organización, impactando en su realidad operativa.

2.2.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar y ordenar aquellos factores, tanto positivos como negativos, que inciden en la actividad de una Organización en un período de tiempo. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial [INTI], 2023).

Figura 3: Variables que componen el Análisis PESTEL



Nota: Elaboración propia a partir del concepto desarrollado en Herramientas de diseño e innovación: PESTEL, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2023.

Las variables que componen este instrumento son:

- Políticos: incluye cuestiones relacionadas con decisiones políticas.

- Económicos: examina cuestiones relacionadas con la situación económica de la región o país en donde se encuentra la empresa.
- Sociales: engloba aspectos relacionados con cambios en las estructuras de la sociedad.
- Tecnológicos: circunscribe aspectos concernientes a los avances tecnológicos e innovación.
- Ecológicos – Ambientales: relacionados a aspectos incluidos en la agenda de desarrollo sostenible y en la responsabilidad ambiental.
- Legales: considera el marco legal en el cual se encuentra contenida la actividad de la empresa.

A partir del análisis PESTEL, la Organización podrá identificar con precisión las oportunidades y amenazas de su entorno, simplificando la formulación de estrategias apropiadas para potenciar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad competitiva.

2.2.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para Porter (2000), la competencia en un sector industrial no se limita solamente a los competidores directos, sino que influyen un conjunto de actores, quienes tendrán mayor o menor relevancia según la posición de la empresa en el mercado.

Estas fuerzas definen el grado de rivalidad en el sector, determinando tanto la rentabilidad de la industria como el poder para influir en la formulación de estrategias.

Figura 4: Variables que componen el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia a partir del concepto desarrollado en Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Porter, 2000.

Las variables a analizar son:

- Amenaza de nuevos entrantes: los ingresantes en un sector industrial no solo aportan mayor capacidad, sino que también pretenden conquistar aquellas participaciones del mercado que actualmente le corresponden a empresas ya constituidas en el sector. Si existen barreras de mercado altas, el riesgo de nuevos participantes disminuye; en cambio, las empresas consolidadas deberán actuar de manera previsible ante el ingreso inminente de nuevos competidores.
- Rivalidad entre los competidores actuales: la intensa rivalidad entre competidores no sólo guía a las empresas a una competencia de precios o costos, sino también a guerras de publicidad, a brindar un mejor servicio post-venta a los clientes y nuevas funcionalidades a los productos.
- Amenaza de productos sustitutos: los productos sustitutos analizan la forma de satisfacer las necesidades del mercado con productos distintos a los de la competencia cumpliendo la misma función. Su amenaza se sustenta en que pueden limitar la rentabilidad potencial de un sector o industria, ya que, si ofrecen precios atractivos, mayor será su margen de rentabilidad.
- Poder de negociación de los compradores: el grado de coacción de este grupo está definido por el valor de su compra y las características del entorno del mercado. Un grupo de compradores tendrá poder cuando pueda presionar a la industria a disminuir los precios o a ofrecer una mejor calidad en los productos o servicios.
- Poder de negociación de los proveedores: esta fuerza considera el grado de dominio de un grupo de proveedores sobre una industria. Un grupo limitado de proveedores de una industria podrá amenazar con reducir la calidad de los bienes o servicios que ofrecen o con aumentar los precios, incidiendo en la rentabilidad del sector.

2.2.5 Análisis ABC

El análisis ABC, fundamentando en el principio de Pareto, sostiene que un porcentaje minoritario de los productos que forman parte de un inventario concentra la mayor fracción de su valor económico, por lo que es considerable concentrar los esfuerzos

en el control de las existencias de este reducido grupo de artículos. (Schroeder et al., 2011).

Siguiendo con el análisis, los productos en un inventario pueden clasificarse según tres categorías:

- Clase A: abarcan aproximadamente el 20% de los artículos, representando el 80% del valor del consumo anual.
- Clase B: considera al 30% de los productos, representando el 15% del valor monetario.
- Clase C: engloba al 50% de los artículos del inventario, representando casi el 5% del valor monetario.

De acuerdo con Krajewski et al. (2008), el control del inventario debe diferenciarse en función de dicha clasificación. Para los productos de clase A es necesario un control exhaustivo del stock junto con una estricta precisión en los registros del mismo.

Por el contrario, los artículos clase C admiten un esquema de supervisión más flexible, basado en revisiones periódicas o metodologías manuales. Mientras que la clase B demanda un grado de atención y control intermedio.

2.2.6 Sistema de Revisión Continua

El Sistema de Revisión Continua, también denominado Sistema del Punto de Reorden, el nivel del inventario se controla luego de cada transacción, de forma continua.

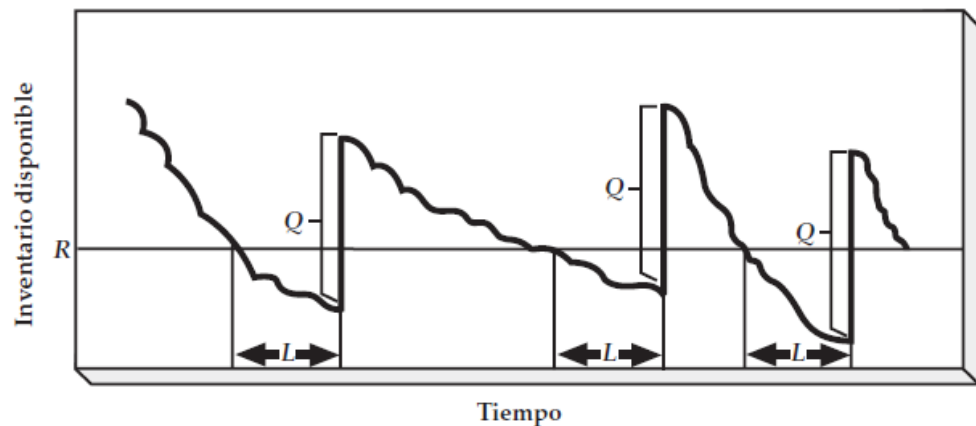
Siguiendo a Schroeder et al. (2011), cuando el stock de un producto disminuye hasta un nivel fijado como punto de reorden R , se realiza la orden de abastecimiento de una cantidad fija de Q unidades. Teniendo en cuenta que la cantidad de la orden no varía, el tiempo L que transcurre entre las órdenes fluctúa de acuerdo a la demanda aleatoria del producto.

El punto de reorden se define como $R = m + s$

Donde:

- R = punto de reorden
- m = demanda promedio durante el tiempo de espera
- s = stock de seguridad

Figura 5: Sistema de Revisión Continua



Nota: De *Administración de operaciones* (p. 367), por Krajewski et al., 2008, Pearson Educación. Copyright 2008 por Pearson Educación.

Según explica Krajewski et al. (2008), la decisión del punto de reorden de un producto es acompañada por la determinación del inventario de seguridad, el cual deberá establecerse en proporción a los costos por mantenimiento del inventario y al nivel de servicio del cliente.

Por lo tanto, es importante conocer cómo se distribuye la demanda de un producto durante el tiempo de espera de recepción del pedido. Debido a que, si la demanda varía en gran medida de un ciclo de pedido al siguiente, entonces se requerirá de un stock de seguridad grande; en cambio, si la demanda varía en menor medida respecto al promedio, se podrá mantener un stock de seguridad pequeño.

2.2.7 Política de Compras

La política de compras es un conjunto de lineamientos internos que establecen cómo la empresa adquiere productos, insumos o recursos.

Algunos contenidos de la política de compras incluyen los criterios y requisitos que deben cumplir los proveedores, las condiciones de pago y entrega, las especificaciones técnicas que deben tener los productos, los controles de recepción de mercadería, el responsable de emitir y autorizar una orden de compra. (SeNegocia, s.f; UpSeller. s.f.).

Esta política se diseña a fin de que la empresa se abastezca de forma eficiente.

2.2.8 Política de Control del Inventario

La política de control del inventario establece un conjunto de pautas para la gestión y control de las existencias. El objetivo es optimizar los niveles de inventario, evitando desabastecimientos o quiebres de stock. (Intuendi, s.f.).

Brindan una guía para la toma de decisiones relacionada con la satisfacción de la demanda y la minimización de los costos de almacenamiento.

La construcción de una política de inventario dependerá de aspectos como el sistema elegido para monitorear las existencias físicas de los productos, los patrones de demanda, las especificaciones técnicas de los productos y el criterio de orden de las existencias. (Netlogistik, s.f.).

2.2.9 Definición de Sistema de Información y Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)

Siguiendo con el desarrollo del Marco Teórico Conceptual, se desarrollará el concepto de *Sistema de Información*.

Según Laudon y Laudon (2008), un Sistema de Información es “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización” (p. 14).

De acuerdo con lo expuesto por Araya Guzmán y Orero Giménez (2014, citados en Hoffman, 2020), los Sistemas de Información pueden constituirse en fuentes de ventaja competitiva y de generación de nuevas estrategias. Dichos sistemas impulsan la mejora de procesos a través de la automatización de actividades, influyen en la cultura organizacional por medio de la modificación de normas y valores establecidos, y favorecen la implementación de cambios estructurales al estandarizar las tareas de control.

Los datos recopilados por estos sistemas se traducen en información, la cual resulta la base para apoyar la toma de decisiones, el control y la coordinación dentro de la organización, brindando un panorama integral de los procesos de la empresa.

Es en este punto donde se introduce el concepto de *Sistema de Planificación de Recursos Empresariales* (ERP)⁴, entendido como una aplicación de los Sistemas de Información.

⁴ ERP: por sus siglas en inglés: Enterprise Resource Planning

Según Laudon y Laudon (2008), los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) recopilan datos de diversos procesos clave de la empresa, como manufactura y producción, finanzas y contabilidad, ventas y marketing y recursos humanos, integrándolos en una única base de datos central.

En una línea similar, Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) describen a los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) como sistemas de información integrados que sustentan múltiples procesos empresariales y satisfacen las necesidades de almacenamiento de datos.

Asimismo, de acuerdo con lo expuesto por Cardozo, Braidot, Genoud, Gutiérrez, Krause, Pacín, Sarasqueta, Suñer, & Welsh (2007), se entiende que el objetivo de este tipo de software es automatizar las tareas esenciales de la empresa, integrando la información de manera unificada en una base de datos accesible a los distintos empleados desde cualquier punto de la organización. Permitiendo a la organización visualizar sus operaciones como un todo, en vez de tener que recopilar los fragmentos de información producidos por cada área.

Finalmente, citando a Muñiz (2004), los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) constituyen herramientas integrales de gestión y planificación de recursos empresariales. Son concebidos como programas de software que permiten a las empresas evaluar, controlar y administrar sus actividades de manera eficiente en todas sus áreas funcionales.

Estos sistemas se distinguen por su adaptabilidad, modularidad, integración de la información, estandarización y compatibilidad con otras aplicaciones. Están diseñados para optimizar los flujos de trabajo, agilizando las tareas repetitivas y facilitando la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa, logrando que la información fluya en tiempo real y con mayor precisión.

El objetivo principal del sistema ERP es satisfacer las necesidades de información interna y externa de la organización, proporcionando datos confiables, accesibles y oportunos que respalden la toma de decisiones estratégicas. Como se mencionó anteriormente, a través del conjunto de módulos, tales como contabilidad, finanzas, producción, recursos humanos, ventas y logística, el Sistema ERP permite automatizar e integrar los procesos empresariales, generando una visión unificada de la gestión.

No obstante, la decisión de adoptar un sistema ERP no debe limitarse a la modernización de los sistemas o a la reducción de costos. Su propósito se amplía hacia la mejora del servicio al cliente, el fortalecimiento de las ventas y la optimización de la planificación organizacional, contribuyendo a la diferenciación competitiva. En este sentido, resulta esencial que las PyMEs asuman los cambios tecnológicos y organizativos que implica su implementación, dado que su capacidad de adaptación determinará su sostenibilidad y crecimiento en entornos cada vez más dinámicos (Muñiz, 2004).

En definitiva, el *objetivo* de implementar un Sistema ERP en una PyME es construir un sistema de información que, a través de la integración y automatización de los procesos, permita no sólo disponer de información actualizada en tiempo real sobre las distintas áreas de la organización, sino que favorezca a una toma de decisiones estratégica.

Figura 6: Módulos componentes del Sistema de Planeación de Recursos Empresariales



Nota: Elaboración propia a partir de las distintas definiciones del Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP)

A continuación, se presenta una breve revisión de la evolución de los sistemas ERP, sus características principales y los beneficios, limitaciones y factores que condicionan su implementación exitosa en las empresas.

2.2.10 Evolución del Sistema ERP

Varios autores concuerdan en que el precedente de lo que se conoce como Sistema ERP son los sistemas MRP⁵. Estos surgieron a partir de la necesidad, por parte de las empresas, de predecir la demanda y calcular las cantidades requeridas de materiales para la producción, enmarcado en un acelerado desarrollo tecnológico. (asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA], 2015).

El sistema MRP, o mejor conocido como Planificación de Necesidades de Materiales, surgió originariamente en la década de 1950, pero no fue hasta las décadas de 1960 y 1970 que pudo ser desarrollado. El mismo se encarga de la planificación de la producción y de la gestión de stock mediante un conjunto de archivos que proveen información clave, tales como el plan maestro de producción, la lista de materiales y el estado del stock (Companys Pascual, 1999).

Por lo tanto, el sistema MRP es considerado un sistema de información, el cual fue concebido con el objetivo de planificar y controlar el inventario y la capacidad de una empresa, brindando apoyo a las demás áreas que forman parte de la misma. (Schroeder et al., 2011)

Dentro de esta tecnología, siguiendo a Schroeder et al. (2011) el denominado MRP tipo I funciona como un sistema de control de inventarios, ejecutando órdenes de compra a proveedores y órdenes de trabajo, según lo indicado en el plan maestro de producción. Sin embargo, no incluye todavía la planificación de la capacidad.

A medida que el MRP tipo I comenzó a aplicarse en las empresas, este fue evolucionando de acuerdo con las crecientes necesidades de las organizaciones por ser más competitivas. Es así como surge la segunda generación de esta herramienta, conocida como MRP II.

El MRP II, también denominado Sistema de Planeación de los Recursos de Manufactura, se utilizó con el objetivo de planificar, de manera integral, el inventario y controlar la capacidad de la empresa. Esta evolución permite brindar una retroalimentación al sistema, ajustando la capacidad disponible de la empresa (Schroeder et al., 2011).

Como se mencionó, el contexto en el cual se consolidó el desarrollo de los Sistemas ERP estuvo caracterizado por un constante incremento en la competitividad de

⁵ MRP: por sus siglas en inglés: Material Requirements Planning

los mercados, acompañado por un acortamiento en el ciclo de vida de los productos y el avance de la globalización, escenario que hacía cada vez más necesaria una integración en el manejo de información de las distintas áreas de la empresa. (AECA, 2015)

En respuesta a este desafío, de acuerdo a Schroeder et al. (2011) los Sistemas ERP lograron incorporar al sistema MRP la información proveniente de las demás áreas funcionales de una organización, tales como marketing y ventas, finanzas y contabilidad, recursos humanos, mediante el uso de una base de datos unificada, alcanzando de esta manera una integración interfuncional.

2.2.11 Características del Sistema ERP

Díaz Domínguez & Navarro Huerga (2014), en su obra *Sistemas de Gestión Integrada para las Empresas (ERP)*, destacan varias características de los sistemas ERP, las cuales son agrupadas por dichos autores en dos categorías: integración y adaptación.

En cuanto a la integración, la misma está compuesta por una base de datos común, donde los procesos e información se integran a través de una entrada única de datos, reduciendo la redundancia de los mismos y garantizando una coherencia organizacional. Por otro lado, la adaptación a los procesos empresariales se traduce como una solución completa de las funciones de la empresa (tanto a nivel estratégico como operativo), estandarizando los procesos y brindando apoyo a las prácticas organizacionales.

Complementando las características del sistema ERP, Sierra Molina & Escobar (2015) exponen una serie de cualidades que posibilitan la implementación de estos sistemas:

- Tecnología cliente – servidor: El sistema ERP se basa en una arquitectura cliente-servidor, donde un servidor central almacena y procesa los datos generados por las distintas áreas de la empresa.
- Tecnología abierta: Los sistemas ERP son compatibles con diversas plataformas, sistemas operativos y bases de datos, otorgándoles flexibilidad para integrarse con diferentes infraestructuras tecnológicas.
- Estandarización: Están diseñados de manera genérica, lo que permite su implementación en organizaciones de diversos sectores. Sin embargo, también cuentan con la capacidad de ser adaptados según las necesidades de una empresa en particular.

- **Modularidad:** Están organizados en módulos, los cuales corresponden a áreas clave de la empresa, como finanzas, recursos humanos, ventas, inventarios, etc.
- **Capacidad de adaptación:** Pueden ser adaptados según las necesidades particulares de cada organización.
- **Orientación a los procesos del negocio:** Estos sistemas se centran en la optimización de los procesos de la empresa.
- **Flexibilidad:** La implementación puede realizarse modificando los procesos de trabajo ya existentes o llevando a cabo una reingeniería que mejore los procesos.
- **Integración:** La información es almacenada en una base de datos única, reduciendo la repetición de documentos, optimizando la generación de informes y favoreciendo el trabajo común en las áreas de la empresa.

2.2.12 Beneficios que se Obtienen a partir de la Implementación del Sistema ERP

La implementación de un sistema ERP se justifica en los beneficios tangibles e intangibles que el mismo aporta a la gestión de PyMEs. Diversos autores coinciden en que la implementación de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) impacta de forma transversal la organización.

Hoffman (2020) enumera y explica brevemente estos beneficios:

- **Alineación con la estrategia organizacional:** Las Tecnologías de la Información (TI) se integran con la estrategia y los objetivos organizacionales, asegurando que la tecnología sirva como motor para el logro de los mismos.
- **Calidad y acceso a la información:** Garantiza una mejor precisión, confiabilidad, disponibilidad de los datos; y un fácil acceso a la información.
- **Toma de decisiones:** La mejora en la calidad de la información se traduce en una mejor planificación estratégica y una toma de decisiones anticipada e informada, permitiendo la predicción de tendencias futuras.
- **Capacidades organizacionales y flexibilidad:** Fomenta la innovación empresarial, la creatividad e incrementa la capacidad de respuesta de la tecnología de información y del aprendizaje organizacional.
- **Retorno financiero y productividad:** Estos sistemas están asociados con el incremento de la rentabilidad, la eficiencia y la efectividad de la empresa. Esto se logra mediante la automatización de reportes, la reducción de tiempos y la optimización en la gestión de la cadena de suministro.

Para el caso especial de las PyMEs, el impacto de la implementación del sistema ERP es realmente significativo, dado que operan con limitaciones. Fernández Barca (2017) destaca que el uso de estos sistemas funciona como una herramienta para el aumento de la competitividad al transformar la estructura organizacional y sus procesos:

- Integración de áreas: El principal beneficio es la integración de las áreas de la empresa, lo que permite la automatización de las tareas, elimina duplicidades y reduce el tiempo de ejecución de los procesos internos.
- Consistencia de la información: Almacena toda la información en una única base de datos.
- Favorece la toma de decisiones estratégicas y tácticas: La implementación del sistema ERP brinda herramientas e información exacta, liberando tiempo de los recursos humanos quienes suelen estar inmersos en tareas operativas.

2.2.13 Ventajas y Desventajas de la Implementación del Sistema ERP

Si bien la sección anterior se centró en los beneficios generales, es importante reconocer tanto los aspectos positivos como los desafíos de la implementación del Sistema ERP. Siguiendo a Sainz González (2021), las ventajas que justifican la adopción de dicho sistema están alineadas con la mejora en la toma de decisiones y la escalabilidad que ofrece el sistema.

- Mejora en la toma de decisiones: Permite unificar la información para tener una visión integral.
- Escalabilidad y Optimización de procesos: La automatización de operaciones no solo reduce el tiempo empleado en tareas rutinarias, sino que también elimina errores y duplicidades, y permite el crecimiento y la formación de nuevas áreas.

Los principales desafíos que trata el autor se relacionan con los costos asociados, la formación de los recursos humanos y el proceso de implementación:

- Costos asociados: La inversión no se limita al costo inicial de implementación, sino que también incluye un costo de mantenimiento.
- Formación de los recursos humanos: La implementación requiere personal con conocimientos o la formación intensiva del personal existente.
- El proceso de implementación: Es un proceso complejo y lento en el que influyen una multiplicidad de factores.

2.2.14 Tipos de Sistemas ERP

La variada oferta de Sistemas ERP hace necesaria su clasificación según criterios que orienten a las PyMEs en el proceso de selección.

Según Sainz González (2021) la clasificación de estos sistemas puede realizarse teniendo en cuenta cuatro criterios:

1. Según el sector:
 - ERP verticales: Son diseñados para un sector en particular, lo que permite obtener funcionalidades específicas.
 - ERP horizontales: son diseñados para todo tipo de empresas e incluyen módulos generales.
2. Según la modalidad de instalación (Hosting):
 - ERP locales (on – premise): Se instalan directamente en los servidores y equipos de la empresa.
 - ERP en la nube (cloud – based): Se alojan en servidores externos, permitiendo el acceso desde cualquier lugar a través de internet.
3. Según la adaptabilidad:
 - ERP genéricos: Están prediseñados para una rápida adaptación a diferentes tipos de empresas.
 - ERP hechos a medida: Son sistemas programados específicamente para las necesidades de una empresa. Son costosos y ofrecen una mejor adaptabilidad a la empresa.
4. Según la propiedad del código:
 - ERP de código abierto (open source): Son desarrollados por comunidades y su código es liberado; no requieren un pago de licencias. Permiten modificar determinadas funcionalidades del sistema (Bayá Terceros, 2019).
 - ERP de software propietario: Son desarrollados y vendidos bajo licencias de uso. Las modificaciones del sistema solo pueden ser realizadas por el desarrollador del mismo (Bayá Terceros, 2019).

2.2.15 Riesgos y Factores Críticos de Éxito (FCE) en la Implementación del Sistema ERP

Los factores críticos de éxito en la implementación de un Sistema ERP por parte de las empresas han sido ampliamente analizados por distintos autores.

De acuerdo con Sainz González (2021), pueden distinguirse algunos factores críticos de éxito durante la pre-implementación del Sistema ERP y también durante la post-implementación de dicho software

La etapa de pre-implementación del Sistema ERP abarca desde la selección de dicho sistema, la implementación del mismo, hasta el momento en el que se encuentra en funcionamiento. En esta fase surgen los siguientes FCE:

- Definición de objetivos y planificación: Es indispensable que la empresa tenga objetivos claros antes de iniciar la adopción. Una planificación realista que asegure los recursos necesarios es vital para evitar aumentos de tiempo y costos.
- Apoyo de la alta dirección: El compromiso de los directivos es crucial, dado que deben ejercer un papel de liderazgo.
- Gestión del cambio y cultura organizacional: Los cambios en los procesos requieren que la organización y sus empleados se encuentren comprometidos con el proyecto, mostrando una disposición al cambio, siendo fundamental la colaboración.
- Elección del ERP y formación: La elección del sistema adecuado es una causa principal de fracaso. La formación de los recursos humanos también es importante para que logren asimilar los procesos correspondientes a su puesto de trabajo.
- Parametrización: Se debe adaptar el software al lenguaje y a los procesos de la organización.

Luego de implementado el Sistema ERP, también pueden surgir FCE relacionados con las revisiones, los controles y el mantenimiento del mismo, etapa que comprende la post-implementación. Durante esta fase pueden surgir los siguientes FCE:

- Soporte y mantenimiento continuo: La capacidad de respuesta del proveedor de servicio del Sistema ERP es fundamental en la adopción del mismo.
- Formación permanente y parametrización: La capacitación no puede finalizar con la implementación; debe ser un proceso continuo para responder a nuevos procesos o actualizaciones.

También existen riesgos que se manifiestan como consecuencia de una inadecuada gestión en la adopción del Sistema ERP, los autores Sierra Molina & Escobar (2007) destacan los siguientes:

- Resistencia al cambio.

- Planificación deficiente en las fases posteriores a la implementación.
- Falta de coordinación entre el sistema ERP y los procesos de la organización.
- Desconocimiento de las necesidades de información de la organización.

El Sistema ERP en una PyME se traduce en la adopción de un nuevo método de trabajo. Debe entenderse hoy en día como un paso imprescindible en la vida de cualquier organización con aspiraciones de crecimiento en un mundo cada vez más competitivo (Fernández Barca, 2017).

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

*Gota de Miel Insumos*⁶ es una empresa familiar con más de quince años de trayectoria en el sector de la repostería.

Ubicada en la ciudad de Posadas, Misiones, Argentina, se especializa en la comercialización mayorista (dentro de la provincia) y minorista de insumos de repostería. Su catálogo de productos incluye margarina, chocolate (en diversas presentaciones), frutos secos, dulce de leche, levadura, moldes y cortantes, entre otros.

Las ventas se realizan a través de su tienda física, diseñada para una exhibición completa de los productos, y mediante su página web. Mantienen una activa presencia digital por medio de redes sociales, como Instagram, Facebook y WhatsApp, asegurando una comunicación fluida y accesible con sus clientes.

3.1.1 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Se identificaron y delimitaron dos Unidades Estratégicas de Negocio principales de la empresa, diferenciadas por el perfil del cliente y el volumen de transacciones:

- Canal minorista: esta unidad abarca a los clientes que efectúan sus compras de forma presencia en el local comercial o a través de la plataforma de e-commerce. Si bien, el segmento está compuesto mayoritariamente por consumidores finales, también incluye a emprendedores y organizaciones públicas o privadas. La atención al cliente se basa en una asistencia personalizada según los requerimientos del mismo: el personal del mostrador asesora al cliente, prepara el pedido en el momento y finaliza el proceso con el cobro y la entrega inmediata de los productos. Para las compras realizadas vía página web, el proceso adopta una modalidad omnicanal, donde el usuario realiza el pago de forma anticipada y posteriormente se acerca a la tienda para retirar la mercadería.
- Canal Mayorista: esta unidad de negocio está orientada exclusivamente a empresas y comercios quienes demandan grandes volúmenes de productos.

⁶ Gota de Miel Insumos es el nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, en cumplimiento del compromiso de respetar su privacidad.

La fuerza de ventas visita individualmente a cada cliente en su establecimiento, releva las necesidades, confecciona el pedido y lo transmite al área de administración para su preparación y posterior entrega.

A diferencia del canal minorista, el ciclo de cobros de esta unidad se gestiona bajo la modalidad de cuentas corrientes.

3.1.2 Organización Interna

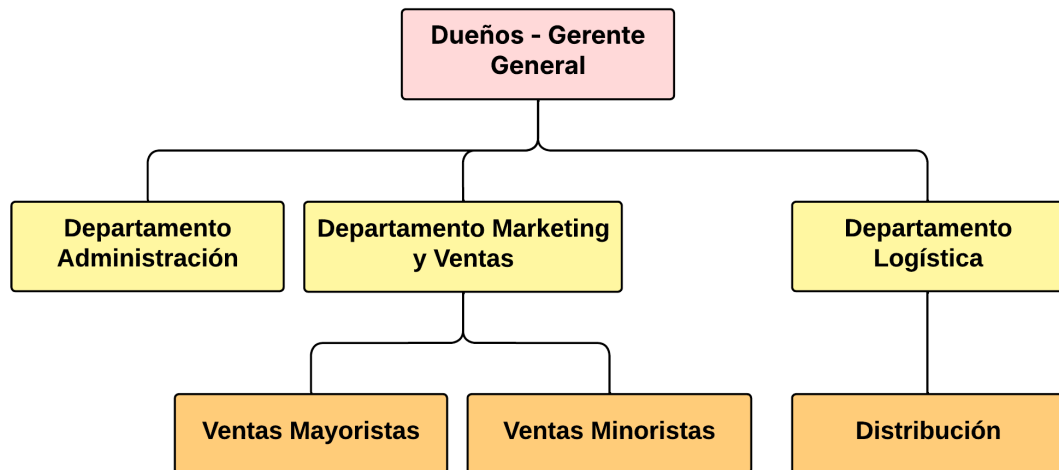
La empresa cuenta con nueve empleados, quienes desarrollan distintas tareas según sus responsabilidades. Su estructura organizacional se encuentra distribuida en 3 áreas funcionales:

La Gerencia General y el departamento de Administración se encuentran a cargo del Gerente General, quien es responsable de la gestión integral de la PyME, el control interno y la coordinación de las áreas.

El departamento de Marketing y Ventas se subdivide en ventas mayoristas y ventas minoristas. Por su parte, Marketing se encarga de desarrollar las estrategias de comunicación, campañas y contenido, además de realizar la revisión final y supervisión general del salón, garantizando la coherencia estética y conceptual con la identidad de la marca. El sector de Ventas Mayoristas se encarga de realizar todas las ventas a clientes mayoristas, gestionando pedidos, presupuestos y el vínculo comercial con cada cliente. La atención al público (Ventas Minoristas) es responsabilidad del personal de salón, quienes se ocupan de la venta directa y la atención personalizada a los clientes, manteniendo el orden, la imagen y la presentación del local.

El departamento de Logística se encuentra bajo la supervisión del Gerente General, quien está a cargo de la coordinación logística, supervisando la distribución, el abastecimiento y el flujo general de mercaderías. Además, los dueños son quienes realizan los pedidos de mercadería, asegurando el stock y la disponibilidad de los productos en la sucursal. La Distribución es realizada por personal designado, quienes realizan entregas en toda la ciudad, y próximamente hacia el interior de la provincia de Misiones.

Figura 7: Organigrama de la empresa



Nota: Elaboración propia a partir de la descripción de la estructura organizacional de la empresa Gota de Miel Insumos.

Gota de Miel Insumos opera en un mercado competitivo dentro del rubro de insumos de repostería y pastelería, donde conviven múltiples competidores con una consolidada trayectoria.

No obstante, la empresa se destaca por ofrecer precios competitivos, una atención cercana y personalizada, y por una constante incorporación de novedades, posicionándose como una opción atractiva para clientes que buscan variedad y tendencias actuales.

Además, mantiene relaciones sólidas con proveedores de confianza, garantizando productos de calidad y un abastecimiento continuo, tanto para clientes mayoristas como minoristas.

3.1.3 Caracterización de los Procesos Operativos Clave

Teniendo presente la rueda operativa de una Organización comercial, a continuación, se contextualizan los procesos operativos relevados y posteriormente analizados, con el propósito de describir brevemente la dinámica diaria de la empresa.

El ciclo inicia con las Compras y Abastecimiento, el cual se gestiona mediante adquisiciones directas a fabricantes y distribuidores mayoristas. La necesidad de compra se detecta de forma reactiva, sustentada en el control visual de las existencias en el salón de ventas y en el depósito. Una vez arribados los productos, el personal realiza la descarga y almacenamiento de los bultos en el depósito.

La preparación de los pedidos difiere según la unidad de negocio. En las ventas minoristas mediante la plataforma de e-commerce, el proceso se realiza recolectando los insumos desde las góndolas del salón de ventas. Por su lado, el alistamiento de los pedidos de clientes mayoristas se ejecuta seleccionando los productos directamente del depósito. La distribución de los pedidos mayoristas se coordina con vehículos propios de la empresa en recorridos pautados previamente según el volumen de los mismos; mientras que las entregas de pedidos minoristas realizados vía online consisten en retiros en tienda (pick – up).

Conforme a lo detallado con anterioridad, el segmento de ventas minoristas integra la atención directa en el salón comercial y las operaciones gestionadas a través de la plataforma de comercio electrónico. En cambio, las ventas mayoristas son gestionadas de forma personalizada por la fuerza de ventas, quienes visitan a sus clientes relevando sus necesidades y traduciéndolas en respectivas notas de pedido.

En lo relativo al circuito de cobranzas, el canal de ventas minoristas admite pagos en efectivo en moneda de curso legal, tarjetas de débito y crédito a través de terminales electrónicas (POS), así como cobros digitales mediante transferencias bancarias y billeteras virtuales (Código QR). Por su parte, en el canal de ventas mayoristas las transacciones se gestionan bajo la modalidad de cuentas corrientes comerciales, proceso que demanda un seguimiento continuo y una conciliación de saldos periódica.

En cuanto a la gestión de la información y la utilización de sistemas de información, la empresa realiza el registro de ventas, compras, stock y finanzas de forma manual, utilizando planillas y controles internos digitales. Si bien este método resultó adecuado en las etapas iniciales del negocio, ya que permitió un seguimiento ordenado los procesos, el crecimiento de la empresa ha generado nuevas demandas operativas que evidencian la necesidad de incorporar un sistema integrado y eficiente.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través del análisis del entorno, la organización podrá indagar e identificar aquellas variables que influyen de forma inmediata o mediata en el ejercicio de sus operaciones y en sus estrategias competitivas. A partir de dicho análisis, se evidenciarán aquellas oportunidades y amenazas que la organización deberá tener en cuenta para su gestión.

Con este propósito, se llevará a cabo un análisis PESTEL con el fin de analizar aquellas dimensiones del macroentorno de la empresa, mientras que, para indagar en el microentorno, se realizará de forma complementaria el estudio de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

3.2.1 Análisis PESTEL

Para analizar el macroentorno de la empresa Gota de Miel Insumos se realizará el Análisis PESTEL, esta herramienta ayudará a comprender de qué manera los distintos elementos del entorno repercutirán en la actividad de una organización (INTI, 2023).

Mediante este análisis se examinan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o Ambientales y Legales que podrían convertirse en oportunidades o riesgos del contexto de la empresa.

➤ Factor Político

La actual gestión gubernamental ha introducido diversas modificaciones tanto en la administración de los recursos del Estado como en los mecanismos de rendición de cuentas. Este cambio trajo aparejadas reformas de impacto legislativo, como la Ley Bases, la reforma tributaria y la reforma laboral; estas medidas han generado opiniones favorables en los sectores alineados con la actual conducción, así como resistencia por parte de los bloques opositores.

En este escenario, la administración nacional aplicó medidas correctivas orientadas a redirigir el rumbo macroeconómico del país, el cual registraba una inflación creciente y un elevado índice de pobreza. De este modo, se transitó desde un modelo caracterizado por una fuerte intervención del sector público hacia un nuevo paradigma orientado al mercado y de carácter menos intervencionista.

Entre las principales disposiciones, se destacan el restablecimiento del equilibrio en la balanza comercial de exportaciones e importaciones, la desregulación fiscal para industrias específicas, la flexibilización del cepo cambiario, la búsqueda de nuevos acuerdos comerciales, la reducción del gasto público y un mayor control regulatorio sobre subsidios y planes sociales.

Si bien, algunas medidas cuentan con la aprobación de una parte de la población, surgen interrogantes respecto al sustento de este modelo político en el mediano plazo,

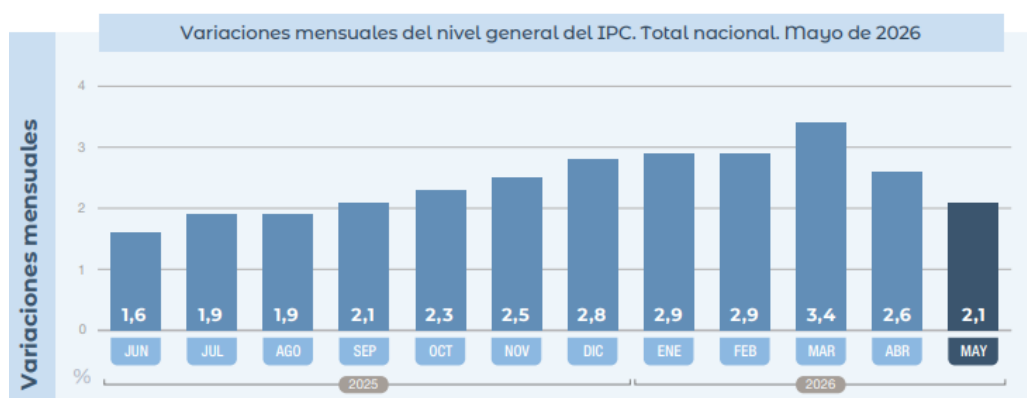
considerando la contracción en el poder adquisitivo general, con énfasis en los sectores socioeconómicos vulnerables.

En el plano provincial, se destaca la existencia de organismos públicos y mixtos que ofrecen asistencia técnica a las Pequeñas y Medianas Empresas, junto con líneas de crédito específicas, destinadas a ampliar la capacidad productiva, fomentar la innovación, optimizar la calidad de productos o servicios y avanzar en la transformación digital.

➤ Factor Económico

Durante el período de mayo 2026, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) a nivel nacional registró una variación mensual del 2,1%, consolidando una inflación acumulada del 14,7% en los primeros meses del año. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2026a). Como se puede apreciar en la Figura 8, este resultado muestra una desaceleración en el incremento del índice en comparación con las variaciones observadas en los meses de marzo y abril de 2026.

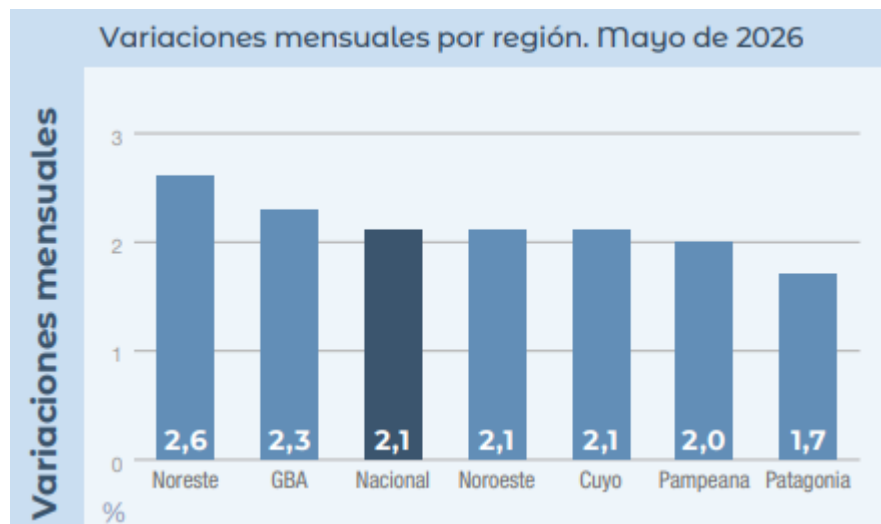
Figura 8: Variaciones mensuales del nivel general del Índice de Precios al Consumidor



Nota: De Índices de precios (Vol. 10, N°18), por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2026. Copyright 2026 por INDEC.

Sin embargo, el análisis a nivel nacional oculta disparidades geográficas que afectan directamente los costos según la región. El Noreste Argentino (NEA) evidenció una variación mensual del 2,6% en el mes de mayo de 2026, cifra que supera el promedio nacional de 2,1% (INDEC, 2026a).

Figura 9: Variación mensual del Índice de Precios al Consumidor por región. Período Mayo 2026



Nota: De Índices de precios (Vol. 10, N°18), por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2026. Copyright 2026 por INDEC.

En contrapartida, algunos rubros manifestaron incrementos inferiores al promedio durante el mes bajo análisis, como Alimentos y bebidas no alcohólicas con un 2,1%, situándose por debajo del incremento nacional de 2,5% registrado para la misma categoría.

Por otro lado, los indicadores agregados de producción denotan una fase de recuperación en la actividad. El Producto Bruto Interno (PBI) cerró el cuarto trimestre de 2025 con una variación interanual de 2,1% (INDEC, 2026b).

No obstante, la mejora en los indicadores de actividad general, el canal comercial minorista y de consumo masivo enfrenta un escenario complejo, caracterizado por una retracción de la demanda debido al deterioro de los ingresos reales. En términos socioeconómicos, la brecha se evidencia al constatar que el ingreso total familiar promedio de los hogares en situación de pobreza se ubicó en \$783.493, una cifra inferior teniendo en cuenta que la Canasta Básica Total asciende a \$1.219.130. (INDEC, 2026d).

Esta pérdida del poder adquisitivo derivó en una caída del consumo del 2,2% interanual, registrando una marcada tendencia negativa en los últimos meses. (Ámbito, 2026a). Ante este panorama, los consumidores han modificado sus conductas, priorizando estrategias vinculadas al ahorro y a una mayor planificación de los gastos, focalizando sus decisiones en la búsqueda de promociones y ofertas. (Infobae, 2026).

➤ Factor Social

A nivel nacional, el porcentaje de hogares situados por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 21%, identificándose dentro de este segmento un 4,8% de familiares en condiciones de indigencia. (INDEC, 2026d).

No obstante, al focalizar el estudio en la región del Noreste Argentino (NEA), la incidencia de la pobreza en términos de personas asciende de forma alarmante al 32,7%, mientras que la tasa de indigencia se ubica en el 7,5% (INDEC, 2026d).

La dinámica del mercado de trabajo durante el primer trimestre de 2026 exhibe una tasa de actividad (TA), la cual mide la proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) sobre el total de la población, de 48,6%. En simultáneo, la tasa de empleo (TE) se situó en el 44,8% y la tasa de desocupación (TD) se ubicó en el 7,8%. (INDEC, 2026c). Si bien, los indicadores no registraron variaciones significativas respecto al mismo trimestre del año anterior, se constató un incremento en la tasa de informalidad laboral, la cual alcanzó el 44,2%, presentando un aumento de 2,2 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre del año anterior. (INDEC, 2026c)

En el plano provincial, los datos de la Encuesta Permanente de Hogares procesados por el Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC Misiones, 2026c) muestran que el aglomerado Posadas presentó una tasa de actividad de 46,5%, junto con una tasa de empleo que alcanza el 44,3%. En cuanto a la tasa de desocupación, la misma se situó en el 4,7%, posicionándose por debajo del promedio nacional de desempleo.

Finalmente, en cuanto a la evolución del empleo asalariado registrado en el sector privado dentro de la provincia de Misiones, en el mes de marzo de 2026 se observó una disminución del total de los trabajadores bajo relación de dependencia, registrando una caída del 3,9% interanual (en comparación con el mes de marzo del año anterior). (IPEC Misiones, 2026a).

Sin embargo, durante el mes de marzo de 2026 se observó un incremento mensual de 2.552 puestos de trabajo formales, significando una tasa de crecimiento del 2,7% en comparación con el mes anterior. (IPEC Misiones, 2026a).

➤ Factor Tecnológico

El entorno tecnológico actual se caracteriza por una aceleración en la adopción de herramientas informáticas por parte de los distintos sectores de la industria. A partir

de la crisis sanitaria global, se desencadenó un proceso de transformación digital en las PyMES, originado por la necesidad de sostener los canales de venta.

En este escenario, siguiendo a Oscar Yciz, las organizaciones que registran mayores tasas de crecimiento y sostenibilidad son aquellas que adoptan tecnologías orientadas a perfeccionar la experiencia del cliente y a maximizar la eficiencia de sus operaciones internas. (Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME], s. f.-b).

Bajo esta perspectiva de gestión, resulta indispensable que los empresarios lleven a cabo programas de capacitación y motivación de sus recursos humanos, con el fin de que el personal sea más permeable a los cambios organizacionales.

Al analizar las tendencias que impactan en el mercado donde se desenvuelve la empresa, se identifican innovaciones asociadas a las características técnicas de los productos, destacándose el desarrollo de moldes compuestos por acetato y silicona de alta resistencia, los cuales representan una novedad y clara solución destinada a los clientes finales.

En paralelo, la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) ha llevado a consolidarla como una herramienta clave para optimizar las estrategias, elevar la competitividad sectorial y mitigar riesgos. (CAME, s.f.-b). En el entorno de la empresa, el avance de la IA contribuye en gran medida al análisis predictivo de las tendencias de consumo y al mapeo de las preferencias estacionales de los clientes.

La visión de esta era se encuentra encaminada hacia una integración de la tecnología, y en especial de la Inteligencia Artificial, logrando no solo la simplificación de tareas operativas, sino también la transformación de la interacción de los clientes con los recursos humanos de una organización y las plataformas digitales de la misma. (CAME, s.f.-b).

➤ Factor Ecológico – Ambiental

El análisis de las variables ambientales en los últimos años ha cobrado un rol estratégico en la configuración de los modelos de negocios actuales. En el plano provincial, los programas de fomento del uso de energías renovables, la integración de fuentes energéticas limpias y la optimización de los recursos naturales mediante el financiamiento para el desarrollo de proyectos productivos sostenibles constituyen una iniciativa del Fondo de Crédito Misiones (Fondo de Crédito Misiones, s. f.).

En concordancia con la tendencia observada a nivel global, cada vez más empresas adoptan políticas de sustentabilidad o mejoran de forma continua sus procesos, transición que responde a una decisión de carácter estratégico que incide directamente tanto en la reputación como en la rentabilidad de la misma.

Esta transformación interna de las industrias se encuentra traccionada por las nuevas demandas de la comunidad. Al tener un acceso inmediato a la información, la sociedad se encuentra cada vez más consciente del impacto ambiental y social que tienen sus decisiones de compras cotidianas. Como consecuencia, los consumidores demandan organizaciones que demuestren acciones sustentables verificables o que ofrezcan una cartera de productos y servicios con atributos ecológicos u orgánicos. (CAME, s. f.-a)

Bajo esta perspectiva, las principales tendencias en materia de reducción del impacto ambiental se encuentran vinculadas con la eficiencia energética, la adopción de energías renovables, el diseño de embalajes sustentables, la disminución en el uso de plásticos y la comercialización de productos orgánicos o ecológicos. Asimismo, esta gestión responsable ambientalmente exige a las empresas priorizar de forma selectiva a aquellos proveedores que demuestren prácticas ambientales responsables en sus propias operaciones. (CAME, s.f.-a)

Para que las medidas resulten efectivas, se debe considerar a todos los actores que componen la cadena de suministro de la empresa, garantizando así un impacto positivo tanto en la dimensión ambiental como en la comunidad. Por lo tanto, resulta necesario tomar decisiones teniendo en cuenta prácticas sostenibles, las cuales actúen de forma transversal en la organización, abarcando desde el origen y aprovisionamiento de los insumos y materias primas, hasta el medio logístico que se utiliza para entregar el producto final en manos del cliente.

En Argentina existen distintas certificaciones oficiales que otorgan legitimidad al validar que los procesos internos de aquellas empresas certificadas son genuinamente amigables con el ambiente. Los sellos de gestión ambiental garantizan la generación de un impacto positivo en las condiciones laborales de sus empleados y en el entorno de la sociedad. Al mismo tiempo, el acceso a estas certificaciones constituye una manera estratégica de comunicar a los clientes, competidores y proveedores los valores y el compromiso ético que sostiene la organización. (Forbes Argentina, s. f.).

➤ Factor Legal

El marco normativo que regula las relaciones del trabajo en Argentina atraviesa un proceso de adaptación. A partir de la reciente promulgación de la reforma laboral, una medida legislativa que ha generado múltiples repercusiones y discusiones, el entorno legal del país experimenta modificaciones en algunos aspectos del marco regulatorio laboral.

La reforma laboral, impulsada por el Gobierno nacional, fue presentada como parte del proceso de modernización de las instituciones argentinas. El nuevo texto normativo introduce algunas modificaciones en materia del cálculo de las indemnizaciones por despido sin justa causa, la simplificación de los mecanismos de registración laboral y de horas extras, entre otras medidas. Asimismo, contempla la creación del fondo de asistencia laboral, cuya vigencia se encuentra programada a partir del 1 de noviembre del corriente año. (Thomson Reuters, 2026)

En el plano de la legislación específica aplicable a la PyME objeto de estudio, los recursos humanos de la misma se encuentran amparados por el Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio (CCT 130/75). En el transcurso de este período, la entidad sindical acordó la reconfiguración de su grilla salarial de referencia, mediante un acuerdo paritario. (Ámbito, 2026b).

El cambio en la escala salarial responde a un proceso de formalización de determinados conceptos e importes adicionales que, anteriormente, se liquidaban por fuera del sueldo bruto. A partir de lo resuelto, los importes se integran definitivamente a los rubros fijos del salario, ampliando la base de cálculo utilizada para los adicionales del convenio.

3.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

Para analizar el microentorno de la empresa Gota de Miel Insumos se realizará el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, esta herramienta permite analizar los actores que inciden de forma directa en el desempeño de la empresa dentro de su sector.

- Amenaza de nuevos entrantes: El sector comercial de insumos para repostería no presenta barreras de entrada elevadas, razón por la cual la amenaza de nuevos ingresantes es alta. Ante este escenario donde nuevos competidores pueden emerger y establecerse con relativa facilidad,

resulta crítico que la organización desarrolle ventajas competitivas sostenibles.

Para mitigar este riesgo, la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en la fidelización del segmento de clientes con perfil de emprendedor o repostero, mediante acciones vinculadas con el servicio postventa, una tasa de respuesta ágil en los canales de atención digital (redes sociales) y una política de precios accesibles y competitivos.

Esta diferenciación en el servicio es indispensable, dado que los nuevos entrantes suelen adoptar estrategias agresivas de penetración basadas en promociones constantes o precios relativamente bajos.

Por lo que resulta primordial que la empresa mantenga optimizada la plataforma de e-commerce y elabore una estrategia de marketing que comunique con precisión la novedad de la cartera de productos.

- Rivalidad entre los competidores actuales: En el contexto actual de digitalización masiva de los mercados, el radio de competencia directa ha dejado de limitarse geográficamente en la ciudad de Posadas, Misiones. La rivalidad sectorial se expande a todo el territorio nacional a través de las plataformas digitales y las tiendas virtuales.

En consecuencia, la competitividad del sector es alta, determinando que las variables de precio y calidad ya no bastan por sí solas para alcanzar una diferenciación efectiva; por el contrario, se requiere de una sólida estrategia de posicionamiento de marca que capture la preferencia del consumidor.

En este contexto, la organización bajo estudio enfrenta desafíos importantes debido a la falta de control de stock en el canal e-commerce, deteriorando la reputación de la empresa. Asimismo, se evidencia la necesidad de planificar las estrategias de marketing, generando contenido que acerque y comunique la marca a los clientes.

- Amenaza de los productos sustitutos: La irrupción de nuevas tendencias de consumo orientadas hacia la alimentación orgánica, el bienestar y el incremento en los diagnósticos de condiciones autoinmunes como la celiaquía, ha generado una dinámica creciente en torno a productos sustitutos.

Los alimentos con bajo contenido de azúcares refinados, los productos certificados libres de gluten (Sin TACC), las materias primas con perfiles hiperproteicos y las opciones de base vegetal (veganos) registran una tendencia sostenida, configurándose como alternativas de sustitución directa para aquellos consumidores que restringen o seleccionan críticamente su ingesta.

Ante este panorama, la gerencia debería evaluar la viabilidad técnica y financiera de incorporar de forma progresiva líneas de insumos de repostería de baja concentración de azúcares dentro de su cartera actual de productos.

- Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación que ejercen los compradores es bajo, debido a que la demanda se encuentra atomizada; no obstante, los consumidores manifiestan una elevada sensibilidad frente a las variaciones en el precio.

La empresa ha sabido contrarrestar esta vulnerabilidad, sosteniendo una propuesta de valor basada en la relación precio-calidad. Complementariamente, ofrece todos los medios de pago disponibles sin discriminación en el monto de la compra, posibilitando que los clientes puedan abonar con libertad según el medio de pago que prefieran.

- Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación que los proveedores ejercen sobre la empresa es alto. Esta concentración del poder de negociación responde a que la empresa ejerce la representación oficial en la región de una de las marcas de proveedores de mayor trayectoria y posicionamiento en el país.

Adicionalmente, el abastecimiento de la mayor parte del stock de repostería se encuentra en uno de los distribuidores mayoristas de mayor escala del país, lo que genera una dependencia estratégica y operativa.

Si bien, la dirección de la empresa ejecuta una búsqueda constante de nuevos proveedores que ofrezcan distintas alternativas de productos, los dos proveedores son insustituibles en el corto plazo.

Por lo tanto, la empresa se encuentra directamente vulnerable ante un cambio en las políticas de compra, financiamiento, aumentos de precios o disminución en la calidad de los productos de sus proveedores.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS

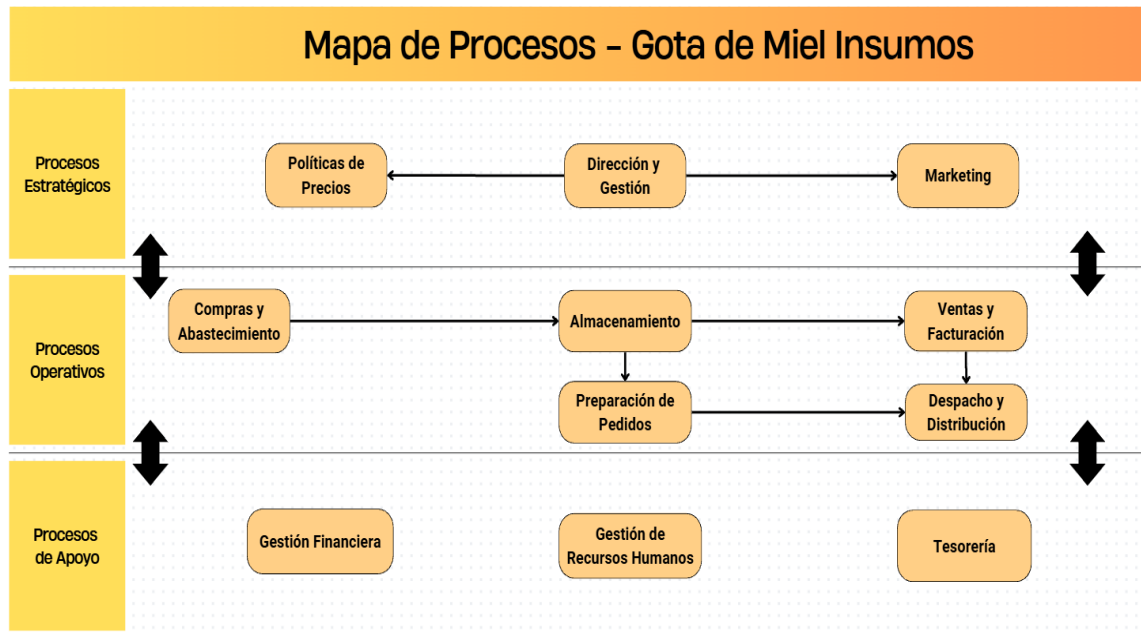
El presente capítulo se destina al diagnóstico de los procesos internos de la organización objeto de estudio. Este análisis es el resultado directo de un abordaje sustentado en la observación directa en campo y en una entrevista en profundidad realizada al gerente.

A fin de proporcionar una visión sistémica de la dinámica organizacional de la empresa, la Figura N10 expone el Mapa de Procesos de Gota de Miel Insumos. El Mapa de Procesos se estructura a partir de la clasificación de los procesos en tres niveles: los procesos estratégicos, orientados a fijar las directrices y la gestión global de la Organización; los procesos clave u operativos, los cuales materializan la actividad que realiza la empresa y los procesos de apoyo, encargados de proveer el soporte necesario a los demás procesos.

En dicho esquema, el Nivel Estratégico refleja la gestión y toma de decisiones emergentes; en tanto que el Nivel de Apoyo agrupa tareas administrativas y financieras que sustentan el funcionamiento diario.

El núcleo del mapa se encuentra formado por los procesos operativos - clave, sobre los cuales se focalizó el presente trabajo. Específicamente, se analizaron los procesos de compras; reposición de mercadería; ventas, a través de sus canales minorista, mayorista y digital; armado de pedidos y distribución; control de cuentas corrientes y arqueo de caja.

Figura 10: Mapa de Procesos



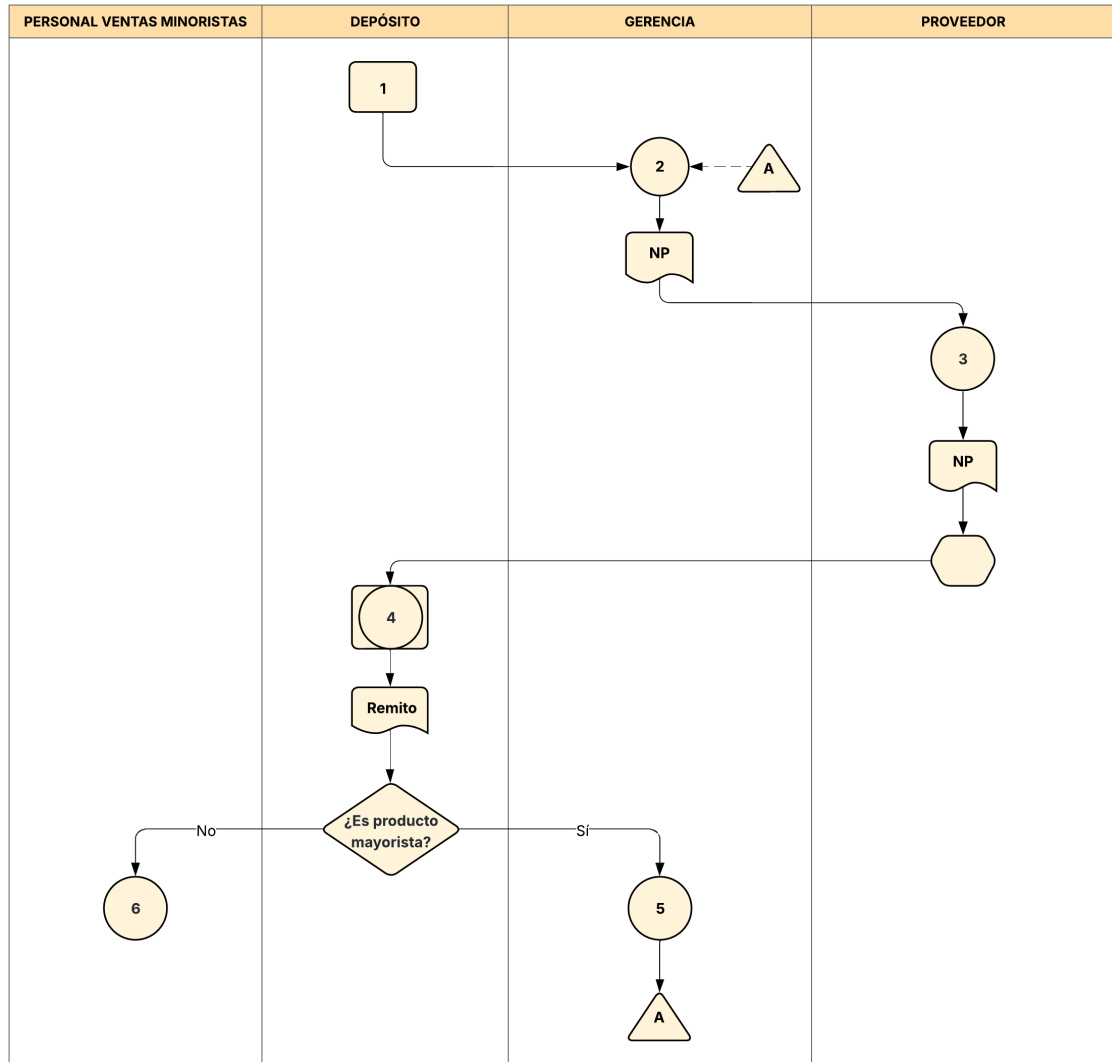
Nota: Elaboración propia.

A partir de la información recolectada mediante los instrumentos, los procesos operativos fueron diagramados a través de los cursogramas. Esta herramienta permite visualizar secuencialmente el flujo documental, la asignación de tareas y la comunicación entre las áreas, facilitando la identificación de las ineficiencias operativas presentes.

4.1 CURSOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

4.1.1 Cursograma de Compras

Figura 11: Cursograma del Proceso de Compras



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

- NP: Nota de Pedido
- Remito

Procedimiento:

1. Detección de faltantes de mercadería mediante una verificación visual o a partir de los avisos recibidos vía WhatsApp.
2. Confección de la Nota de Pedido.

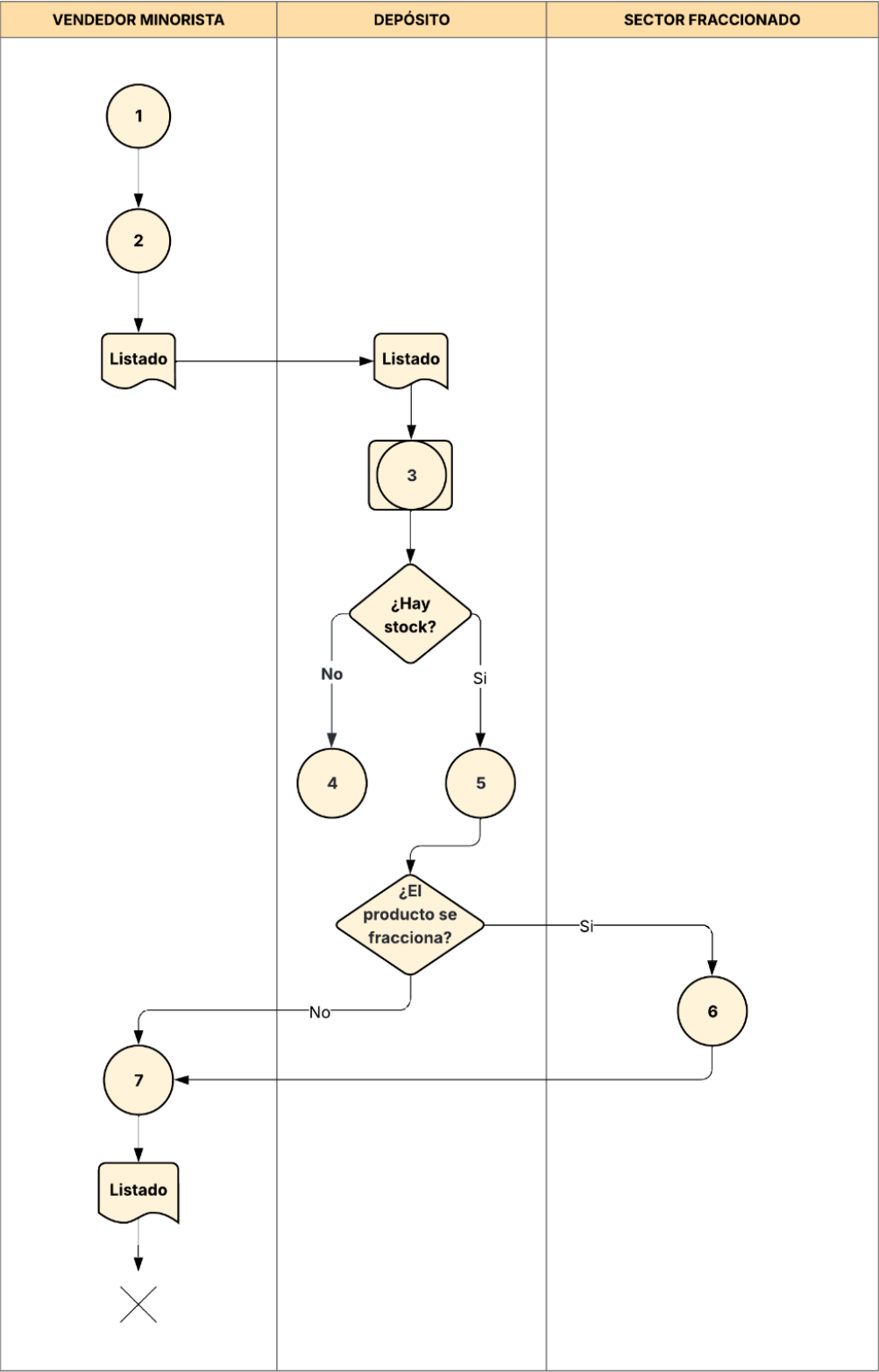
3. Contacto con el proveedor, realización del pedido y coordinación del pago.
4. Recepción de la mercadería en el establecimiento y cotejo físico de las cantidades recibidas contra el Remito del proveedor.
5. Actualización manual de la Hoja de cálculo de Registro de Stock de Productos Mayoristas (A), se registra el ingreso de productos destinados exclusivamente a la venta mayorista.
6. Exhibición de los productos en las góndolas del salón de venta minorista.

Archivos:

A – Hoja de cálculo Excel de Registro de Stock de Productos Mayoristas

4.1.2 Cursograma de Reposición de Mercadería

Figura 12: Cursograma del Proceso de Reposición de Mercadería



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

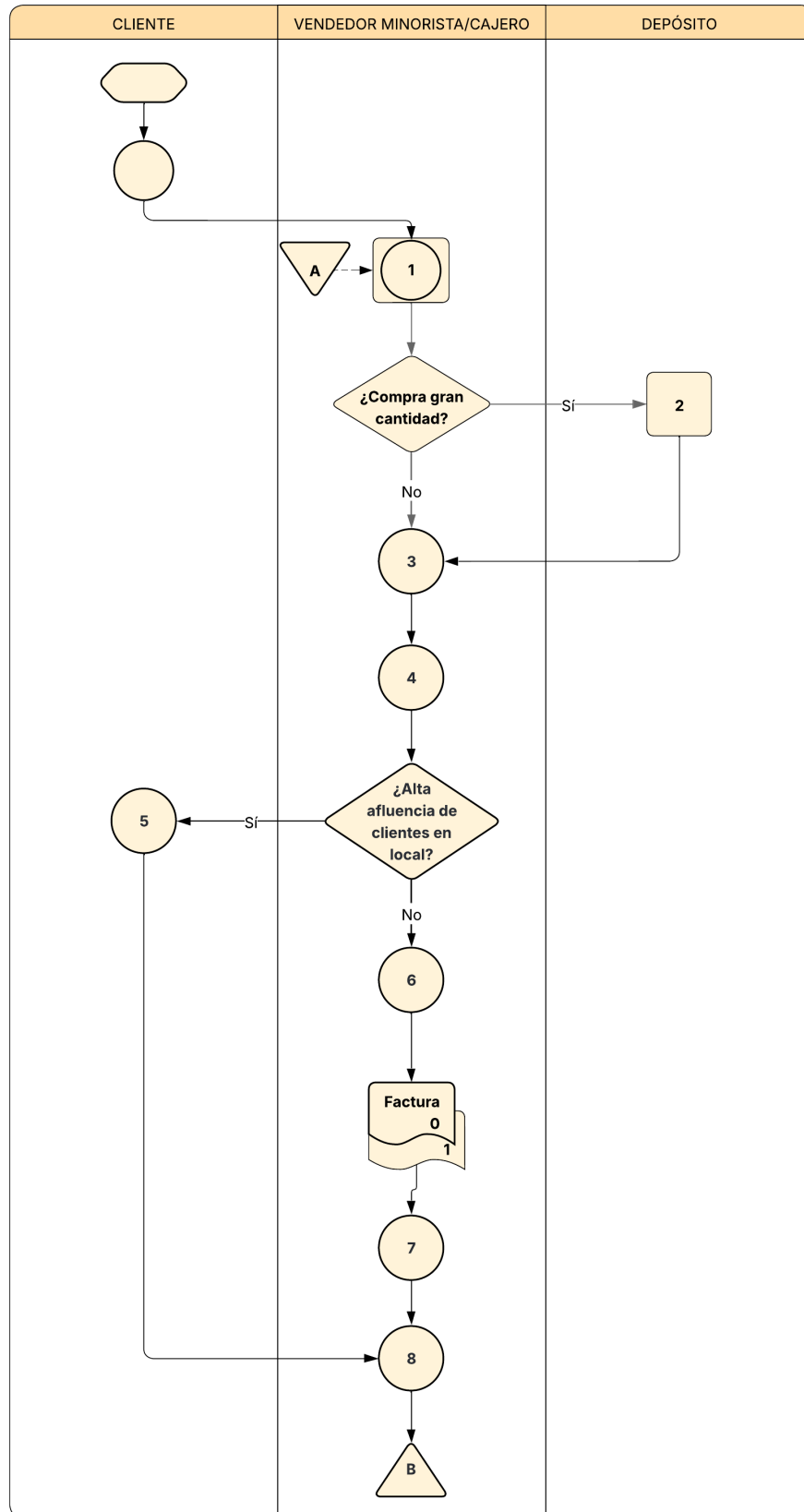
- Listado: Documento manuscrito donde se registran los productos faltantes detectados en góndola y/o aquellos que requieren ser fraccionados para su exhibición.

Procedimiento:

1. Realiza el control diario del stock del local y detección visual de los faltantes de productos en las góndolas.
2. Confección manual del Listado de reposición para organizar la búsqueda de artículos en el sector de depósito.
3. Localización de los productos en el depósito.
4. En caso de faltantes de productos, se informa mediante grupo de WhatsApp las inexistencias físicas de los productos.
5. Verificación de las fechas de vencimiento para priorizar la salida de unidades con menor vida útil.
6. Ejecución del proceso de fraccionamiento (pesaje, envasado y etiquetado) de los productos correspondientes.
7. Exhibición de los productos en las góndolas del salón de ventas.
8. Eliminación del Listado utilizado como soporte transitorio del proceso.

4.1.3 Cursograma de Ventas Minoristas (en el local)

Figura 13: Cursograma del Proceso de Ventas Minoristas en el local



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

- Factura / Ticket fiscal

Procedimiento:

El proceso de venta minorista en el punto de venta físico inicia con el ingreso del cliente al establecimiento y la consulta sobre productos y sus respectivos precios.

1. Asesora al cliente y consulta la Lista de Precios (A).
2. Verificación física de existencias de los productos en el sector de Depósito ante solicitudes de grandes volúmenes.
3. Confirmación de la compra por parte del cliente y selección de los artículos a llevar.
4. Cobro según el medio de pago elegido por el cliente (efectivo, tarjeta o billetera virtual)
5. Entrega inmediata de los productos al cliente sin emisión de comprobante fiscal debido a la alta demanda en el local.
6. Carga manual de cada artículo en el Sistema Nacional para el procesamiento de la información fiscal.
7. Emisión del comprobante correspondiente.
8. Registro manual en la Hoja de cálculo Excel de Registros de Ventas (B) del monto total de la operación y el medio de pago utilizado.

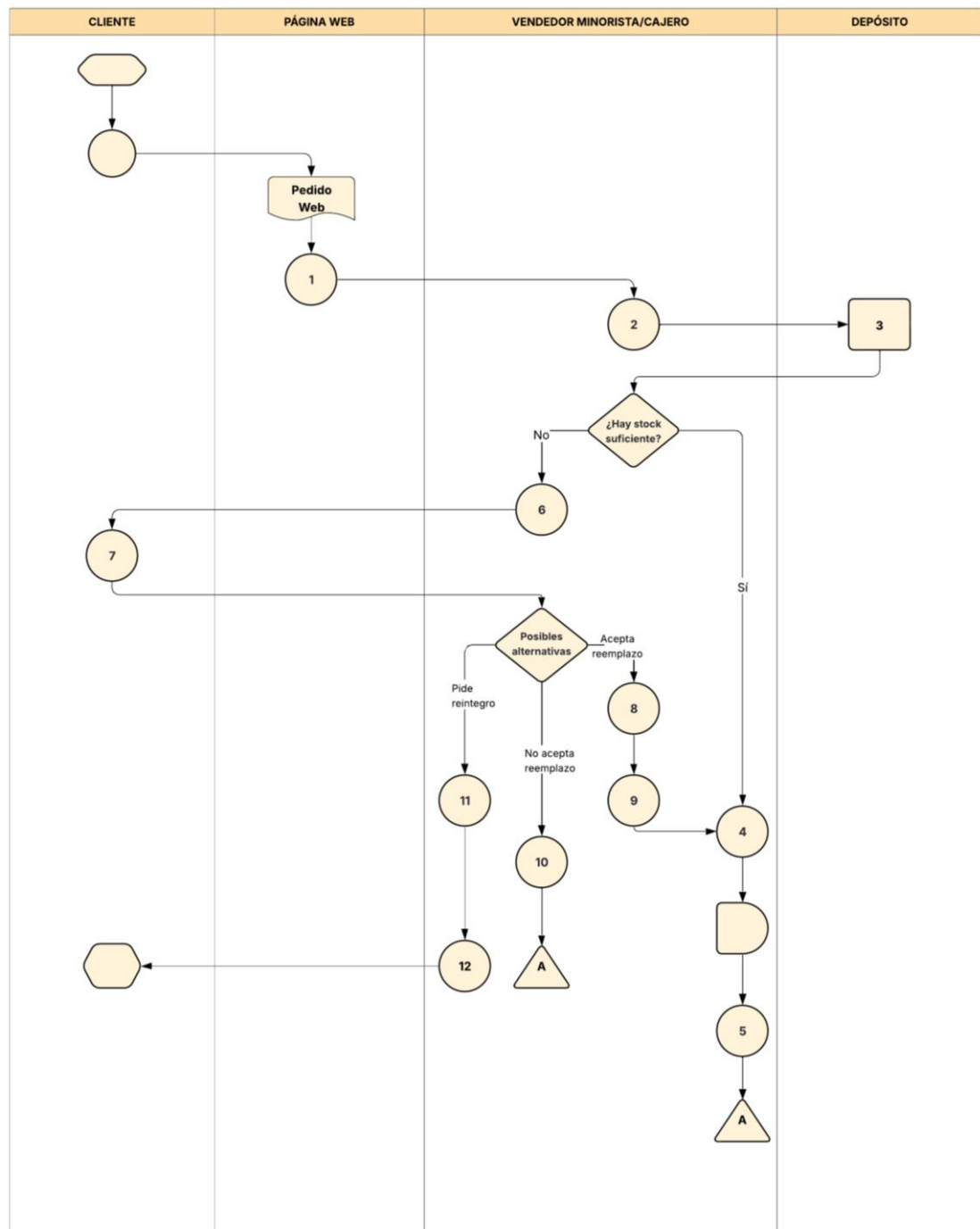
Archivos:

A – Hoja de cálculo Excel de Lista de Precios.

B – Hoja de cálculo Excel de Registros de Ventas.

4.1.4 Cursograma de Ventas Minoristas E-commerce

Figura 14: Cursograma del Proceso de Ventas Minoristas E-commerce



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

- Pedido web: Comprobante digital generado por la plataforma de e-commerce Tiendanube, con los datos del cliente y artículos seleccionados.

Procedimiento:

El proceso de venta online inicia cuando el cliente accede al sitio web y selecciona los productos deseados, incorporándolos al carrito. Luego, completa sus datos personales y selecciona el medio de pago disponible (transferencia bancaria o pago en cuotas).

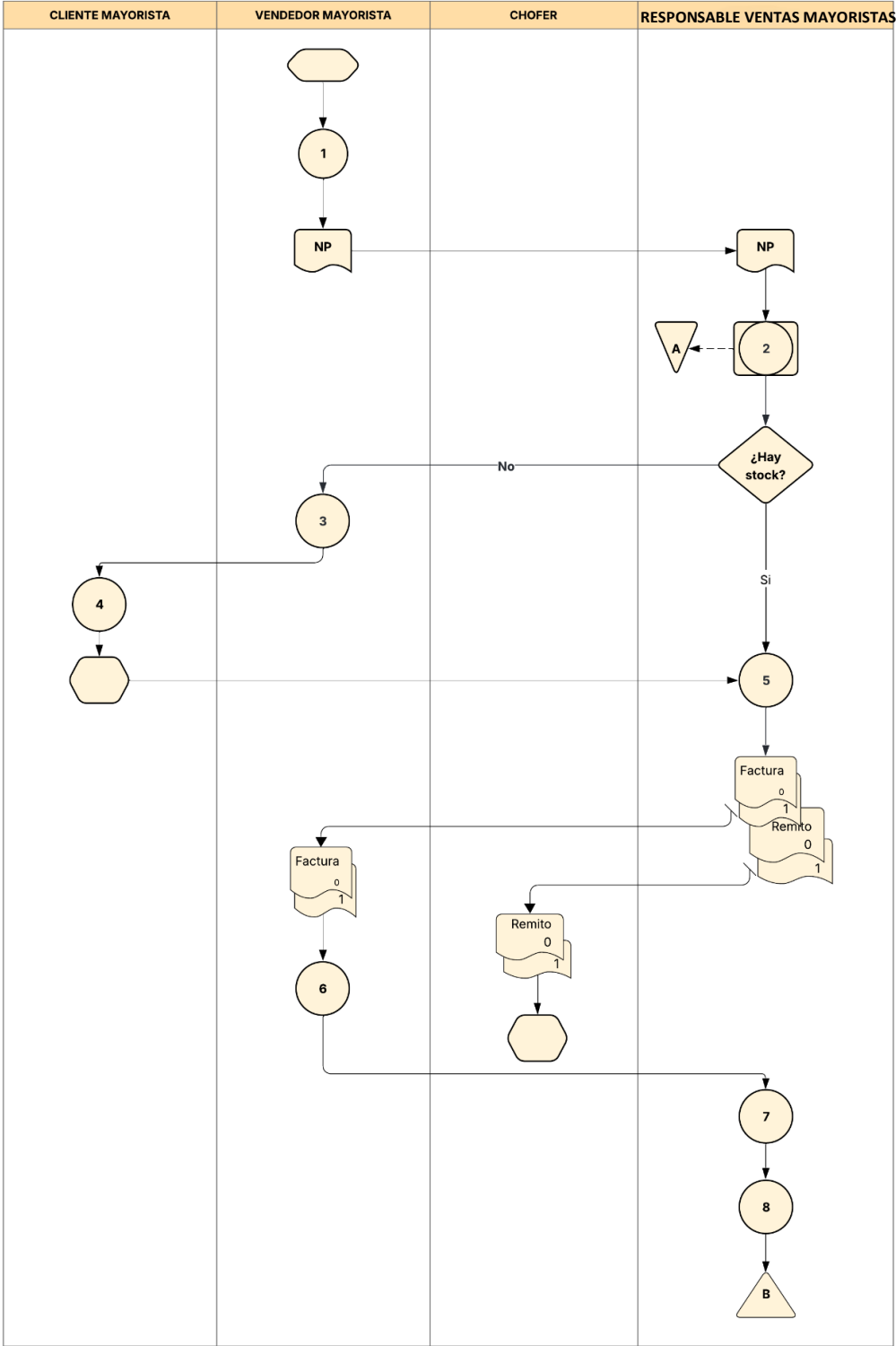
1. Confirmación del pago e ingreso del pedido al sistema interno de Tiendanube.
2. Accede al sistema y procede a la aceptación formal del pedido para iniciar su procesamiento.
3. Verificación física en el sector de Depósito para constatar la existencia real de los productos solicitados.
4. Si hay stock suficiente, procede a la preparación de la mercadería y a la coordinación logística de la entrega mediante retiro en el local o a través de un servicio de mensajería.
5. Registro final de la transacción. Se marca el pedido como "retirado" en la plataforma Tiendanube y se registra el monto total en la Hoja de cálculo Excel de Registros de Ventas (A).
6. En caso de faltante de mercadería para preparar el pedido, comunicación vía WhatsApp para informar al cliente sobre la falta de stock y ofrecer alternativas de reemplazo.
7. Recepción de la respuesta del cliente y evaluación de la alternativa seleccionada (Acepta, Saldo a favor o Reintegro).
8. En caso de que el cliente acepte el reemplazo del producto faltante, actualiza los datos del pedido en la plataforma de tienda online.
9. Reemplazo del producto correspondiente.
10. Gestión del saldo a favor del cliente y registro del crédito en la Hoja de cálculo Excel de Registros de Ventas (A) para futuras compras.
11. En caso de que el cliente no acepte el reemplazo del producto faltante y solicite el reintegro del dinero correspondiente, inicia el trámite administrativo para la devolución del dinero por el producto no suministrado.
12. Notificación al cliente confirmando la ejecución del reintegro correspondiente.

Archivos:

A – Hoja de cálculo Excel de Registros de Ventas.

4.1.5 Cursograma de Ventas Mayoristas

Figura 15: Cursograma del Proceso de Ventas Mayoristas



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

- NP: Nota de Pedido
- Factura
- Remito

Procedimiento:

1. Visita al cliente, se relevan las necesidades de mercadería y se confecciona la Nota de Pedido (NP).
2. Verificación manual de las existencias físicas, consultando el archivo de Stock (A).
3. Ante la falta de stock, se informa al vendedor el faltante, para que este inicie la comunicación con el cliente.
4. Comunicación con el cliente, ofreciendo productos sustitutos o eliminando del pedido aquellos ítems que no puedan ser provistos.
5. Tras la validación del stock, se autoriza el pedido y emite la Factura y el Remito correspondiente a través del Sistema de facturación Nacional.
6. Recepción del ejemplar de la Factura y gestión del cobro según la modalidad pactada con el cliente.
7. Recepción de la rendición de cuentas. Se presentan los montos recaudados y las facturas saldadas.
8. Registro manual de los pagos y movimientos en la Hoja de cálculo de Cuentas Corrientes (B) para mantener actualizado el estado de deuda del cliente.

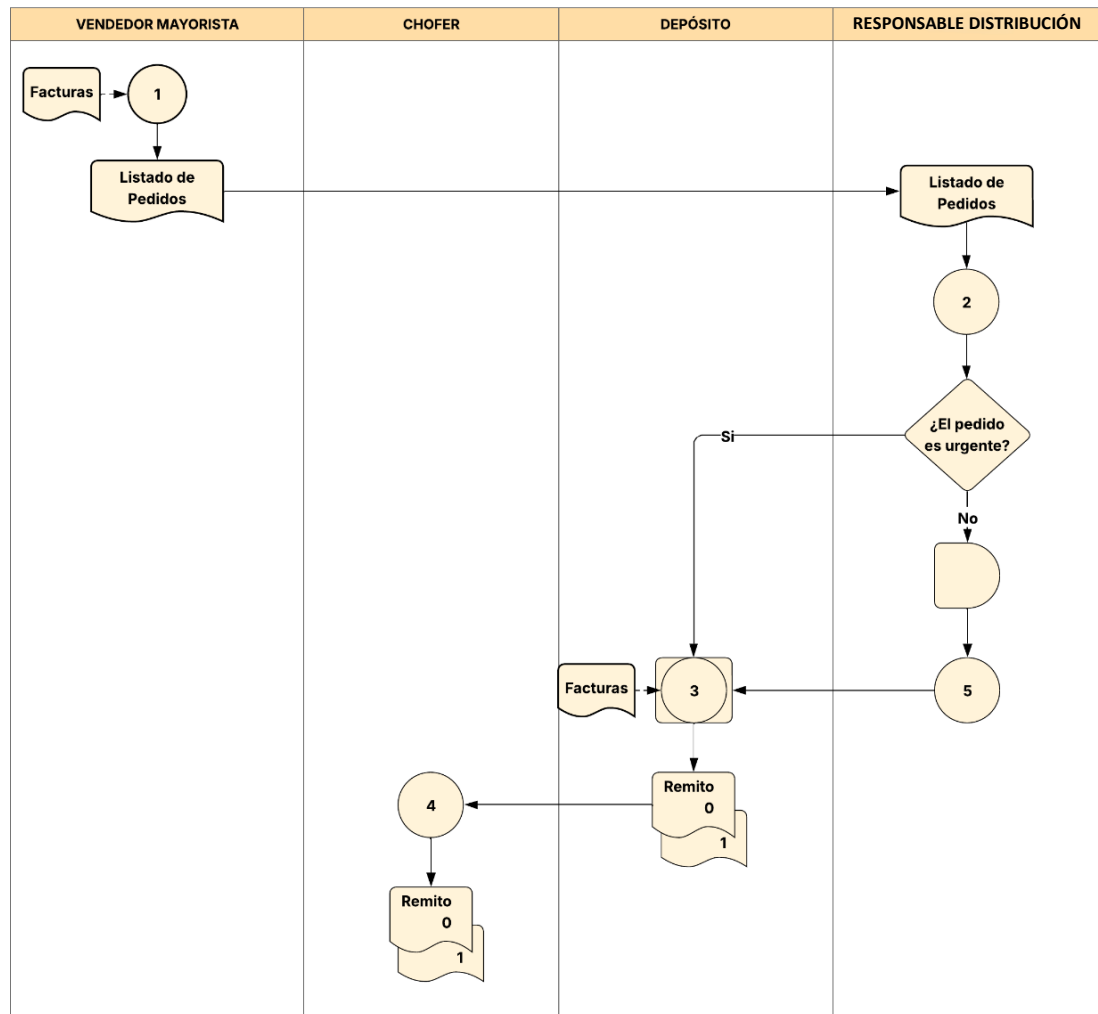
Archivos:

A – Hoja de cálculo Excel de Registro de Stock de Productos Mayoristas.

B – Hoja de cálculo Excel de Control de Cuentas Corrientes de Clientes Mayoristas.

4.1.6 Cursograma de Distribución

Figura 16: Cursograma del Proceso de Distribución



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

- Facturas
- Listado de Pedidos: Documento organizado por zonas geográficas y prioridades sugeridas por el vendedor mayorista para optimizar la distribución.
- Remitos

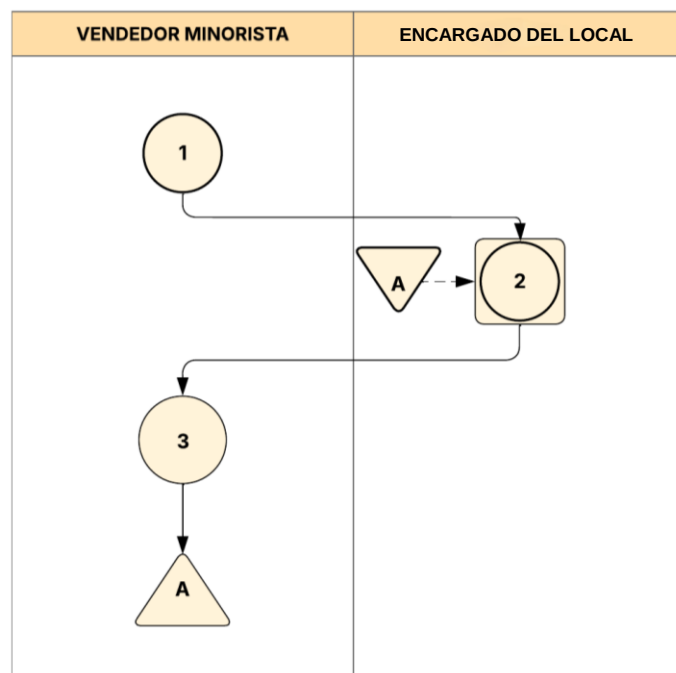
Procedimiento:

1. Recopilación de las facturas de la jornada y confección del Listado de Pedidos detallando zonas y sugerencias de prioridad según los pedidos y necesidades de los clientes.

2. Recepción del listado y análisis de la carga de trabajo y disponibilidad del chofer para definir el cronograma de entregas.
3. Realización del armado del pedido, verificando el stock de los productos y cargando los mismos en el vehículo de la empresa.
4. Entrega efectiva de los productos a los clientes correspondientes.
5. Reprogramación de los pedidos restantes a entregar.

4.1.7 Cursograma de Arqueo de Caja

Figura 17: Cursograma del Proceso de Arqueo de Caja



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Procedimiento:

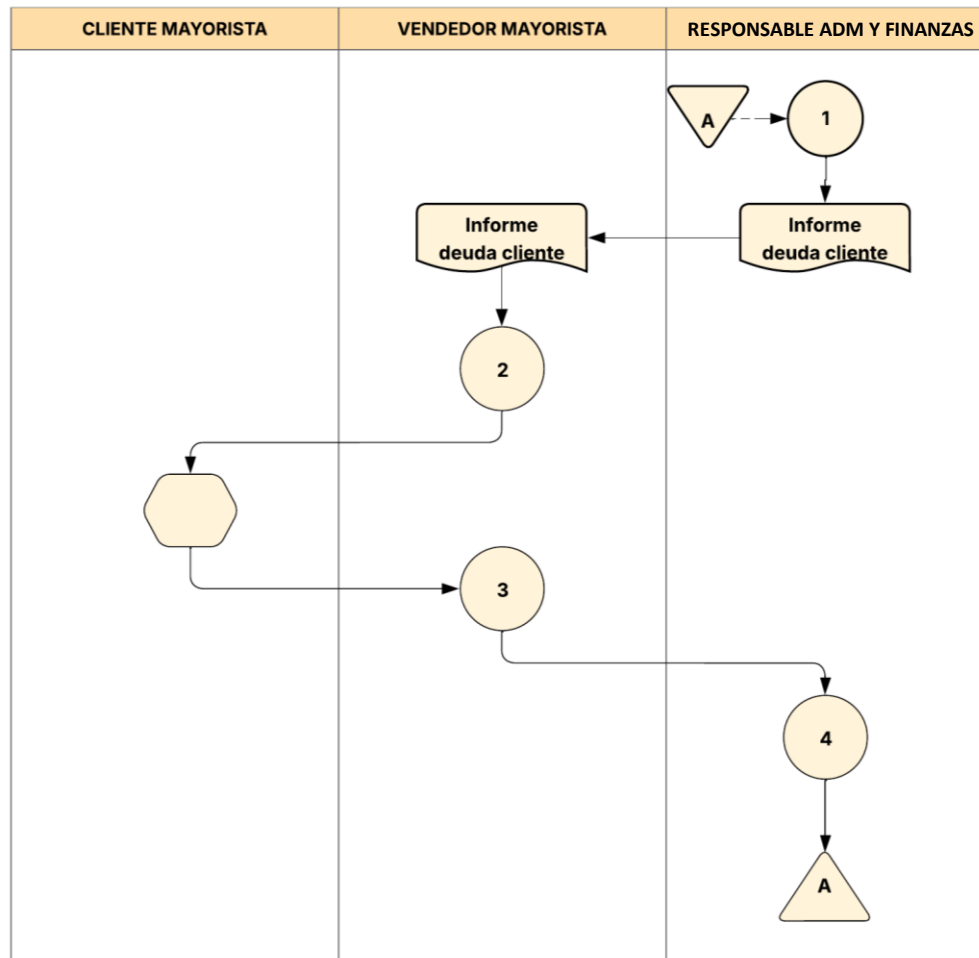
1. Recuento físico de los valores existentes (efectivo).
2. Cotejo de la existencia física de los valores contra la Hoja de cálculo de Registros de Ventas del día.
3. Registración del asiento de arqueo en la Hoja de cálculo de Registros de Ventas.

Archivos:

A – Hoja de cálculo Excel de Registros de Ventas

4.1.8 Cursograma de Control de Cuentas Corrientes de Clientes

Figura 18: Cursograma del Proceso de Control de Cuentas Corrientes de Clientes



Nota: Elaboración propia con base en el relevamiento de los procesos de la empresa.

Formularios:

- Informe de Deuda de Cliente: Reporte individual confeccionado manualmente por la gerencia que detalla facturas pendientes, abonadas y el saldo actualizado de cada cliente.

Procedimiento:

1. Confección del informe del estado de cuenta corriente de los clientes.
2. Realización de las cobranzas correspondientes.
3. Rendición de cuentas y comunicación de novedades de los clientes.
4. Actualización de la Hoja de cálculo de Registro y Control de Cuentas Corrientes.

Archivos:

A – Hoja de cálculo Excel de Registro y Control de Cuentas Corrientes de los clientes.

4.2 INEFICIENCIAS DETECTADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA

A partir del relevamiento de los procesos y de la información obtenida mediante la entrevista con el Gerente, se pudieron detectar ineficiencias operativas en el funcionamiento diario de la PyME.

En primer lugar, la falta de un control de stock periódico, en el caso de los productos que se comercializan de forma mayorista, y el nulo control de stock de los productos destinados a la venta minorista constituye una problemática primordial en la empresa, al ser uno de los procesos clave identificado por el gerente.

En cuanto a las ventas mayoristas, la falta de un control de stock periódico repercute en la toma de pedidos de clientes por parte del vendedor mayorista, quien, ante la confirmación del gerente del faltante de algún producto, debe comunicarle la situación al cliente ofreciéndole otro producto como alternativa o eliminando dicho ítem del pedido.

Si bien, realizan un registro del stock de aquellos productos que se comercializan de forma mayorista cada vez que ingresa al depósito, la falta de un control periódico muestra diferencias entre el stock real de los productos y el conteo inicial.

En el caso de las ventas realizadas en el local a clientes minoristas, la falta de registro y control de stock no sólo repercute en las ventas realizadas en el local, sino también al e-commerce. Productos con stock limitado, tales como sprinkles con motivos o moldes de Pascuas importados, no suelen ser comercializados mediante la página web, ya que se suelen adquirir en pocas unidades.

La ausencia de un registro formal de las existencias se traduce, a menudo, en una desincronización entre el stock disponible y el canal digital. Como consecuencia, se constataron situaciones en la plataforma de e-commerce donde los clientes efectúan órdenes de compra de productos agotados en el depósito. Dicho inconveniente obliga al personal encargado de las ventas minoristas a notificar la falta de stock, proponiendo al cliente productos sustitutos o la emisión de un saldo a favor; evidenciando una respuesta

reactiva por parte de la empresa, la cual incide negativamente en la experiencia del cliente y en la percepción que tiene sobre la misma.

Dicha problemática también trasciende al carente control en el vencimiento de determinados productos como lácteos, chocolates, harinas, féculas, dulce de leche, del cual no se cuenta con un registro y se realiza por medio de una inspección visual periódicamente; siendo una de las tareas que genera pérdidas económicas en la empresa.

Siguiendo con el proceso de compras a proveedores, la detección de faltantes es llevada a cabo por el personal de forma semanal, quienes realizan un conteo informal de los productos y dan aviso al grupo creado vía WhatsApp para tal fin. Esta modalidad evidencia una falta de planificación estratégica, exponiendo a la empresa a posibles contratiempos con el transporte, incidiendo en los niveles de facturación tanto mayorista como minorista.

Respecto a la gestión de cuentas corrientes de clientes mayoristas, la misma es llevada a cabo por el gerente, quien realiza el registro y control de las mismas a través de una hoja de cálculo. La conciliación de los pagos efectuados por los clientes y la elaboración de los informes del estado de cuenta de cada cliente son tareas que demandan gran cantidad de tiempo del gerente; surgiendo ocasionalmente discrepancias entre los pagos realizados por los clientes mayoristas y el registro plasmado en la hoja de cálculo de control de cuentas corrientes de dichos clientes, debiendo recurrir a un cotejo físico exhaustivo de facturas y remitos.

El relevamiento del proceso de arqueo de caja también expuso una debilidad en los mecanismos de control interno de la organización. Actualmente el proceso se limita al cotejo físico y recuento del dinero en efectivo, omitiendo la verificación y conciliación de los comprobantes de transferencias (bancarias y de billeteras virtuales) y cupones de pago con tarjetas. Esta omisión genera un riesgo de descalce financiero, ya que, al no existir un control cruzado entre las ventas del mostrador y la acreditación efectiva de los fondos en las cuentas bancarias, la empresa se encuentra expuesta a fraudes por comprobantes apócrifos o reversiones de pagos.

A partir del análisis de los procesos reflejados en los cursogramas, se evidenció que la figura del gerente experimenta una superposición de roles y responsabilidades netamente operativas, siendo la persona que asume como encargado del local, responsable del departamento de Administración y del departamento de Logística. Dicha

centralización de funciones ocasiona una sobrecarga operativa en la dirección, que se traduce en una gestión reactiva orientada a resolver las urgencias diarias. La falta de delimitación formal de los puestos de trabajo, y en este caso al depender de una única persona para tomar las decisiones operativas, deriva a cometer errores y a retrasar los flujos de trabajo y la comunicación entre áreas.

Por otra parte, en relación a las herramientas tecnológicas se pudieron identificar el manejo de hojas de cálculo y el Sistema Nacional. Dicho software es utilizado únicamente para la emisión de tickets – facturas correspondientes a los clientes.

Dicho software evidencia una de las ineficiencias críticas del proceso de venta minorista, ya que, al momento de cobrar al cliente y entregar el comprobante correspondiente, el sistema Nacional exige la carga manual e individual de cada producto, transformándose en un cuello de botella durante los períodos de gran afluencia de clientes en el local. Debido a esta dificultad, los vendedores omiten la emisión del comprobante fiscal correspondiente en aquellos casos donde el consumidor no lo exija de manera explícita.

Este sistema tampoco permite a la empresa llevar un registro y control de stock adecuado, debido a que presenta fallas en dicho módulo, tales como la imposibilidad de consultar los registros históricos de stock o la eliminación aleatoria de productos cargados con anterioridad.

Tampoco dispone de una función para exportar las facturas en formato PDF, por lo que el personal debe realizar un reproceso para poder enviar el comprobante a los clientes.

En cuanto a las comisiones por ventas, el software carece de una funcionalidad para el cálculo de las liquidaciones por comisiones de ventas mayoristas, por lo cual, el gerente debe realizar dicha tarea de forma manual mediante planillas de cálculo.

En líneas generales, los resultados del relevamiento demuestran que la información dentro de la Organización circula de forma aislada, impidiendo la integración de datos entre las distintas áreas.

La ausencia de un control formal de stock obstaculiza la evaluación de la rotación de los productos, privando a la gerencia de información primordial para optimizar la gestión de compras con los proveedores. Como consecuencia, la empresa carece de herramientas para proyectar el comportamiento de la demanda en períodos

estacionales, como Pascuas o Navidad, donde el volumen de ventas experimenta incrementos significativos.

Como se mencionó, la falta de articulación de la información entre las áreas no permite la viabilidad de calcular indicadores financieros clave para visualizar a priori el panorama de la empresa, lo cual, por ejemplo, introduce incertidumbre en la previsión del flujo de fondos.

En última instancia, las ineficiencias detectadas en la estructura operativa impiden la consecución de los objetivos a corto – mediano plazo fijados por la empresa, limitando la posibilidad de abastecer una demanda potencial proveniente del interior de la provincia.

CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE REORGANIZACIÓN OPERATIVA

Las propuestas de mejora expuestas a continuación se orientan a la formalización y estandarización de los procesos de la organización, promoviendo el reordenamiento de los flujos de información.

A través de estas líneas de acción, se busca consolidar un esquema operativo que garantice la integridad, consistencia y trazabilidad de los datos ante una futura fase de transición e implementación tecnológica.

5.1 PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS AL ABASTECIMIENTO

5.1.1 Formalización de la Comunicación de Faltantes de Productos

Consiste en la sustitución del grupo de WhatsApp como canal de comunicación de los faltantes de productos por un formulario digital de alerta de reposición. La formalización del canal de comunicación interna constituye un paso indispensable para la estandarización de procesos; la introducción de este formulario promueve una disciplina en el equipo de trabajo, contribuyendo a la supervisión de las existencias físicas de los productos.

5.1.2 Definición de una Política de Compras

Definir una política de compras contribuirá a optimizar la planificación estratégica, aportando orden y lineamientos claros al momento de evaluar e incorporar nuevos proveedores. Asimismo, esta herramienta favorecerá a una gestión de compras más coordinada, mitigando contratiempos, por ejemplo, en el transporte, asegurando la disponibilidad continua de los productos.

Esta medida ayuda a mantener un flujo de fondos equilibrado, previniendo la ocurrencia de un descalce financiero entre los ciclos de cobro a clientes y los plazos de pago a proveedores.

Dicha política debe estar definida en torno a los siguientes aspectos:

- Selección y evaluación de proveedores, teniendo en cuenta variables como: condiciones de pago, capacidad de surtido de productos, experiencia en el rubro, tiempos de entrega y ubicación.

- Especificaciones de productos, teniendo en cuenta la calidad, presentación, especificaciones técnicas.
 - Precio, se debe establecer un rango aceptable de precio dependiendo del producto, sin dejar de lado la calidad del mismo.
 - Dependiendo de las categorías de productos, de la rotación de los mismos y del stock de seguridad, establecer una frecuencia de reabastecimiento de los artículos.
 - Delimitación de las responsabilidades del personal encargado de emitir y autorizar los pedidos.
 - La emisión de la orden de compra se ejecutará de acuerdo con lo planteado en la política de gestión del inventario.
- La generación del pedido se sustentará en la política de punto de reorden, computando simultáneamente el comportamiento de la demanda y los plazos logísticos de entrega de cada proveedor.

5.1.3 Procedimiento de Recepción de Mercadería y Control de Calidad

Reestructurar parte del proceso de compras mediante el diseño de un procedimiento para la recepción de la mercadería, respaldado por un registro en el cual se dejarán sentadas variables de control como: fecha de ingreso, cantidad de unidades, número de lote del proveedor y fecha de vencimiento de los productos (con énfasis en productos perecederos).

Esta iniciativa genera los datos necesarios para que el módulo de stock del Sistema Integrado funcione de manera óptima. La adopción de este registro actuará como un mecanismo de transición, contribuyendo a que la empresa adopte una rigurosidad y constancia en el control de inventario.

5.1.4 Elaboración del Listado de Productos

La confección de una planilla que contenga el listado de los productos comercializados por la empresa. Esto permite contar con un listado completo de los productos con todas sus características y a su vez, a partir de esta lista se genere una lista de precios, teniendo en cuenta los distintos segmentos de clientes.

Dicha planilla deberá estructurarse a partir de campos requeridos para la homogeneización de la información, tales como: código de barra del artículo, descripción del producto, unidad de medida (gr/kg), proveedor. Esta herramienta aplica tanto para los productos que se comercializan de forma minorista como para aquellos mayoristas.

5.2 PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DEL INVENTARIO

5.2.1 Asignación de un Lote Específico del Stock para el Canal de Ventas E-commerce

La propuesta se sustenta en la asignación de un lote determinado de productos para el canal de ventas online, con el objetivo de mejorar el control de inventario de dicho canal, generando un impacto positivo en la experiencia de compra del consumidor final.

A través de esta medida, se mitigarían los inconvenientes por falta de stock en este canal, previniendo las comunicaciones entre el personal y el cliente ante la falta de disponibilidad de un producto, contribuyendo así a una mejora en la organización interna.

5.2.2 Definición de una Política de Control del Inventario

La implementación de un método de gestión de existencias, aplicable tanto para el canal mayorista como para el minorista, resulta vital para la organización. Esta medida contribuye de manera directa a mitigar las disconformidades de los clientes ante eventuales faltantes de productos, a optimizar la reputación de la empresa, a perfeccionar la gestión del abastecimiento y a consolidar una planificación estratégica integral.

Con el propósito de mitigar de forma sistemática los quiebres de stock recurrentes, se propone, en primer lugar, la clasificación de los productos mediante la metodología ABC. Dentro de la clase A se agruparán productos como el dulce de leche repostero, la margarina y el chocolate, debido a que son artículos de alta rotación, cuyo volumen de ventas genera un gran impacto financiero.

Siguiendo con la clase B, se incluyen productos como las pastas de sabores específicos y los moldes importados, si bien registran una baja frecuencia de venta, son artículos de valor unitario elevado. Los productos clase C contemplarán los moldes descartables de distintas medidas y las bases descartables, cuyo costo unitario es bajo y representan un porcentaje marginal en la inversión total del inventario (en términos monetarios).

Debido a que los artículos catalogados como Clase A demandan un control estricto y continuo, se aplicará en esta categoría el Sistema de Revisión Continua o cálculo del Punto de Reorden. Para poder llevar a cabo esta herramienta es necesario tener en cuenta el tiempo de entrega del proveedor, la demanda promedio diaria de los productos clase A y el stock de seguridad que absorberá la demanda hasta que llegue el pedido al

depósito. Así se podrá determinar el nivel de existencias en el cual la empresa deberá emitir un nuevo pedido de reabastecimiento a su proveedor.

En el caso de aquellos productos clase B, aunque no exhiben una dinámica de alta rotación, resulta necesario mantener un control periódico de los mismos para evitar su caducidad o posibles hurtos. Respecto a los productos clase C, dado que suelen adquirirse en mayor volumen, su reposición no requiere de un control exhaustivo de los mismos.

Con el objetivo final de disminuir de forma sostenida los faltantes de productos y los quiebres de stock, y a fin de evitar una sobrecarga operativa optimizando los recursos de la empresa, la implementación del Punto de Reorden se priorizará inicialmente en el segmento de la Clase A, extendiéndose de forma progresiva hacia los artículos de la Clase B.

En cuanto al orden físico del inventario, el mismo deberá ser estructurado en el depósito según el criterio PEPS (primero entrado, primero salido). Bajo esta lógica, aquellos productos que ingresaron primero y cuya fecha de vencimiento es más próxima se dispondrán en la parte frontal y en zonas de fácil accesibilidad. Por el contrario, las mercaderías de ingreso reciente y con fechas de caducidad lejanas se acomodarán en el fondo del depósito, respetando estrictamente las categorías correspondientes y sus requerimientos específicos de refrigeración. Así se garantizará la disminución de pérdidas por vencimientos de los productos y asegurando de forma simultánea que los clientes reciban los insumos en óptimas condiciones de conservación.

5.3 PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

5.3.1 Criterio de Armado de los Pedidos

La preparación de las órdenes de compra destinadas a los clientes mayoristas y minoristas se ejecutará en estricta armonía con el ordenamiento físico del depósito bajo la metodología PEPS (Primero Entrado, Primero Salido). Consecuentemente, el alistamiento de los productos se organizará priorizando aquellos lotes que registren una vida útil más corta en el inventario.

La estandarización de este criterio operativo se orienta a eliminar las pérdidas económicas por caducidad de stock, salvaguardando la reputación de la empresa y

asegurando que los consumidores finales reciban un estándar de producto en perfecto estado.

5.4 PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS

5.4.1 Control de Comprobantes de Transferencias y Cupones de Pago

A fin de subsanar de manera inmediata la falta de control de los comprobantes de transferencias y cupones de pago en el local, se propone el diseño de un procedimiento de conciliación, con el objetivo de estandarizar el control cruzado de los ingresos por ventas cobrados a través de medios electrónicos, tales como transferencias bancarias, billeteras virtuales y cupones de tarjetas de débito y crédito.

La metodología consiste en contrastar diariamente los comprobantes y cupones emitidos en el punto de venta del local minorista contra el resumen de cuenta bancario y las liquidaciones provistas por las procesadoras de tarjetas.

5.5 PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS RELACIONADAS A LA ORGANIZACIÓN INTERNA

5.5.1 Definición Formal de Roles, Tareas y Responsabilidades del Personal

La delimitación formal de los roles de los integrantes de la Organización es un requisito indispensable para asegurar el orden en el manejo de la información. Dicha iniciativa busca clarificar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, suprimiendo las consultas redundantes y las validaciones cruzadas entre la gerencia y los dueños, mediante la elaboración de un Manual de Misiones y Funciones.

La asignación unívoca de las tareas y el alcance de las responsabilidades de cada miembro es un paso esencial que debe contemplarse en vistas de la gestión del cambio, configurando el marco de referencia para futuras capacitaciones sobre el uso de tecnologías. Asimismo, este ordenamiento organizacional acompañará al crecimiento de la empresa, liberando a la gerencia de la resolución de urgencias operativas y permitiendo el enfoque en una planificación más estratégica.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL

A partir de las propuestas de reorganización operativa planteadas, las cuales resultan fundamentales para establecer y consolidar el orden interno en la organización, se expone cómo la implementación de un Sistema Integral mejora la gestión de la PyME, mitigando los errores por omisión de control y automatizando los procesos, unificando la base de datos, permitiendo acceder a información oportuna y actualizada, optimizando la toma de decisiones estratégicas.

6.1 SOLUCIONES QUE BRINDAN LOS MÓDULOS DEL SISTEMA ERP

6.1.1 Módulo Gestión de Abastecimiento

El módulo de gestión de abastecimiento organiza el ciclo de compras mediante la formalización y emisión de las órdenes de compra dirigidas a proveedores. Esta herramienta permite mantener un registro actualizado de proveedores, incluyendo información como historial de compras, plazos, condiciones comerciales.

La generación de las órdenes de compra se ejecuta automáticamente con base a los niveles de stock mínimos de cada producto y las previsiones de demanda proyectada.

Al momento de la recepción de los productos en el depósito, el sistema realiza un control interno mediante el cotejo documental, verificando que tanto el remito como la factura coincidan con las especificaciones y cantidades consignadas en la orden de compra emitida. Debido a que el módulo de abastecimiento se encuentra integrado con el módulo de inventario, una vez concluida la recepción de la mercadería y validado el cotejo documental, el stock disponible de los productos se actualiza de forma automática y en tiempo real.

El módulo sigue una secuencia estructurada de varios pasos al momento de emitir una orden de compra:

1. Emisión de la orden de compra: el proceso inicia con la elaboración del documento dentro del software, detallando las especificaciones de los productos, las cantidades y los precios estimados de los artículos requeridos.

2. Negociación con proveedores: se remite la orden de compra al proveedor con el fin de acordar y validar la disponibilidad del stock, las condiciones de entrega y los plazos de financiamiento.
3. Conformidad y recepción de mercadería: una vez aprobada la orden de compra por las partes, el proveedor procede a despachar el pedido. Cuando el mismo llega al depósito de la empresa, se procede al ingreso físico de la mercadería.
4. Control documental y alta automática de las existencias: se realiza el cotejo documental entre el remito, la factura y la orden de compra emitida. Ante la concordancia de las cantidades físicas recibidas y las documentales, el sistema procesa el alta del stock de forma automática.

Optimiza el seguimiento de las compras efectuadas al brindar un historial de las mismas, construyendo un registro de las transacciones, el cual sirve como base para la evaluación del desempeño de los proveedores.

6.1.2 Módulo Gestión de Inventario

Una de las funcionalidades más importantes del software es el control automático de los vencimientos de los productos y el registro sistemático de la fecha en que fueron recibidos en el depósito. Esta operatividad garantiza que, ante la recepción de un producto cuya vida útil termina pronto, la empresa pueda formular el reclamo a tiempo al proveedor para tramitar el correspondiente cambio de mercadería.

La herramienta facilita la consulta del inventario en tiempo real, habilita la identificación de aquellos productos próximos a caducar y optimiza la planificación de las órdenes de compra con proveedores.

En cuanto a la gestión del stock, el sistema brinda la posibilidad de asignar un lote específico de productos de forma exclusiva para el canal e-commerce. Para poner en práctica la separación física e informática, el sistema permite estructurar un depósito ficticio en el cual se manejen únicamente las unidades asignadas a dicho canal de venta. Esta segmentación favorece un control automatizado y riguroso del inventario, evitando que el canal de venta sufra desabastecimientos. Para asegurar la sincronización, el sistema integrado vincula la plataforma e-commerce con el depósito ficticio creado para tal fin.

Este módulo sustituye de forma definitiva tanto el conteo informal del stock basado en la inspección visual como la confección de listas de faltantes informadas de

manera precaria vía red de mensajería (WhatsApp), reemplazándolos por una gestión sustentada en la actualización automática y constante de las existencias.

De manera complementaria, el módulo emite alertas automatizadas mediante la generación de un listado detallado de aquellos productos que han alcanzado su stock de seguridad o nivel mínimo, indicando el momento para emitir la orden de compra respectiva. Esta función contribuye a determinar los niveles de inventario y el nivel de reaprovisionamiento óptimo (punto de reorden) para cada producto en función de las previsiones de la demanda, a fin de evitar tanto los quiebres de stock como los excedentes innecesarios; mediante este equilibrio, la empresa tendrá disponibles los productos en el momento correcto.

6.1.3 Módulo Gestión de Ventas

El módulo de gestión de ventas incorpora varias funcionalidades diseñadas con el propósito de flexibilizar y agilizar el flujo de ventas, abarcando tanto las operaciones del canal minorista como las del mayorista.

El sistema faculta la configuración de listas de precios segmentadas de acuerdo con el perfil comercial del cliente. Para el caso de la empresa bajo estudio, la herramienta gestiona de forma simultánea los listados de precios minoristas, precios panadero y precios mayoristas, posibilitando su selección al momento de procesar la facturación.

Permite la vinculación directa con el hardware periférico disponible en la organización (lector de códigos de barra), mitigando el cuello de botella detectado en el proceso de venta minorista. Dicha integración ejecuta de manera ágil y automatizada el proceso de facturación y emisión del ticket fiscal correspondiente; como consecuencia, se incrementa significativamente la velocidad de atención al cliente durante los períodos de alta demanda en el salón comercial.

Asegura un registro minucioso y detallado de las ventas, brindando informes sobre los productos de mayor rotación; suministrando a la empresa información real y actualizada, la cual es un insumo para analizar el comportamiento de la demanda, el nivel de rotación y diseñar distintas estrategias de marketing personalizadas según el segmento del cliente.

El software también facilita la parametrización de los productos en relación a su pesaje (kilos o gramos). Posibilita clasificar a los clientes, agrupándolos de forma

ordenada según el canal de venta al cual correspondan: minorista, mayorista o e-commerce.

Algunos sistemas integran una aplicación móvil diseñada para optimizar la gestión de la fuerza de ventas. Esta herramienta permite consultar en tiempo real la disponibilidad del stock, el saldo de cuenta corriente de los clientes y la toma de pedidos.

6.1.4 Módulo Gestión de Finanzas y Contabilidad

La integración de los flujos de ingresos y egresos mediante este módulo permite mitigar de forma definitiva las diferencias operativas observadas en las conciliaciones de las cuentas corrientes de los clientes. Adicionalmente, el sistema facilita el acceso inmediato al historial completo y actualizado de las transacciones, simplificando la identificación de la información necesaria de facturas, remitos y recibos emitidos por la empresa. Esta centralización de datos agiliza significativamente la confección de los informes del estado de cuenta de los clientes, reduciendo el riesgo de error humano y minimizando el tiempo administrativo dedicado a esta tarea.

Por otra parte, automatiza procesos clave como la facturación al permitir e integrar el uso de billeteras virtuales, agilizando y facilitando la fiscalización de las transferencias bancarias y cobros efectuados mediante tarjetas de débito y crédito. La herramienta optimiza los pagos a proveedores y posibilita el seguimiento en la gestión de activos y el control de los gastos.

Permite el seguimiento continuo de las cuentas por cobrar, asociadas a los saldos de las cuentas corrientes de clientes, y de las cuentas por pagar, vinculadas a las deudas vigentes con los proveedores. Dicho monitoreo hace posible el control periódico del flujo de fondos, previniendo descalces en el capital de trabajo.

6.1.5 Modulo Clientes

El módulo de clientes incorpora campos de contacto parametrizados, tales como correo electrónico, número de teléfono celular y dirección orientados para potenciar la gestión y el seguimiento de la cartera de clientes mayoristas. Adicionalmente, automatiza la exportación de los comprobantes fiscales hacia formatos digitales estándar, como el formato PDF, simplificando el envío de los mismos a los clientes.

El sistema integral, al consolidar la información de las distintas áreas de la empresa, hace viable el cruzamiento de datos para la toma de decisiones fundamentadas en información real y actualizada. Esta evolución permite que la empresa pueda llevar a

cabo una transición de una gestión de naturaleza reactiva hacia una administración de respuesta anticipada a las dinámicas del mercado.

La escalabilidad del sistema integral posibilita a la empresa vincular, a mediano plazo, las funcionalidades relacionadas con la plataforma de e-commerce de Tiendanube, así como también integrar las herramientas analíticas de Meta (APIs) y herramientas de Business Intelligence (BI). Asimismo, se puede adicionar módulos complementarios para robustecer de forma progresiva la base de datos; un ejemplo es la adición del Módulo de Gestión de Recursos Humanos, el cual centraliza los registros detallados del personal, contemplando variables como el control de las asistencias e inasistencias y la formalización de las descripciones de los puestos de trabajo.

En definitiva, el sistema integral sustituye las hojas de cálculo y el registro manual por una gestión automatizada, propiciando la recopilación de datos de la empresa y reduciendo los registros duplicados. Esta estructura tecnológica adaptable a la realidad de la PyME contribuirá al orden, estandarización y automatización requeridas para la consecución de los objetivos fijados por la Organización, constituyéndose como el soporte tecnológico indispensable que acompañará el crecimiento sostenible de la empresa.

6.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE SISTEMAS ERP

La elección de un Sistema Integral no debe responder a criterios arbitrarios, sino a un riguroso proceso de análisis de las funcionalidades que el mismo pueda ofrecer, teniendo siempre presente las necesidades de información de la empresa, y que el Sistema sea capaz de adaptarse al rubro y a la realidad operativa de la organización.

Se realizó un análisis comparativo de algunas de las soluciones de Sistemas ERP que se encuentran en el mercado, teniendo presente las necesidades y deficiencias de la empresa bajo estudio.

Dicho análisis tiene en cuenta aspectos como las características propias del sistema, los módulos centrales que ofrece y la posibilidad de acceder a una aplicación para dispositivos móviles y sus respectivas funcionalidades.

Tabla 1: Comparación de las funcionalidades de los distintos Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales

	Características del Sistema	Módulos centrales que ofrecen	Funcionalidades específicas de la aplicación para dispositivos móviles
Flexxus ERP	Basado en la Nube / Híbrido. Es horizontal, puede ser adaptado a la empresa. Es de licencia de propietario.	<u>Ventas y Compras:</u> emisión de comprobantes fiscales, emisión de presupuestos, remitos, cuentas corrientes de proveedores. <u>Omnicanalidad:</u> Permite la sincronización con plataformas e-commerce. <u>Stock:</u> control de múltiples depósitos, lotes y fechas de vencimientos. <u>Logística y Distribución:</u> armado de hojas de ruta y control de repartos. <u>Finanzas:</u> tesorería, conciliación bancaria, arqueo de cajas, gestión de cuentas corrientes de clientes. Conexión con pasarelas de pago digitales.	<u>Flexxus Mobile:</u> permite consultar la disponibilidad de las existencias en los depósitos en tiempo real. La aplicación también posibilita la lectura de códigos de barra para verificar los precios, la toma de pedidos y la consulta de saldos de cuentas corrientes de clientes.

Continuación Tabla 1: Comparación de las funcionalidades de los distintos Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales

	Características del Sistema	Módulos centrales que ofrecen	Funcionalidades específicas de la aplicación para dispositivos móviles
Contabilium	Basado en la nube. Es horizontal, puede ser adaptado a la empresa. Es de licencia de propietario.	<u>Ventas y Compras:</u> emisión de comprobantes fiscales, facturación en ruta, gestión de proveedores. <u>Omnicanalidad:</u> Permite la sincronización con plataformas e-commerce. <u>Stock:</u> control unificado de existencias físicas y altas de productos. <u>Finanzas:</u> reportes rápidos de caja y flujos de ingresos. Conexión con pasarelas de pago digitales.	<u>App Contabilium:</u> permite facturar directamente desde el dispositivo móvil. También posibilita las consultas de alertas automáticas de stock mínimo, verificar el estado de cuentas corrientes minoristas y escanear los códigos de barras para dar de alta rápidamente los productos.

Continuación Tabla 1: Comparación de las funcionalidades de los distintos Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales

	Características del Sistema	Módulos centrales que ofrecen	Funcionalidades específicas de la aplicación para dispositivos móviles
Dux Software	Basado en la Nube. Es horizontal, puede ser adaptado a la empresa. Es de licencia de propietario.	<u>Compras</u>: pedidos de abastecimiento y cuentas corrientes con proveedores. <u>Ventas</u>: el módulo permite la gestión tanto de ventas minoristas como mayoristas. También posibilita la visualización de los márgenes de productos mediante tableros visuales. <u>Omnicanalidad</u>: permite la integración con tiendas digitales. <u>Stock</u>: permite consultar los movimientos de inventario y actualizar de forma masiva los precios. <u>Finanzas</u>: permite la gestión de valores, tarjetas y transferencias.	<u>Dux Mobile</u>: permite consultar el estado de las integraciones con la plataforma e-commerce. También posibilita la consulta de los saldos de cajas diarias y el control rápido del stock y de las listas de precios para vendedores.

Continuación Tabla 1: Comparación de las funcionalidades de los distintos Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales

	Características del Sistema	Módulos centrales que ofrecen	Funcionalidades específicas de la aplicación para dispositivos móviles
Tango Gestión	Basado en la Nube – On Premise. Es horizontal, puede ser adaptado a la empresa. Es de licencia de propietario.	<u>Ventas y Compras:</u> emisión de comprobantes fiscales, evaluación de entregas de pedidos, gestión de órdenes de compra a proveedores. <u>Stock:</u> permite la gestión de múltiples depósitos y transferencias de productos entre sucursales. <u>Finanzas:</u> tesorería, arqueos de caja y conciliación bancaria. Cuenta con un módulo especializado para liquidar haberes, presentismo y cargas sociales.	<u>Tango Stock y Tango Ventas:</u> son aplicaciones independientes entre sí. Permiten consultar la disponibilidad física de los productos por depósitos. También da accesibilidad a los rankings de productos más vendidos, saldos históricos de clientes y control del estado de cheques.

Nota: Elaboración propia con base en la información analizada de cada uno de los Sistemas.

Luego de contrastar las alternativas analizadas, se sugiere que la alternativa que mejor se adecua a las necesidades de la PyME objeto de estudio es el Sistema Flexxus. Este software se consolida como la solución tecnológica óptima para la organización,

fundamentando su elección en la construcción de los módulos y sus funcionalidades, capaz de mitigar las ineficiencias críticas observadas de la empresa.

Esta decisión se fundamenta en que el software provee una solución directa a la problemática del control de lotes y fechas de vencimiento de los productos mediante la gestión y rastreo de los lotes y fechas de caducidad. Siguiendo con el módulo de gestión del inventario, el sistema Flexxus automatiza el cálculo de los niveles de stock mínimo en función del comportamiento de la demanda, generando alertas automáticas de reposición en el instante en que las existencias alcancen su nivel de stock de seguridad. El módulo se complementa con la capacidad para administrar múltiples depósitos de forma simultánea.

En el plano financiero, el sistema sugerido automatiza integralmente la conciliación de los cupones de pago de tarjetas de crédito y débito, disminuyendo el tiempo administrativo y eliminando la falta de control manual. En paralelo, la plataforma sistematiza el cálculo de las comisiones por venta de la fuerza de ventas mayoristas.

El sistema añade valor a través del módulo de Logística y Distribución, proporcionando a la PyME las herramientas necesarias para planificar y optimizar tanto las hojas de ruta como los repartos.

El sistema recomendado ofrece una aplicación móvil exclusiva para la fuerza de ventas. A través de esta funcionalidad los vendedores pueden acceder a las hojas de ruta de visitas, facilitando la búsqueda y localización geográfica de los clientes; también permite tomar pedidos de manera instantánea y consultar el detalle del saldo de la cuenta corriente de los clientes.

La capacidad de interconexión con múltiples plataformas y tiendas digitales constituye otra de las fortalezas del sistema sugerido. Esta compatibilidad permite consolidar una base de datos unificada y centralizada, brindando información actualizada en tiempo real.

El software ofrece la incorporación del módulo de Reportes, que garantiza el acceso a métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI), facilitando la visualización clara y dinámica de los datos.

CONCLUSIÓN GENERAL Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIÓN

La presente práctica profesional se llevó a cabo a partir de la formulación del objetivo principal: Proponer la implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería, a fin de mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, optimizar el manejo de la información y facilitar la toma de decisiones. Para dar una respuesta al objetivo planteado, se aplicaron varias herramientas orientadas tanto al análisis del entorno como al diagnóstico de los procesos internos.

Del análisis del entorno surgieron algunas variables a tener en cuenta por la empresa. Entre ellas: el elevado grado de dependencia hacia los proveedores se configura como una amenaza significativa, la cual vulnera la capacidad de respuesta operativa de la empresa ante medidas inesperadas por parte de los mismos. Paralelamente, la rivalidad entre los competidores actuales también es alta; en este escenario, la carencia de una planificación de marketing formal y de estrategias coordinadas en redes sociales obstaculiza la fidelización de los clientes actuales y la captura de clientes potenciales, sumado a la falta de control de stock en el canal e-commerce, una debilidad que repercute directamente en la reputación de la empresa debido a la ocurrencia de faltantes de productos frente a los pedidos de los clientes.

En cuanto al relevamiento de los procesos internos de la empresa, diagramados mediante cursogramas, se expuso la existencia de diversas oportunidades de mejora, como la ausencia de un control sistemático de las existencias, el cuello de botella identificado en el proceso de ventas minoristas y la concentración de tareas en la figura del gerente, además de las limitaciones funcionales que presentan las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente por la organización. En consecuencia, se formularon varias soluciones orientadas a proveer de orden y estandarización al funcionamiento interno de la PyME, sentando las bases para una reorganización operativa.

Respondiendo a la pregunta de investigación inicialmente planteada: *¿Cómo mejorar* la eficiencia en la gestión administrativa, *optimizar* el manejo de la información y *facilitar* la toma de decisiones en una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería de la ciudad de Posadas?

Se concluye que la adopción de un Sistema ERP se configura como una solución viable para la empresa. Esta herramienta no solo automatizaría los procesos, ayudando a reducir la carga operativa que actualmente tiene el personal y eliminaría los errores humanos derivados de la falta de controles, sino que también haría posible una gestión proactiva y anticipada al proveer información confiable y en tiempo real.

Sin embargo, es importante destacar que el sistema por sí solo no resolverá los aspectos críticos que actualmente enfrenta la organización. Primeramente, es sumamente necesario establecer un orden riguroso en la dinámica de trabajo diario, respetando los controles internos y los procedimientos expuestos para tal fin.

Una vez que la empresa haya consolidado un orden y formalización interna, se creará el escenario propicio para que el sistema integrado funcione de forma exitosa; de lo contrario la implementación estará expuesta a un fracaso operativo. A partir del establecimiento del orden en los procesos internos, el software automatizaría los flujos de trabajo, permitiendo que la empresa se adapte con flexibilidad a los constantes cambios del entorno, formulando respuestas anticipadas ante contingencias inesperadas, planificando de forma estratégica el cumplimiento de sus objetivos a mediano plazo.

Por otra parte, los datos obtenidos en la entrevista en profundidad realizada al gerente pusieron de manifiesto la plena disposición y el interés genuino de los dueños por iniciar la transición hacia la transformación digital.

En conclusión, a partir de la ejecución secuencial de las propuestas de reorganización operativa y la siguiente adopción del sistema integral, la empresa logrará mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, con un manejo optimizado, actualizado y completo de la información, resultando en una toma de decisiones correctamente informadas y oportunas sobre la base del panorama global de la organización, migrando progresivamente hacia una capacidad de respuesta anticipada ante las dinámicas del mercado.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 Recomendaciones para “Gota de Miel Insumos”

- Implementación en etapas de las propuestas formuladas para mejorar la ejecución de los procesos internos: Se recomienda poner en práctica progresivamente las acciones descritas con anterioridad.

La implementación de las mismas debe ejecutarse por etapas, acompañándose de revisiones periódicas que faciliten la introducción de los ajustes necesarios para asegurar la efectividad de la nueva forma de trabajo. En el apartado 7.2.2 se detalla la propuesta del plan de acción orientado a la ejecución de las mejoras sugeridas.

- Fortalecimiento de la comunicación interna: Realizar reuniones breves con regularidad entre las distintas áreas, con el propósito de detectar de manera temprana aquellos inconvenientes diarios y canalizar sugerencias del personal que optimicen la operatividad diaria.

- Búsqueda y adopción del sistema integral: Si bien en el presente trabajo se sugiere y fundamenta una solución de sistema de gestión específica, la organización posee la libertad de explorar las alternativas disponibles en el mercado, seleccionando la opción que mejor se adapte a la realidad de la organización.

No obstante, una vez consolidados los cambios pertinentes para la estandarización de los procesos internos, se recomienda iniciar la transición digital para evitar el rezago en el mercado.

- Capacitación del personal: Es fundamental que el personal se capacite durante el proceso de adopción del Sistema ERP. De igual modo, es necesario proveer instancias de capacitación continua en las áreas específicas donde desempeñan sus tareas, con el propósito de reforzar la correcta aplicación de las acciones propuestas y promover el sentido de pertenencia, motivación y compromiso del capital humano.

7.2.2 Plan de Acción para la Implementación de las Propuestas de Reorganización Operativa

El presente Plan de Acción desglosa progresivamente el desarrollo de las propuestas formuladas para la Reorganización Operativa de la empresa.

El presupuesto total estimado del Plan asciende a la suma de \$3.917.320 pesos argentinos, contemplando un período de ejecución estimado de 4 meses, plazo que podrá ajustarse de acuerdo a la planificación de cada propuesta.

Las primeras ocho propuestas del Plan de Acción serán realizadas internamente por el personal de la empresa mediante la asignación de horas de trabajo dentro de la jornada laboral. La carga horaria estimada para cada iniciativa se compatibilizará con las tareas designadas de cada puesto, a fin de asegurar la continuidad operativa de la organización.

A diferencia de las iniciativas precedentes, la propuesta de elaboración de un Manual de Misiones y Funciones requerirá del asesoramiento de un consultor externo. Este profesional llevará a cabo la estructuración técnica, el relevamiento y la redacción final del documento, trabajando en estrecha y constante articulación con la colaboración del Gerente General; con el objetivo que los puestos de trabajo y responsabilidades definidos reflejen la visión estratégica y las dinámicas reales de la organización.

Tabla 2: Plan de Acción para la Implementación de las Propuestas de Reorganización Operativa

Actividad	Objetivo	Área pertinente / Responsable	Tiempo estimado	Indicador	Presupuesto estimado
Formalizar la Comunicación de Faltantes de Productos	Estandarizar el flujo de información interna ante la detección de faltantes de productos o próximos a reabastecer.	Área de Ventas y Depósito	2 semanas	Tasa de faltantes reportados a tiempo = N° de faltantes comunicados formalmente / Total de faltantes de stock registrados	\$ 93.597,40
Definir una Política de Compras	Optimizar la planificación estratégica de las compras y su gestión.	Área de Administración	4 semanas	Nivel de cumplimiento de Proveedores = N° de órdenes de compra recibidas a tiempo y completas / Total de órdenes de compra emitidas	\$ 124.649,20
Recepción de Mercadería y Control de Calidad	Estandarizar la recepción de los productos en el depósito.	Personal de Depósito	3 semanas	Tasa de bultos rechazados/no conformes = Cantidad de bultos rechazados por defectos / Total de bultos recibidos	\$ 125.091,20
Elaboración del Listado de Productos	Consolidar un catálogo de productos homogéneo, unificando unidades de medida y descripciones técnicas de los productos.	Área de Administración	3 semanas	% de productos codificados. Meta = 100%	\$ 186.973,80
Asignación de un lote específico del stock para el canal e-commerce	Delimitar y reservar exclusivamente un lote de productos del stock para el canal de ventas e-commerce.	Encargado de Ventas Minoristas y Sector Depósito	2 semanas	Tasa de Quiebre de Stock E-commerce = Pedidos online cancelados por falta de inventario / Total de pedidos recibidos por e-commerce)	\$ 93.818,40
Definir una Política de Control de Inventario	Establecer criterios para la gestión del inventario.	Área de Administración	4 semanas	% de productos caducados= N° de productos vencidos/ Total de productos	\$ 124.649,20
Definir el Criterio de Armado de los Pedidos	Estandarizar el procedimiento de preparación de pedidos.	Área de Logística	2 semanas	Exactitud en Despacho de Pedidos = Pedidos armados y entregados sin defectos/errores / Total de pedidos despachados	\$ 75.054,72
Control de Comprobantes de Transferencias y Cupones de Pago	Estandarizar el control cruzado de los ingresos por ventas cobrados a través de medios electrónicos.	Área de Administración	3 semanas	Tasa de Conciliación = N° de comprobantes conciliados / Total de comprobantes y cupones recibidos	\$ 93.486,90
Elaboración de un Manual de Misiones y Funciones	Establecer las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.	Gerente General y Asesor externo	4 meses	Grado de cobertura de Puestos = Puestos definidos mediante manual / Total de puestos relevados en la PyME	\$ 3.000.000
Total Presupuesto estimado					\$ 3.917.320,82

Nota: Elaboración propia.

Para la estimación presupuestaria de las primeras 8 (ocho) propuestas, se tuvo en cuenta las horas hombre (HH) que podrían ser demandadas en cada actividad multiplicada por el valor horario del sueldo básico correspondiente a la categoría del Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio CCT 130/75.

Tabla 3: Cálculo del Presupuesto Estimado según la Actividad

Actividad	Horas Hombre (HH) estimadas	Valor Hora en promedio CCT 130/75	Presupuesto estimado
Formalizar la Comunicación de Faltantes de Productos	5 HH (Ventas) 10 HH (Administrativo)	\$6.254,56 (Ventas A) \$6.232,46 (Administrativo A)	\$31.272,8 \$62.324,6
Definir una Política de Compras	20 HH	\$6.232,46 (Administrativo A)	\$124.649,2
Recepción de Mercadería y Control de Calidad	20 HH	\$6.254,56 (Personal Auxiliar A)	\$125.091,2
Elaboración del Listado de Productos	30 HH	\$6.232,46 (Administrativo A)	\$186.973,8
Asignación de un lote específico del stock para el canal e- commerce	5 HH (Personal Auxiliar) 10 HH (Ventas)	\$6.254,56 (Personal Auxiliar A) \$6.254,56 (Ventas A)	\$31.272,8 \$62.545,6
Definir una Política de Control de Inventario	20 HH	\$6.232,46 (Administrativo A)	\$124.649,2
Definir el Criterio de Armado de los Pedidos	12 HH	\$6.254,56 (Personal Auxiliar A)	\$75.054,72
Control de Comprobantes de Transferencias y Cupones de Pago	15 HH	\$6.232,46 (Administrativo A)	\$93.486,9

Nota: Elaboración propia en base a la escala salarial del Convenio Colectivo de Trabajo CCT 130/75.

A efectos de determinar el valor hora se tomó como base el salario básico de la categoría correspondiente del Convenio Colectivo de Trabajo 130/75, aplicando un divisor de 192 horas mensuales, resultante de computar la jornada legal de 48 horas semanales sobre una base de cuatro semanas laborales.

Tabla 4: *Escala Salarial según Categorías CCT 130/75*

Categoría Profesional según Convenio CCT 130/75	Básico Septiembre 2026	Valor Hora en promedio CCT 130/75
Administrativo A	\$1.196.632	\$6.232,46
Personal Auxiliar A	\$1.200.876	\$6.254,56
Vendedor A	\$1.200.876	\$6.254,56

Nota: Adaptado de *Escalas salariales empleados de comercio: CCT 130/75 jornada completa (julio a septiembre 2026)*, por Estudio Vilaplana, 2026.

7.2.3 Para Futuras Prácticas o Investigaciones

- Evaluar el impacto, a mediano plazo, de la implementación efectiva del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la organización.
- Profundizar en las funcionalidades que brinda el módulo “Reportes” del Sistema Integral sugerido, analizando cómo la incorporación de herramientas de Business Intelligence (BI) puede contribuir a un control de gestión global.
- Diseñar y medir el rendimiento de la PyME a través de un cuadro de mando basado en Indicadores Clave de Rendimiento (KPI), estableciendo una pequeña cantidad de métricas para cada área, con el fin de monitorear continuamente los aspectos vitales de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). *Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors*. *European Journal of Operational Research*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221702005544>

Álvarez, H. F. (2003). *Administración: Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Ediciones Eudecor.

Ámbito. (2026a, 10 de junio). El consumo cayó 2,2% anual y marcó su sexta baja consecutiva: crece la preocupación de los empresarios por la demanda. *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/economia/el-consumo-cayo-22-anual-y-marco-su-sexta-baja-consecutiva-crece-la-preocupacion-los-empresarios-la-demanda-n6290369>

Ámbito. (2026b, julio). Salarios de Comercio: cuánto cobrarán en julio con el nuevo aumento y cómo quedaron las escalas de la paritaria. *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/economia/salarios-comercio-cuanto-cobrarán-julio-el-nuevo-aumento-y-como-quedaron-las-escalas-la-paritaria-n6293693>

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2007). *Sistemas de información integrados (ERP)* (Documento n.º 6). AECA. <https://media.elmostrador.cl/2015/05/nt6.pdf>

Axoft. (s.f.). *Tango Software: Software de gestión*. <https://www.axoft.com/tango/software-de-gestion/>

Bayá Terceros, B. S. (2019). *Análisis de procedimientos y criterios de selección de sistemas ERP* [Trabajo Final de Posgrado, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca Digital FCE-UBA. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1496_BayaTercerosBS.pdf

BP Solutions. (2021, 14 de julio). *Funciones y responsabilidades en la gestión organizacional*. <https://www.bpsolutions.com.ar/funciones-y-responsabilidades-gestion-organizacional/>

Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (2000). Fads and fashions in management: The case of ERP. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 8-17. <https://pdfs.semanticscholar.org/2d5e/8948a8384d62f10a3ebeb4dbbc4da375092f.pdf>

Cardozo, A. P., Braidot, N. B., Genoud, M. A., Gutiérrez, C., Krause, F., Pacín, B., Sarasqueta, V., Suñer, D., & Welsh, S. V. (2007). *Administración empresarial* (2.^a ed.). Editorial UADE.

Cavia, M. (s. f.). *Prácticas de oficina: 2do. EMT Asistente de Dirección*.

Centro de Comercio Internacional (2024). *Fomentar la competitividad de las PYMES en Argentina: Desarrollo a través de las tecnologías digitales*. ITC. <https://www.intracen.org/file/fomentarlacompetitividaddellaspymesenargentinapdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024, 21 de octubre). *CEPAL advierte sobre el rezago tecnológico en América Latina y el Caribe y resalta la transformación digital como clave para superar las trampas del desarrollo*. <https://www.cepal.org/es/notas/cepal-advierte-rezago-tecnologico-america-latina-caribe-resalta-la-transformacion-digital-como>

Companys Pascual, R. (1999). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*. Marcombo. <https://elibro.net/es/ereader/elibrounam/45851?page=23>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (s.f.-a). *Comercios sustentables: cuidar el planeta como estrategia de negocios*. <https://www.redcame.org.ar/novedades/14193/comercios-sustentables-cuidar-el-planeta-como-estrategia-de-negocios>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (s. f.-b). *La transformación digital es un proceso que usa la tecnología para mejorar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de una empresa*. <https://www.redcame.org.ar/prensa/14238/la-transformacion-digital-es-un-proceso-que-usa-la-tecnologia-para-mejorar-la-eficiencia-la-productividad-y-la-rentabilidad-de-una-empresa>

Contabilium. (s.f.). *Sistema de facturación electrónica y gestión online*. <https://contabilium.com/ar>

De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de Organizaciones* (1.^a ed.). Valletta Ediciones.

Díaz Domínguez, L. F., & Navarro Huerga, M. A. (2014). *Sistemas de gestión integrada para las empresas (ERP)*. Editorial Universidad de Alcalá. <https://elibro.net/es/lc/elibrounam/titulos/42932>

Dux Software. (s.f.). *Funcionalidades del sistema de gestión*.
<https://duxsoftware.com.ar/funcionalidades>

Esteves, J., & Pastor, J. (2001). Factores de éxito para la implantación de sistemas ERP: una revisión de la literatura. En A. Fúster (Coord.), *XI Jornadas ASEPUC*. Universidad de Valencia. <https://www.researchgate.net/publication/45337419>

Estudio Vilaplana. (2026, 23 de julio). *Escalas salariales empleados de comercio: CCT 130/75 jornada completa (julio a septiembre 2026)*.
https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/#ESCALAS_SALARIALES_%E2%80%93_EMPLEADOS_DE_COMERCIO_%E2%80%93_CCT_13075_%E2%80%93_JORNADA_COMPLETA_8_horas_dias_o_48_semanales_JULIO_a_SEPTIEMBRE_2026_acuerdo_firmado_el_23072026

Fernández Barca, F. (2017). *La implementación de sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) en PYMES como herramienta para el aumento de la competitividad: Caso de estudio: empresa PYME metalúrgica radicada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2015-2016)* [Trabajo final de posgrado, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca Digital FCE-UBA. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1199_FernandezBarcaF.pdf

Flexxus. (s.f.). *Software de gestión ERP*. <https://flexxus.com.ar/>

Fondo de Crédito Misiones. (s. f.). *Líneas de financiamiento para el desarrollo productivo y energías renovables*.
<https://fondocreditomisiones.gob.ar/financiamiento/lineas-de-credito/>

Forbes Argentina. (s. f.). *Tendencias sostenibles: la transformación verde de las empresas*. <https://www.forbesargentina.com/columnistas/tendencias-sostenibles-transformacion-verde-empresas-n55285>

Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos: Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Ediciones Deusto; Gestión 2000.

Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval de Antoine, I., Fovakis, A. e Iesulauro, A. S. (1998). *Sistemas administrativos: Técnicas y aplicaciones* (3.^a ed.). Fundación Universidad a Distancia Hernandarias.

González, D., & Rojas, A. (2013). *Factores críticos de éxito en la implementación de un ERP en una empresa de TI en Colombia* [Trabajo de Grado,

Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL.
<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/d0dbd3d2-045f-4afc-941f-82307419ddf7/content>

Haro, A. F., Martínez, E. J., Chango, T. S., Zambrano, T. P., & Zambrano, M. F. (2023). Enterprise resource planning (ERP) procesos para una implementación óptima y eficiente. *Prometeo Conocimiento Científico*, 3(1), e21.
<https://doi.org/10.55204/pcc.v3i1.e21>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Hoffman, J. (2020). Aproximación al impacto de la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales con relación a los saberes administrativos. *Documentos de Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (DTI-FCE)*. Universidad Nacional de Córdoba.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/DTI/article/view/30519>

Infobae. (2026, 13 de junio). Qué va a pasar con el consumo en Argentina: cuáles son las tendencias que ven empresas y consultoras. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/economia/2026/06/13/que-va-a-pasar-con-el-consumo-en-argentina-cuales-son-las-tendencias-que-ven-empresas-y-consultoras/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026a). *Índice de precios al consumidor (IPC): Mayo de 2026* [Informe de prensa].
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_26C132AEE4E9.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026b). *Informe de avance del nivel de actividad: Cuarto trimestre de 2025* [Informe de prensa].
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_05_262127B26EA4.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026c). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH): Primer trimestre de 2026* [Informe de prensa].
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim269E33A05E47.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026d). *Pobreza e indigencia en el orden nacional y regional: Primer semestre de 2025* [Informe de prensa publicado en marzo de 2026].

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_269225CA3217.pdf

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2023). *Herramientas de diseño e innovación: PESTEL*. https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2023/herramientas-de-disenio-e-innovacion/19_PESTEL.pdf

Instituto Provincial de Estadística y Censos Misiones. (2026a). *Empleo registrado del sector privado: Marzo de 2026*. <https://www.ipec.misiones.gov.ar/sociedad/trabajo-e-ingresos/empleo-registrado-del-sector-privado/marzo-2025/>

Instituto Provincial de Estadística y Censos Misiones. (2026b). *Índice de Precios al Consumidor Región Noreste (IPC-NEA): Mayo 2026*. <https://www.ipec.misiones.gov.ar/economia/indice-de-precios/ipc-noreste-argentino/ipc-mayo-2026-2/>

Instituto Provincial de Estadística y Censos Misiones. (2026c). *Mercado de trabajo: Aglomerado Posadas - Primer Trimestre 2026*. <https://www.ipec.misiones.gov.ar/sociedad/trabajo-e-ingresos/mercado-de-trabajo/aglomerado-posadas-1trimestre-2026/>

Intuendi. (s.f.). *Inventory policies*. <https://intuendi.com/resource-center/inventory-policies/>

K2B. (s.f.). *ERP con módulo de compras: Eficiencia y control en cada proceso de abastecimiento*. <https://k2b.com/noticias/erp-con-modulo-de-compras-eficiencia-y-control-en-cada-proceso-de-abastecimiento/>

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital* (10.ª ed.). Pearson Educación

López, M., & Méndez, J. (2017). Un estudio exploratorio sobre los factores críticos de éxito en la implantación de sistemas ERP en Venezuela. *Journal of Information Systems and Technology Management*. <https://www.scielo.br/j/jistm/a/pkQzwfqwp7RD9zP5qSnpMbd>

Ministerio de Economía de la Nación. (2023). *¿Qué es una PyME?* Gobierno de Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1>

Muñiz, L. (2004). *ERP: Guía práctica para la selección e implantación*. Ediciones Gestión 2000. https://books.google.es/books?id=etQc3_PXnQoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Netlogistik. (s.f.). *Políticas de inventario PEPS, PCPS y UEPS*. <https://www.netlogistik.com/es/blog/politicas-de-inventario-peps-pcps-y-ueps>

OECD. (2024). *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/es/publications/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/full-report/component-18.html#chapter-d1e15306-0d3a996e46

Pérez Díaz, A. (2023). *Implantación de ERP en empresa de proyectos de interiorismo* [Trabajo Final de Máster, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio Institucional UOC. <https://hdl.handle.net/10609/148152>

Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

Ramírez, A., & Ríos, M. (2010). *Factores críticos de éxito en la implementación de ERP en PYMEs de Monterrey* [Trabajo de Grado, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Institucional TEC. <https://repositorio.tec.mx/items/792f04bd-331c-4633-bbb9-cb744385071f>

Ribas, F., Lamberta Lazcano, M. B., & Sánchez Abrego, D. (2024). Transformación digital en empresas argentinas: una revisión de alcance. *Costos y Gestión*, (107). <https://doi.org/10.56563/costosygestion.107.e2>

Rivera, I., & Pérez Salazar, M. R. (2013). Guía de selección de ERP en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Arbor*, 189(760), a025. <https://doi.org/10.3989/arbor.2013.760n2011>

Rodríguez, F. (2008). El éxito de los sistemas ERP. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480030.pdf>

Sainz González, Á. (2021). *Análisis de los factores críticos en el éxito de la implantación de un ERP en una pyme* [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Cantabria]. Repositorio Institucional UC.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/23125/TFM%20Sainz%20Gonz%C3%A1lez%20%20%C3%81lvaro.pdf?sequence=1>

Sánchez, C. (2019, 08 de febrero). *Títulos y Subtítulos. Normas APA* (7ma edición). <https://normas-apa.org/formato/titulos-y-subtitulos/>

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Senado de la Nación Argentina. (2024). *Informe sobre la situación de las pequeñas y medianas empresas en Argentina*.
<https://www.senado.gob.ar/upload/archivo/49710>

SeNegocia. (s.f.). *¿Qué es una política de compras?*
<https://cl.senegocia.com/blog/que-es-politica-de-compras/>

Serra, R. y Kastika, E. (2004). *Reestructurando empresas: Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro*. Grupo Editorial Norma

Sierra Molina, M., & Escobar, S. (2015, mayo 6). Las características de los ERP: Un análisis de la tecnología y su impacto. *El Mostrador*.
<https://media.elmostrador.cl/2015/05/nt6.pdf>

Thomson Reuters. (2026). *El impacto de la reforma laboral en el marco regulatorio argentino*. <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/reforma-laboral.html>

Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221702005477#:~:text=Abstract,terms%20of%20these%20key%20factors.>

UpSeller. (s.f.). *Políticas de compras: Qué son y ejemplos*.
<https://www.upseller.com/es/blog-article-643>

ANEXOS

ANEXO I

La presente entrevista tiene como objetivo principal relevar y comprender de manera integral los procesos internos de la PyME, detectando los procesos críticos e identificando puntos de mejora.

Fecha:
Entrevistado:
Entrevistadora:
Organización bajo estudio:
Ubicación:

Para comenzar, ¿podría contarnos brevemente la historia de la empresa y cuál es su visión principal sobre el negocio hoy en día?

1. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la empresa? (áreas, roles y responsabilidades)
2. ¿Cuántas personas trabajan en cada sector y cómo se distribuyen sus tareas diarias?

Procesos, tareas y actividades clave:

3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los procesos/tareas/actividades claves del negocio?
4. ¿Existen manuales de procedimientos, flujogramas o protocolos formalizados para las operaciones clave, o las tareas se aprenden por experiencia y acompañamiento?
5. ¿Existen procesos/tareas que dependan exclusivamente de una persona? ¿Cuáles y por qué? En caso de ausencia de un responsable de área, ¿la operación puede continuar con normalidad?
6. ¿Cuál es su rol como gerente y qué actividades operativas o estratégicas realiza cotidianamente? ¿Qué actividades deben interrumpirse cuando usted no está presente o demoran por falta de autorización, información o supervisión?

Gestión de la información y herramientas tecnológicas:

7. ¿Qué herramientas utilizan actualmente en cada área? (Hojas de cálculo, cuadernos, software, etc.)
8. ¿Cómo fluye la información entre las áreas? ¿Se documenta o depende de la comunicación verbal?
9. ¿Los sistemas o herramientas están integrados entre sí o funcionan como información aislada?
10. ¿Observa alguna demora o ineficiencia relacionada con la circulación de información?

Diagnóstico de ineficiencias:

11. ¿Cuáles son las limitaciones que observa en las herramientas actuales? (demoras, errores, duplicación de carga, etc.)
12. ¿Qué procesos o tareas considera que generan más errores, reprocesos o pérdidas económicas?
13. ¿Qué tareas consumen más tiempo o generan mayor dependencia del personal?
14. ¿Qué información le resulta más difícil de obtener en tiempo real para tomar decisiones?
15. Al momento de decidir estratégicamente, ¿con qué información le gustaría contar que actualmente no tiene disponible?

Percepciones sobre la implementación de nuevas herramientas tecnológicas:

16. ¿Cree que los dueños y el personal estarían dispuestos a adoptar un sistema integral de gestión?
17. ¿Cuál es su opinión acerca de la adopción/implementación de un sistema integral de gestión?

ANEXO II

Planilla de Relevación de Procesos

La presente planilla es una herramienta para la recolección de datos de cada uno de los procesos de la empresa, con el fin de diagramar posteriormente los cursogramas correspondientes.

Tabla 5: *Planilla de Relevamiento de Procesos*

Fecha:	
Observadora:	
Organización bajo estudio:	
Ubicación:	
Proceso bajo análisis:	
Responsables del proceso:	
Nombre del cargo/rol: 1. 2. 3.	(Nombre y apellido de la persona) • • •
Alcance (tareas que comprende el proceso)	
Tarea 1:	
Tarea 2:	
Tarea 3:	
Tarea 4:	
Tarea 5:	
Tarea 6:	
Tarea 7:	
Tarea 8:	

Inicio del proceso:
Fin del proceso:
Documentos/ registros/ herramientas tecnológicas utilizados en el proceso:
➤ ➤ ➤ ➤
Observaciones:

ANEXO III

Procedimiento de Recepción de Mercadería y Control de Calidad

Objetivo del procedimiento: El procedimiento de recepción de mercadería y control de calidad tiene como fin estandarizar la recepción de los productos en el depósito.

Descripción del Procedimiento:

1. Recepción del pedido e inspección visual: A medida que se descargan los bultos, se debe realizar una inspección visual de cada uno de ellos, a fin de constatar el estado de los mismos. También se deberá contabilizar los pallets recibidos, verificando que coincida con lo plasmado en el remito.
2. Verificación de la documentación: Controlar la información provista en el remito y la factura del proveedor.
3. Apertura de los bultos: Apertura de los bultos y revisión de los productos recibidos. Se deberá controlar el estado físico de los mismos a fin de identificar roturas, deformaciones o productos próximos a caducar. Asimismo, se procederá al pesaje de las mercaderías para constatar la concordancia entre el volumen facturado en la documentación y el peso neto real recibido, permitiendo identificar cualquier tipo de merma.
4. Detección de productos defectuosos: En caso de hallar algún producto que presenta defectos o se encuentra en mal estado, se procederá a tomar un registro fotográfico, el cual se deberá enviar al departamento de Administración junto con un breve informe de la situación.
5. Conteo físico y registro en la planilla: Se procederá al conteo físico de las unidades recibidas de cada producto, las cuales se dejarán registradas en la planilla elaborada para tal fin.
6. Almacenamiento de los productos en el depósito: Ordenar los productos en el depósito según el criterio PEPS, teniendo en cuenta las fechas de vencimiento de los productos ingresados.
7. Firma de la planilla y entrega de la documentación: El personal responsable de la recepción de mercadería deberá firmar la planilla de recepción, la cual se remitirá al departamento de Administración junto con el remito.

Tabla 6: *Planilla de Recepción de Mercadería*

Fecha de ingreso de los productos:/...../.....

Proveedor: _____

Nº de Remito: _____

Responsables: _____

Detalle de los productos ingresados

Código de producto	Descripción de Producto	Cantidad unidades ingresadas	Nº lote	Fecha de vencimiento	Observaciones

Firma y Aclaración de los responsables:

ANEXO IV

Formalización de la Comunicación de Faltantes de Productos

Objetivo de la planilla: el presente documento tiene como objetivo formalizar y estandarizar el flujo de información interna ante la detección de faltantes de productos o próximos a reabastecer.

Tabla 7: *Planilla de Comunicación de Faltantes de Productos*

Fecha de detección de los faltantes:/...../.....

Responsables: _____

Detalle de los productos faltantes

Código del producto	Descripción del producto	Stock físico actual	Proveedor

ANEXO V

Procedimiento de Control de Comprobantes y Cupones de Pago

Objetivo del procedimiento: El procedimiento de control de comprobantes y cupones de pago tiene como fin estandarizar el cotejo diario de dichos comprobantes.

Descripción del procedimiento:

1. Archivo diario de cupones: Conservar los cupones y/o comprobantes impresos emitidos de cada venta por la terminal de captura POS emitidos durante la jornada.
En caso de transferencias mediante billeteras virtuales, verificar en el momento del cobro la acreditación de las mismas.
2. Registro manual en hoja de cálculo: Al finalizar cada turno, anotar en la Hoja de cálculo dedicada a las ventas minoristas los datos de cada operación, teniendo en cuenta la fecha de la transacción, número de operación, monto total de la venta y la cantidad de cuotas pactadas (en caso de financiamiento).
3. Realizar el cierre diario de lote: Al concluir la jornada laboral, la persona encargada revisará el resumen de lotes digital del dispositivo POS o podrá imprimir el reporte de cierre de la terminal POS.
4. Primer cotejo de comprobantes: Controlar que las sumas de los cupones físicos coincidan con el total registrado en el reporte de la terminal POS y con lo registrado en la hoja de cálculo.
5. Conciliación bancaria: El responsable de Administración y Finanzas llevará a cabo la conciliación bancaria, controlando periódicamente el resumen de la cuenta bancaria y los registros de la plataforma de gestión de cobros (procesadora de cobros).
6. Detección de diferencias: en caso de faltantes o montos que no coincidan, se deberá revisar los cupones de forma individual para corroborar si corresponde a pagos en cuotas, rechazos de transacciones o errores de tipeo al ingresar el monto en el dispositivo POS.

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

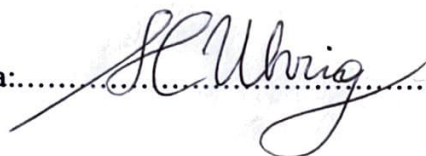
En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesina fue producto de mi trabajo siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Uhrig Sola, Sofia Candela.

Firma:.....

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Uhrig', is written over a horizontal dotted line.

Formulario de autorización de depósito de Tesis Tesina Monografía
en la Biblioteca Digital FCE-UNaM

Por intermedio de la presente, el abajo firmante, AUTORA de la Tesina titulada *"Propuesta de implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para una PyME dedicada a la comercialización de insumos de repostería"*. Da FE de la autoría y originalidad mencionada, que fue dirigida por Uhrig Sola, Sofía Candela es presentada para visibilizarse en la Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, (fecha) 28/09/2026,

Acta/Expte. N°....., con el fin de obtener el título de Licenciada/o en Administración de Empresas.

Derechos patrimoniales

Como autor, expreso mi conformidad en cuanto a la cesión gratuita de los derechos de reproducción y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la FCE-UNaM. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, una o varias veces, en cualquier soporte, para todo el mundo, con fines sociales, educativos y científicos.

Condiciones de acceso en línea

☒ Autorizo el depósito de la Tesina en forma inmediata.

☐ Autorizo el depósito del documento con embargo por el plazo demeses a partir de la defensa de la misma.



Condiciones de uso de la tesis/ tesina/ monografía

Será puesta a disposición pública bajo las siguientes condiciones de uso:

	(BY) Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).
	(NC) No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
	(SA) Permite trabajos derivados — Siempre que se mantenga la misma licencia.
	Reconocimiento - NoComercial - Compartirigual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Referencias:

CC (Licencias Creative Commons).

BY (Atribución).

NC (No comercial).

SA (Compartir igual).

