UFLO UNIVERSIDAD

FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA EMPRESA

"Mejora Continua y Tecnologías Digitales para optimizar la Comunicación, el Control de Stock y los Pagos a Proveedores en Conflictos Organizacionales"

Estudiante: Vázquez Cristian

Legajo: 27605

Director/es: Esp. Alonso Laura Vanesa; Esp. Aguirre David

Co-director/es: Apellido/s, Nombre/s (si los hubiere)

Trabajo Final de Integración para acceder al titulo de Contador Público

2025

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL
INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO.** Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [ ]

A partir de otra fecha, especificar: … / … / …

Lugar y fecha: Lomas del Mirador, 04/de julio de 2024

Firma y aclaración del autor:

Cristian Vázquez

INDICE

Agradecimiento……..6

Elección del tema……...6

Resumen…….6

Demanda…….7

Descripción de la empresa Gianni di Paolo SRL……8

Algunos productos de Gianni di Paolo……..10

Alcance……..11

Límite del trabajo……..11

Objetivo del trabajo de consultoría……...12

Formulación del problema……....12

Interrogantes principales……...13

Metodología utilizada……...13

Justificación del tipo de estudio elegido……...13

Los instrumentos de recolección utilizados……..…14

Método de comprobación, elección de variables, construcción de indicadores, selección de muestra……..14

Equipo consultor……...…14

Beneficios y resultados esperados…….....16

Marco teórico…….16

a. Mejora continua…..……..16

b. Gestión de Resolución de conflictos en la empresa……..17

c. Tecnologías digitales en la empresa……..19

d. Planteos en materia de tecnología digital……..21

e. Integración del método de mejora continua y tecnología digital

en la resolución de conflictos…….22

f. La importancia de un enfoque colaborativo para la gestión de inventarios y la relación con

proveedores……23

g. Prevención de problemas de disponibilidad o exceso de stock…….23

h. Optimización de costos y reducción de tensiones internas……..…..24

i. Toma de decisiones…….24

j. Costos……...…...25

k. Las empresas familiares en el contexto de las PYMES. El caso de Gianni di Paolo SRL……26

l. Comunicación…….28

m. Gestión de cambio……....29

n. Marketing……..….30

ñ. Just in Time……..……..32

o. Método KanBan…....…….……..33

Respuestas a interrogantes…….…….35

Diagnóstico…….…...38

Diagnóstico inicial basado en el análisis de las encuestas y entrevistas…….…...39

Proceso de Construcción del Gráfico de Análisis en Encuestas y Entrevistas …….42

Análisis FODA en Gianni di Paolo…….…..45

Procedimiento aplicado en la construcción de los gráficos siguientes…….48

Conclusiones del Análisis FODA - Gianni Di Paolo SRL……50

Conclusión General……51

Plan de acción……..……...55

Sugerencia de Análisis de Procesos para la sostenibilidad del Plan de Acción…….61

Bibliografía……....66

Anexo I……..….68

Anexo II……..…...70

Anexo III…….…..7.9

Trabajo de Consultoría

“Mejora Continua y Tecnologías Digitales para optimizar la Comunicación, el Control de Stock y los Pagos a Proveedores en Conflictos Organizacionales”

Agradecimiento

Quiero agradecer a mi familia por estar siempre ahí, apoyándome en todo momento para alcanzar mis metas personales. Ellos me enseñaron tanto y me dieron la confianza para seguir adelante, gran parte de mi crecimiento ya sea en lo personal, laboral o en los estudios, se los debo a ellos y fueron mi motor para perseguir mis sueños desde el amor y la seguridad familiar. Gracias a su acompañamiento este trabajo pudo ser posible.

Elección del tema

La elección de este tema responde a mi interés personal sobre como mejorar la manera en que las empresas funcionan, en especial en temas como la comunicación, resolver problemas frecuentes aprovechando bien los recursos y como la organización puede efectivizarce por medio de la tecnología, tomando como referencia a la empresa Gianni Di Paolo SRL, aplicando en el desarrollo de este trabajo de consultoría, no solo mi experiencia laboral sino también todo el conocimiento adquirido durante la carrera.

Resumen

Esta consultoría, analiza los aspectos de las áreas internas de la empresa familiar Gianni Di Paolo, dedicada a la fabricación y venta de calzado femenino. Para recopilar información relevante de como funciona dicha empresa se concurrió personalmente en varias oportunidades a la fábrica, observando en forma directa, los métodos de trabajo, el

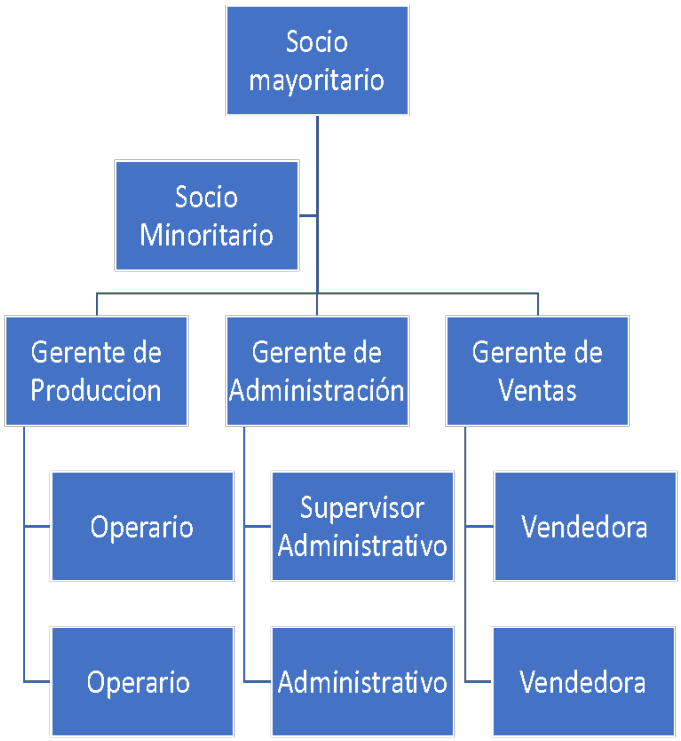
manejo de stock, teniendo acceso a la documentación de registros de entrada y salida de suministros, mercadería, pago a proveedores. Asimismo se observó el modo en que se comunican los empleados y las distintas áreas y cual es el rol de las tecnologías digitales en el funcionamiento interno. Con todo esto, se elaboró un diagnóstico de la anomalía con relación a la Comunicación , el Control de Stock y los Pagos a Proveedores generando Conflictos Organizacionales. De esta forma se concluye que la empresa presenta una situación de vulnerabilidad en algunas practicas cotidianas resultado de la falta de habilidades para manejar las innovaciones tecnológicas y su aplicación en la organización interna. Se sugiere hacer un plan de acción viable y duradero, a mediano y largo plazo. en la utilización de todos los recursos para fortalecer la comunicación y eficacia para optimizar costos y reducir tensiones internas. Con este cambio, la empresa habrá alcanzado un rendimiento óptimo, mejorara el control interno, pudiendo implementar de este modo, métodos con el uso de tecnologías digitales, creando prácticas duraderas y asi organizar bien todas las áreas de trabajo.

Demanda

Damián Gianni, presidente y socio mayoritario de Gianni di Paolo SRL solicita un relevamiento en los sectores de Producción y Administración.

En el sector de Producción el requerimiento se sustenta debido a que se observa un deficiente control en la cantidad de productos terminados y materia prima, lo que atrae aparejado perdidas para la empresa ya que no le permite mantener un registro preciso de los productos disponibles, su ubicación, el movimiento de stock, la cantidad de existencias registradas y los costos de producción, ya que al no llevar un registro contable

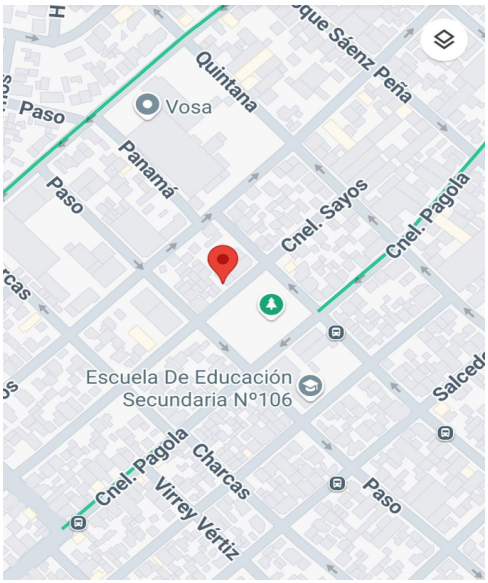
eficiente, la dirección de la empresa no puede determinar que aumenta los costos porque hay una mala gestión del sector en cuanto al uso de la materia prima. Respecto al área de administración lo que refleja la situación financiera de la empresa, es un insuficiente registro de control de pago a proveedores, la contabilidad y el flujo de caja, lo que dificulta la toma de decisiones, porque no se lleva de manera adecuada los libros diarios mayores, ni balances correspondientes, tampoco se cuenta con la documentación contable total de las operaciones del Área Administrativa.



Descripción de la Empresa Gianni Di Paolo

Es una empresa familiar, que constituye una industria de calzado conocida, consolidada y ubicada en la calle Coronel Sayos 854, de la localidad de Lomas del Mirador, Buenos Aires, cuenta con una planta industrial de 580 m² . Fundada hace más de

30 años como un pequeño taller en el garage de la familia Di Paolo, la empresa ha experimentado un crecimiento notable, resultado de la mejora continua en sus técnicas de fabricación. Su propietario, Damián, desempeña funciones como Director y Administrador y cuenta con 10 empleados. Se dedica a la fabricación de calzado femenino y tienen un punto de venta en la calle Talcahuano 491, donde realizan ventas en línea con un sistema de retiro en tienda, alcanzando a clientes de lo mas variados vecinos, gente local, incluso a turistas.



El crecimiento que logró Gianni di Paolo, durante los últimos años la posicionó como una de las grandes empresas de calzados de la zona oeste, con amplia trayectoria y un nivel de ventas alto sobre todo la última década. La visión de la organización es desarrollar productos de calzado de alta calidad, y ser una de las empresas pioneras en el Calzado en AMBA. Para poder garantizar la calidad de los productos, lo que hace es comprar buena materia prima de calidad certificada en Boedo, cuero importado, se mantiene un gran

compromiso con los proveedores para lograrlo. Se cuenta con maquinarias de ultima tecnología para poder manejar la materia prima y obtener productos de buena presentación.

Además de priorizar la calidad, en Gianni di Paolo se trabaja con responsabilidad en cada etapa de producción. Se seleccionan cuidadosamente los materiales, se mantiene una relación estrecha con los proveedores y se optimizan los procesos para reducir el desperdicio. También se valora la cercanía con los clientes, ofreciendo modelos exclusivos y ediciones limitadas que combinan estilo y comodidad. El ambiente de trabajo se caracteriza por su espíritu familiar, donde cada integrante del equipo cumple un rol clave y recibe capacitación constante para perfeccionar las técnicas artesanales. Gracias a la combinación de tradición, compromiso y pasión por el oficio, la marca ha logrado consolidarse como un referente en la industria del calzado femenino en la zona.

Algunos productos de Gianni di Paolo SRL

Alcance

La siguiente consultoría se va a realizar teniendo en cuenta los siguientes sectores de la empresa: Área de Producción y Administración.

No será objeto de estudio las Áreas de Venta, Marketing y Recursos Humanos. Se analizará las Áreas de Administración y Producción para encontrar posibles soluciones respecto a los criterios al momento de desarrollar las diferentes tareas en cada área y determinar nuevas formas de llevar a cabo sus correspondientes tareas.

Límite del trabajo

El Área de Administración de Gianni, se encuentra frente a un desafío en la gestión de sus planes de acción operativos. Se ha identificado una problemática recurrente en la cual los planes abiertos o pendientes no se están cumpliendo según lo previsto, y además, no se está realizando un seguimiento adecuado de su progreso.

Ante esta situación, Damian Di Paolo, propietario y accionista, ha tomado la decisión de solicitar los servicios de consultoría del Sr. Vázquez Cristian, estudiante avanzado de la carrera de Contador Público. El propósito de esta consultoría es, en primer

lugar, analizar en profundidad la situación actual y, en segundo lugar, determinar las causas que originan esta problemática, sentando así las bases para la búsqueda de soluciones efectivas.

En consecuencia, se espera que a través de esta consultoría se logre una comprensión clara y precisa de los factores que impiden el cumplimiento y seguimiento de los planes de acción. De esta manera, el análisis exhaustivo de la situación permitirá identificar tanto los obstáculos como las oportunidades de mejora, lo que resultará en la implementación de soluciones que optimicen la gestión de los planes de acción en el área de Administración.

Objetivo del trabajo de consultoría

El objetivo de este trabajo es implementar el método de mejora continua, mediante la utilización de herramientas digitales, para resolver conflictos organizacionales y mejorar la comunicación, la gestión de inventarios y los pagos a proveedores. Los problemas en las áreas de producción y administración están generando un aumento en los costos, por lo que el señor Damián, dueño de Gianni, solicita hacer un diagnóstico basado en las dificultades actuales para poder analizar la situación en detalle, identificar los canales de comunicación que utiliza la organización, gestionar los controles de inventarios y analizar el circuito interno del sector de pagos a proveedores, después de un análisis detallado basado en la entrevista con el dueño de la organización.

Formulación del problema

Este trabajo, intenta responder la siguiente pregunta central: ¿Cómo puede una empresa implementar de manera efectiva el método de mejora continua en la gestión de la comunicación interna, el control de inventarios y los pagos a proveedores, con el objetivo de maximizar la eficiencia y reducir costos operativos?

Interrogantes principales:

-¿Cómo se puede medir el éxito de integrar el Método de Mejora Continua con tecnologías digitales en la resolución de conflictos organizacionales y reducir malentendidos?

-¿Cómo puede este método abordar problemas relacionados con el control de inventarios y la gestión de pagos a proveedores?

-¿Cómo puede la gestión de inventarios en tiempo real prevenir problemas de disponibilidad o exceso de stock?

-¿De qué forma la mejora en los controles de inventario y la gestión de pagos a proveedores contribuye a optimizar costos y reducir tensiones internas?

Metodología utilizada

Se utilizaron métodos cualitativos. Los métodos utilizados fueron entrevistas, modalidad presencial y a través de WhatsApp , encuestas, observación directa en el área de trabajo, análisis de documentación relevante.

Justificación del tipo de estudio elegido

Este trabajo utiliza un enfoque cualitativo-cuantitativo que combina el análisis teórico con el estudio de caso de la empresa Gianni Di Paolo SRL. Este método permite abordar las problemáticas de manera integral, analizando tanto datos duros como percepciones cualitativas obtenidas mediante entrevistas y observación.

Los instrumentos de recolección utilizados

1. Entrevistas semiestructuradas con el dueño de la empresa y empleados clave. (Se realizaron 11 entrevistas en total)

2. Encuesta a empleados y clientes (Se realizaron 45 encuestas en total)

3. Observación directa de procesos internos.

Método de comprobación, elección de variables, construcción de indicadores, selección de la muestra.

Variables:

-Eficiencia en la comunicación interna.

-Exactitud en el control de stock.

-Tiempo promedio en el proceso de pagos.

Indicadores:

-Reducción de errores en la comunicación (número de conflictos reportados).

-Niveles de stock con desviaciones menores al 5%.

-Reducción del tiempo promedio en los pagos.

Muestra: Empleados de la empresa, registros administrativos y observación de procesos internos.

Equipo consultor.

El proyecto de consultoría lo realizará Cristian Vázquez, quien será el encargado principal de todo el trabajo y de llevar adelante todas las actividades.

Perfil

Cristian Leonel Vázquez

Argentino

Cel: 15-56460947

Lic. de Conducir Actual

Localidad: Lomas del mirador

Objetivo laboral

Se dedica a la consultoría, aplicando los conocimientos adquiridos durante su carrera y llevando a cabo las tareas asignadas. Su objetivo es alcanzar todas sus metas, lo que le permitirá crecer en el ámbito laboral y personal.

Universidad de Flores

Carrera: Contador Público

Titulo Intermedio: Técnico Contable

Estado: Avanzado

Experiencia Laboral

Mensajería y Viajes empresariales Del Ángel 2013-2014

Recepción, organización y derivación de viajes a cortas,

Medianas Y largas distancia. Armado de paquetes, encomiendas.

Logística, cobranzas y ventas, atención al cliente.

Cienfuegos

Vendedor y Atención al cliente, en fuegos artificiales. 2014-2015

Logística Propia

Chofer de reparto propio emprendimiento de logistica. 2016- actual

Computación

Microsoft Office, Word, Excel Avanzado, Access intermedia, Power-Point y Red de Protocolo Internet/WAP, manejo de programa Tango Contabilidad

Beneficios y Resultados Esperados

La aplicación del método de mejora continua en Gianni, se espera que genere múltiples beneficios, tales como la reducción de costos operativos, la mejora en la calidad del producto y un aumento en la satisfacción del cliente. Biasca (2012) sostiene que estos beneficios son el resultado de una cultura organizacional que fomenta la participación activa de todos los empleados en la identificación y solución de problemas, lo que a su vez fortalece el compromiso y la motivación del personal.

Siendo que la mejora continua, sustentada por un marco teórico sólido y adaptada a las necesidades específicas de Gianni Di Paolo SRL, puede ser la clave para superar las barreras actuales y sostener la posicion de la empresa como un líder en su sector. La integración de tecnologías digitales será fundamental para potenciar los resultados y asegurar la sostenibilidad de los cambios implementados.

Marco teórico

a Mejora Continua

La mejora continua es un concepto fundamental en la gestión de organizaciones modernas, que busca la optimización constante de procesos, productos y servicios mediante la implementación de cambios incrementales y sostenidos.

Biasca (2012) define la mejora continua como un proceso sistemático que persigue la perfección mediante pequeños ajustes que, al acumularse, generan significativos

avances en la eficiencia y efectividad organizacional. Este enfoque está fundamentado en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que facilita la identificación de áreas de mejora, la implementación de soluciones, la verificación de resultados y la estandarización de los cambios exitosos.

En el contexto de Gianni Di Paolo SRL, la mejora continua se presenta como una estrategia clave para enfrentar los desafíos de gestión y optimización de recursos. La adopción de un enfoque de mejora continua permitiría a Gianni Di Paolo abordar los problemas que atraviesa mediante la implementación de soluciones tecnológicas y ajustes operativos.

Biasca (2012) enfatiza que la integración de tecnologías digitales en el proceso de mejora continua no solo incrementa la eficiencia, sino que también mejora la transparencia y la capacidad de respuesta de la organización. En Gianni Di Paolo, la implementación de sistemas ERP y plataformas de gestión de inventarios en tiempo real ha sido identificada como una prioridad para mejorar la visibilidad de los procesos y facilitar la toma de decisiones basada en datos precisos.

b. Gestión de Resolución de Conflictos en la Empresa

La gestión de resolución de conflictos en las empresas se considera un aspecto fundamental para asegurar el buen funcionamiento organizacional, especialmente en contextos donde existen tensiones internas derivadas de la competitividad, la distribución de recursos, o las relaciones laborales. En entornos que implementan el método de mejora continua y tecnologías digitales, la resolución de conflictos adquiere una importancia aún mayor, ya que estas herramientas permiten automatizar procesos, mejorar la

comunicación y facilitar la toma de decisiones. Para abordar los interrogantes planteados en este contexto, resulta relevante considerar el modelo de Thomas y Kilmann (1974), cuyos estudios sobre los estilos de manejo de conflictos han sido fundamentales para la comprensión de cómo las organizaciones pueden gestionar estas situaciones.

Los autores Thomas y Kilmann (1974) establecen que los conflictos en las organizaciones pueden manejarse a través de cinco estilos principales: competencia, colaboración, compromiso, evasión y acomodación. Cada estilo refleja diferentes niveles de asertividad y cooperación por parte de los involucrados. En el contexto de la mejora continua, los cuales buscan la mejora de los procesos a través de ciclos constantes de evaluación, los estilos de resolución de conflictos desempeñan un papel crucial. En este marco, la colaboración se alinea con la filosofía de mejora continua, dado que este estilo busca soluciones mutuamente beneficiosas mediante el trabajo conjunto, algo posible mediante la integración de herramientas tecnológicas que permiten compartir información de manera más eficiente.

De acuerdo con Thomas y Kilmann (1974), el conflicto no debe ser considerado de manera negativa, sino como una oportunidad para mejorar los procesos y la comunicación dentro de la organización. Este enfoque se vincula directamente con los interrogantes planteados sobre la integración del método de mejora continua con las tecnologías digitales en la resolución de conflictos. El enfoque colaborativo contribuye significativamente a la reducción de malentendidos, ya que se mejora la comunicación, se optimizan los procesos interpersonales y operacionales, y se alinean los objetivos organizacionales.

c. Tecnologías Digitales en las empresas

Las tecnologías digitales están transformando rápidamente cómo las empresas operan, interactúan con sus clientes y toman decisiones estratégicas. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, adoptar estas tecnologías no es solo una opción, sino una necesidad para mantenerse relevante. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), la digitalización permite a las empresas mejorar su eficiencia operativa, ofrecer productos y servicios personalizados, y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Para una empresa familiar como Gianni Di Paolo SRL, dedicada a la fabricación y venta de calzado femenino, la implementación de tecnologías digitales puede ser un gran impulso. Estas tecnologías pueden ayudar a optimizar la gestión interna y mejorar la relación con los clientes. Por ejemplo, el uso de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) podría integrar áreas clave como producción, inventarios, ventas y contabilidad, facilitando una mejor sincronización de procesos y reduciendo errores humanos.

Uno de los aspectos más importantes para Gianni Di Paolo es la gestión de inventarios. Contar con un sistema eficiente que utilice tecnologías como RFID (Radio Frequency Identification) puede proporcionar visibilidad en tiempo real del estado de los productos. Esto es esencial para aplicar métodos como Just in Time (JIT), que ayudan a evitar tanto el exceso como la falta de stock, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa.

La analítica de datos es otro recurso crucial. Como menciona Davenport (2013), las empresas que aprovechan la analítica avanzada pueden tomar decisiones más informadas. Gianni Di Paolo podría beneficiarse del análisis de datos sobre tendencias de ventas y comportamiento del cliente para identificar oportunidades de crecimiento y

ajustar su estrategia de marketing. Esto no solo mejoraría la experiencia del cliente, sino que también aumentaría su lealtad y satisfacción.

Además, la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) sería fundamental para gestionar mejor las relaciones con los clientes. Según Porter y Heppelmann (2014), el CRM permite personalizar el servicio, mejorar la retención de clientes y aumentar la eficiencia de las campañas de marketing. Para Gianni Di Paolo, esto significaría una atención al cliente más efectiva y campañas más dirigidas, lo que podría impulsar las ventas.

En cuanto al marketing digital, herramientas como las redes sociales, SEO y publicidad digital ofrecen formas de interactuar directamente con los clientes, generando mayor engagement y ampliando el alcance de la marca. Gianni Di Paolo podría usar estas herramientas para aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes, tanto locales como internacionales, aprovechando su ubicación estratégica y el interés creciente en productos locales.

Finalmente, la adopción de tecnologías digitales debe ser parte de una estrategia integral. Porter y Heppelmann (2014) advierten que las empresas que no se adapten a la era digital podrían quedar rezagadas. Para Gianni Di Paolo, la inversión en estas tecnologías no solo mejorará su competitividad local, sino que también abrirá puertas para expandirse internacionalmente, optimizar su cadena de suministro y ofrecer productos de mejor calidad. La digitalización será clave para su crecimiento sostenible en el mercado actual.

d. Planteos en materia de tecnología digital

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), como la empresa familiar Gianni Di Paolo, a menudo creen que para mejorar su organización interna y optimizar sus recursos necesitan invertir en soluciones digitales muy costosas, como SAP, que puede llegar a costar hasta un millón de pesos. Sin embargo, como consultor, mi objetivo es mostrarles que existen opciones mucho más accesibles.

Hay una variedad de software económico disponible, incluso en plataformas como Mercado Libre Argentina, que pueden ser una gran ayuda para mejorar la organización y eficiencia de una empresa sin necesidad de gastar una fortuna. Muchas pymes no saben que estas herramientas existen, y por eso tienden a seguir haciendo las cosas como siempre las han hecho. Es aquí donde entramos nosotros, los consultores, para mostrarles que hay formas más eficientes y modernas de trabajar, sin necesidad de grandes inversiones.

Según McKinsey & Company (2023), la adopción de tecnologías digitales accesibles es fundamental para que las pymes puedan competir en un mercado global. Estas herramientas permiten no solo la automatización de procesos internos, sino también

una mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado. En un contexto donde Argentina está cada vez más abierta a los mercados globales, es crucial que las empresas locales, como Gianni Di Paolo, adopten estas tecnologías para mantenerse competitivas. Estas herramientas no solo mejoran la eficiencia interna, sino que también pueden facilitar la expansión hacia mercados internacionales, permitiendo a la empresa aprovechar nuevas oportunidades de negocio sin comprometer su presupuesto.

e. Integración del Método de Mejora Continua y Tecnología Digital en la Resolución de Conflictos

El uso de tecnologías digitales en la resolución de conflictos facilita que las organizaciones adopten un enfoque preventivo y proactivo. Las plataformas digitales, como los sistemas ERP o las plataformas de gestión de proyectos, no solo mejoran la visibilidad de los procesos, sino que también aumentan la transparencia en la toma de decisiones, lo que contribuye a la resolución de conflictos al reducir la incertidumbre y los malentendidos. La mejora continua, como lo señala Biasca (2012), ofrece un ciclo constante de evaluación y ajuste, favoreciendo la implementación de medidas correctivas en tiempo real, especialmente cuando los conflictos surgen por procesos ineficientes. En este sentido, las tecnologías digitales permiten analizar datos e identificar problemas antes de que estos se conviertan en conflictos mayores, ajustando los sistemas en función de los resultados de las mediciones.

f. La Importancia de un Enfoque Colaborativo para la Gestión de Inventarios y la Relación con Proveedores

Los problemas relacionados con la gestión de inventarios y los pagos a proveedores son fuentes comunes de conflicto debido a desajustes en los plazos de pago, discrepancias en los niveles de stock y deficiencias en la comunicación. En este contexto, el estilo de resolución de conflictos colaborativo es fundamental, pues busca el trabajo conjunto entre las partes involucradas. La planificación y control de la producción, tal como lo explica Chapman (2006), son esenciales para asegurar un flujo de trabajo fluido entre los departamentos de compras y ventas. Las herramientas digitales permiten garantizar que todos los involucrados tengan acceso a la misma información actualizada, lo que contribuye a reducir los conflictos derivados de malentendidos o falta de coordinación.

g. Prevención de Problemas de Disponibilidad o Exceso de Stock

La gestión de inventarios en tiempo real facilita la prevención de problemas de disponibilidad o exceso de stock. Las tecnologías digitales proporcionan visibilidad instantánea de los niveles de inventario, lo que permite evitar tanto el desabastecimiento como la acumulación innecesaria de productos. Como lo señala Sánchez (2008), las plataformas de gestión de inventarios permiten a las empresas realizar ajustes rápidos según las fluctuaciones de la demanda. Este enfoque preventivo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la resolución proactiva de conflictos, pues al ajustar los niveles de inventarios en tiempo real se evitan tensiones internas entre departamentos o con proveedores.

h. Optimización de Costos y Reducción de Tensiones Internas

La optimización de costos y la reducción de tensiones internas se logran mediante una gestión eficiente de inventarios y un adecuado control de los pagos a proveedores. La automatización de estos procesos, tal como lo afirman Render, Stair y Hanna (2006), reduce los errores y mejora los tiempos de respuesta, lo que contribuye a la estabilidad financiera de la organización. Esta estabilidad, a su vez, minimiza las tensiones internas que podrían surgir entre departamentos debido a la falta de coordinación o a problemas financieros, favoreciendo un ambiente más colaborativo y eficiente.

La gestión de resolución de conflictos en la empresa, al integrarse con tecnologías digitales y el método de mejora continua, ofrece herramientas poderosas para reducir malentendidos y optimizar procesos. Thomas y Kilmann proporcionan un marco útil para comprender cómo las organizaciones pueden manejar los conflictos de manera efectiva, especialmente en entornos que exigen una alta cooperación y comunicación. Integrar estos conceptos con la tecnología permite a las empresas crear un entorno más armonioso y eficiente, donde los conflictos se gestionan de manera preventiva y proactiva, contribuyendo a una mayor competitividad organizacional.

i. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso esencial dentro de cualquier organización, ya que afecta directamente la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar. Según Drucker (2001), una decisión eficaz no solo depende de la información disponible, sino también de la habilidad de los líderes para identificar las acciones correctas en función de los objetivos organizacionales. En el contexto de Gianni Di Paolo SRL, la falta de

claridad en los objetivos de los planes de acción afecta la toma de decisiones, lo que puede provocar un enfoque desorganizado que retrase el crecimiento de la empresa. Es esencial que la alta dirección defina metas claras y proporcione la información necesaria para que los procesos decisionales sean más ágiles y certeros.

j. Costos

En cuanto a los tipos de costos, Flores (1999) clasifica los costos en fijos y variables. Los costos fijos, como el alquiler de la planta, son aquellos que no dependen de la cantidad de producción, mientras que los costos variables, como la materia prima, cambian en función del volumen de producción. Para Gianni Di Paolo, el control eficiente de estos costos es crucial para mantener márgenes de ganancia saludables y evitar sobre costos. En la práctica, la empresa debe equilibrar cuidadosamente la adquisición de insumos, la capacidad de producción y los costos asociados para lograr una estructura de costos sostenible.

Tipos de costos			
Directos	**Indirectos**	**Fijos**	**Variables**
Pueden ser fijos o variables	Pueden ser fijos o variables	Pueden ser directos o indirectos	Pueden ser directos o indirectos
Asociados directamente con la producción	Asociados indirectamente con la producción	Suelen ser la base para iniciar la producción	Asociados con el volumen de producción
Afectan precio final	Afectan precio final	Afectan precio final	Afectan precio final
		Constantes a largo plazo	Fluctúan a lo largo del tiempo

k. Las Empresas Familiares en el Contexto de las PYMEs: El Caso de Gianni Di Paolo SRL

En cuanto al tipo de empresa, Chiavenato (2011) clasifica a las organizaciones como grandes, medianas y pequeñas, siendo las pymes las que enfrentan mayores desafíos en términos de recursos limitados y necesidad de adaptabilidad. Gianni Di Paolo se considera una pyme, y aunque ha logrado un crecimiento notable, la empresa enfrenta dificultades típicas de este tipo de organización, como la escasa asignación de recursos y la falta de coordinación interna. Estas limitaciones pueden obstaculizar el potencial de la empresa para expandirse más rápidamente.

Las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) juegan un rol fundamental en la economía, y dentro de este grupo, las empresas familiares tienen características distintivas que afectan su gestión y estructura. Gianni Di Paolo SRL, siendo una empresa familiar, ilustra muchos de los aspectos discutidos sobre este tipo de organizaciones. Según Gallo (1991), las empresas familiares se caracterizan por el control y la toma de decisiones vinculada a los intereses familiares, lo cual también es evidente en el caso de Gianni, donde el propietario, Damián, junto con su familia, ha liderado la empresa desde su fundación. Este enfoque genera una profunda relación de sentido de pertenencia y confianza, atributos que son esenciales para la operación de la empresa, tal como señala Leach (2001), quien resalta cómo la familia influye decisivamente en las decisiones estratégicas y operativas.

La gestión de la empresa familiar en Gianni Di Paolo SRL refleja las ventajas y desafíos que conlleva este modelo. Por un lado, la unidad familiar en la toma de decisiones favorece la cohesión, permitiendo que la empresa se adapte rápidamente a los cambios y mantenga una alta flexibilidad (OECD, 2020). Sin embargo, este mismo

modelo presenta riesgos, ya que cualquier conflicto dentro de la familia puede reflejarse directamente en las operaciones de la empresa, tal como lo indican los estudios sobre empresas familiares (Martínez Nogueira, 2003). En Gianni, la ausencia de un protocolo familiar formalizado podría dificultar la resolución de conflictos internos y afectar la estabilidad organizacional.

Para mitigar estos riesgos y aprovechar al máximo las ventajas de ser una empresa familiar, Gianni Di Paolo SRL podría beneficiarse de una estructura formal de gobernanza. La implementación de Consejos Familiares y Asambleas Familiares, como se recomienda en la literatura (Dodero, 2001), permitiría a la familia involucrada en el negocio discutir y gestionar los intereses de manera más efectiva. Además, la creación de un Protocolo Familiar, que establezca las reglas de convivencia entre la familia y la empresa, podría fortalecer la unidad familiar y garantizar la continuidad del negocio a lo largo de las generaciones, evitando que los conflictos familiares trasciendan al entorno laboral, como señala Gallo (1991).

En términos de tipología de PYMEs, Gianni Di Paolo SRL se categoriza como una empresa industrial y comercial, ya que combina la fabricación de calzado con su modelo de venta, lo que la posiciona como una pyme polirubro (OECD, 2020). Esto genera ventajas competitivas como la optimización de procesos y cercanía al cliente, ya que, al ser una empresa familiar, mantiene un trato cercano con sus clientes, lo que genera fidelización. Sin embargo, también enfrenta desafíos comunes a las PYMEs, como

limitaciones de recursos para invertir en nuevas tecnologías y la dificultad para acceder a financiamiento (OECD, 2020), lo que podría afectar su capacidad de expansión.

Es precisamente aquí donde la adopción de tecnologías digitales cobra relevancia. La implementación de sistemas modernos de gestión de inventarios, ventas en línea o un ERP podría facilitar la optimización de sus procesos y mejorar la toma de decisiones. Como indica Porter (1985), la digitalización en las PYMEs permite ganar competitividad en un mercado cada vez más tecnológico, lo que es esencial para empresas como Gianni Di Paolo SRL, que operan en un entorno altamente competitivo y dinámico. Esta inversión tecnológica podría reducir los costos operativos y mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, facilitando su crecimiento y consolidación en el sector.

En conclusión, Gianni Di Paolo SRL, al ser una empresa familiar en el sector de la fabricación y venta de calzado, podría potenciar su sostenibilidad y crecimiento a través de la implementación de estrategias de gobernanza familiar y la adopción de tecnologías digitales. Estos pasos no solo mejorarían su eficiencia operativa, sino que también fortalecerían su capacidad para gestionar los desafíos asociados con el modelo de empresa familiar y optimizar la toma de decisiones estratégicas en un mercado globalizado.

l. Comunicación

La comunicación empresarial es crucial para asegurar la coordinación entre departamentos y el flujo adecuado de información. Chiavenato (2018) sostiene que la comunicación efectiva mejora la eficiencia operativa y fortalece la toma de decisiones. En el caso de Gianni Di Paolo, la falta de comunicación clara entre los departamentos de producción, ventas y administración contribuye a la lentitud de los procesos y a la falta de

alineación en los objetivos estratégicos. Mejorar la comunicación interna podría aumentar la cohesión y permitir una respuesta más rápida ante los cambios del mercado.

m. Gestión de Cambio

La gestión del cambio, según Biasca (2001-2002), implica la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas realidades y desafíos del entorno. Las organizaciones que no gestionan adecuadamente el cambio pueden quedar estancadas, perdiendo oportunidades de crecimiento. Gianni Di Paolo, al encontrarse en una etapa de expansión, debe adoptar una gestión del cambio estructurada, que facilite la transición hacia nuevos procesos productivos y tecnológicos. La implementación de cambios con una visión a largo plazo fortalecería su posición competitiva.

n. Marketing

En cuanto al marketing, Ginebra (1997) señala que es esencial para identificar las necesidades del cliente y desarrollar estrategias que generen valor. En el caso de Gianni Di Paolo, el punto de venta físico y las ventas en línea son oportunidades para fortalecer la relación con los clientes. Sin embargo, la empresa podría beneficiarse de una estrategia de marketing más robusta que no solo se enfoque en la venta, sino también en la fidelización y expansión de su base de clientes. La implementación de técnicas de segmentación y personalización de productos ayudaría a mejorar su presencia en el mercado. También, es importante destacar el concepto de embudo de marketing.

Un embudo de marketing digital es el proceso que sigue un potencial cliente desde que conoce la marca hasta que realiza una compra. En una empresa mediana de calzado, este recorrido se divide en tres etapas:

1. **Atracción**: El cliente se entera de la marca a través de publicidad, redes sociales o contenido en línea.
2. **Interés**: El cliente empieza a investigar sobre los productos, compara opciones, precios y características.
3. **Decisión**: El cliente decide comprar el producto, ya sea online o en la tienda física.

Este proceso es clave porque permite optimizar las estrategias de marketing, guiando a los clientes en cada etapa del recorrido y aumentando las chances de que finalmente concreten la compra. Además, contribuye a maximizar el retorno de inversión al enfocar los esfuerzos en lo que realmente genera resultados.

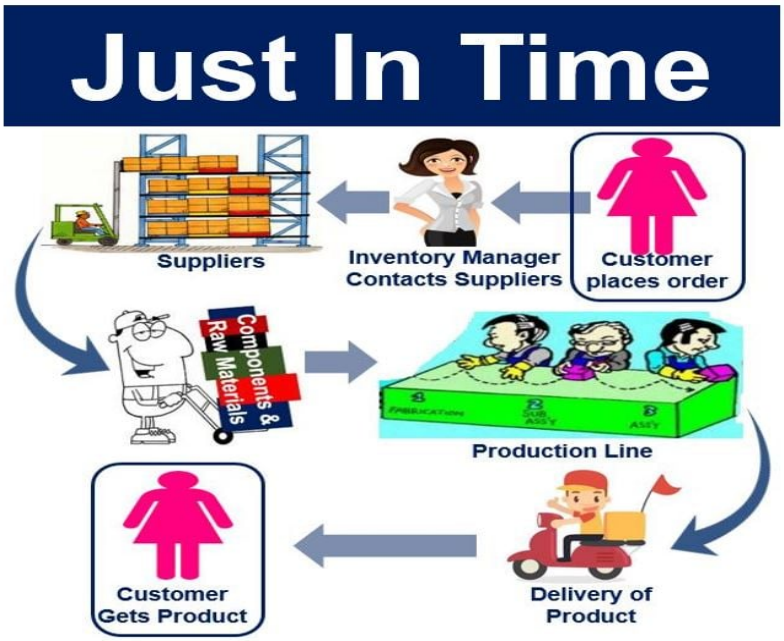
ñ. Just in Time

El concepto Just in Time (JIT) es un sistema de gestión de la producción que se enfoca en la minimización de inventarios y la mejora de la eficiencia operativa. El concepto de JIT, ampliamente desarrollado por Toyota en su Sistema de Producción, busca producir solo lo que es necesario, cuando es necesario, y en la cantidad necesaria, eliminando el desperdicio y reduciendo los costos de almacenamiento y producción (Sánchez, 2008). Este enfoque tiene como objetivo optimizar la cadena de suministro, mejorando la respuesta a las demandas del mercado y reduciendo los costos operativos asociados con el almacenamiento excesivo de materiales o productos terminados.

En el caso de Gianni Di Paolo SRL, la implementación de JIT podría ayudar a mejorar la gestión de su inventario de materia prima y productos terminados, garantizando que se adquieran solo los insumos que se van a utilizar en la producción inmediata. Esto no solo reduciría los costos de almacenamiento, sino que también permitiría a la empresa ser más flexible frente a los cambios en la demanda del mercado. Por ejemplo, si la empresa nota un aumento en la demanda de un modelo de calzado específico, podría realizar pedidos más pequeños y frecuentes a sus proveedores, lo que le permitiría adaptarse rápidamente sin recurrir a grandes compras que generen acumulación de inventarios.

A través de la aplicación de JIT, Gianni Di Paolo podría lograr una mayor eficiencia operativa al reducir los tiempos de espera entre la adquisición de materia prima y su utilización en el proceso productivo. Además, este sistema fomentaría la mejora en la

calidad de los productos, ya que las empresas que implementan JIT tienden a realizar controles de calidad más estrictos durante el proceso de fabricación.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia CC BY-SA-NC

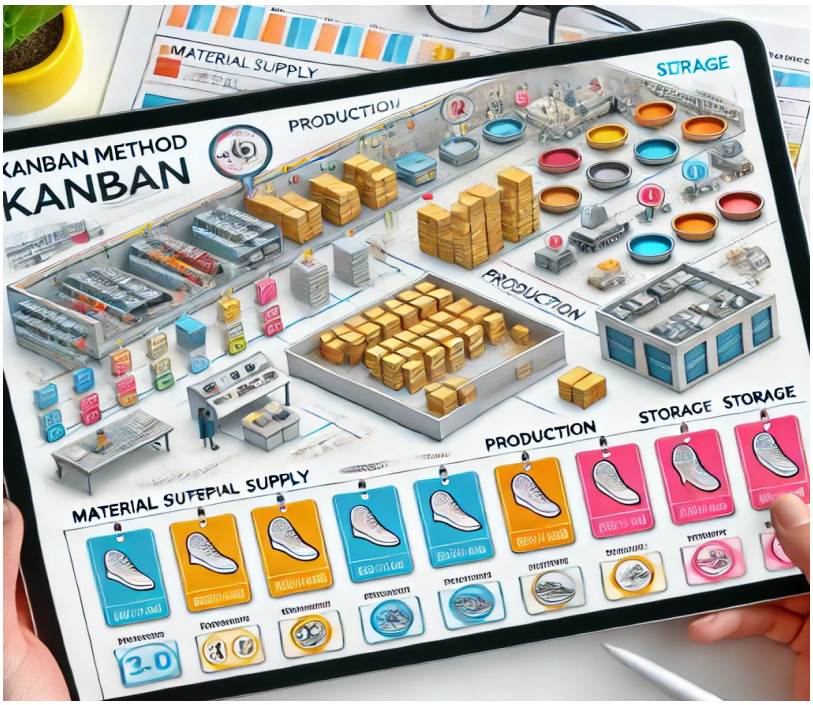
o. Método Kanban

Por otro lado, el Método Kanban es un sistema de control visual de la producción que complementa al JIT. De acuerdo con Chapman (2006), el sistema Kanban se utiliza para gestionar el flujo de trabajo en el proceso de producción, asegurando que solo se produzca lo que se necesita y cuando se necesita. Este sistema utiliza tarjetas o señales visuales (kanban) que indican cuándo se debe reponer un artículo o componente. Kanban permite una comunicación continua entre los distintos niveles de producción y ayuda a coordinar el trabajo de manera eficiente, lo que reduce la sobreproducción y los tiempos de espera.

Gianni Di Paolo podría aplicar el método Kanban en su planta de producción para mejorar la coordinación entre las áreas de fabricación y almacenamiento. Por ejemplo, en la fabricación de calzado, la planta podría usar tarjetas Kanban para indicar cuando un tipo específico de cuero o material debe ser reabastecido o cuando es necesario que se inicie la producción de un lote específico de zapatos. Este enfoque permitiría que el flujo de trabajo fuera más eficiente y que los recursos se asignaran de manera más efectiva, evitando tanto el exceso de inventarios como la escasez de materiales, lo que impactaría positivamente en los plazos de entrega y la satisfacción del cliente.

Al integrar JIT y Kanban, Gianni Di Paolo podría optimizar su cadena de suministro, minimizar los costos asociados al inventario, mejorar la calidad de los productos y aumentar la flexibilidad frente a las fluctuaciones de la demanda. Ambos métodos permiten un control más preciso sobre la producción y los recursos, contribuyendo a una operación más ágil y rentable.

El uso de JIT y Kanban no solo tiene ventajas operativas, sino también estratégicas. En un contexto de crecimiento empresarial, donde la demanda de productos puede variar, la implementación de estos sistemas permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado sin comprometer su rentabilidad. Además, estos métodos son particularmente relevantes para las pymes, como Gianni Di Paolo, que necesitan ser altamente eficientes y ágiles para competir con empresas más grandes en un mercado cada vez más dinámico y competitivo.



Respuestas a interrogantes

¿Cómo se puede medir el éxito de integrar el Método de Mejora Continua con tecnologías digitales en la resolución de conflictos organizacionales y reducir malentendidos?

El éxito de la integración del Método de Mejora Continua con tecnologías digitales en la resolución de conflictos organizacionales se puede medir mediante indicadores clave de desempeño (KPI), como la disminución de la frecuencia de conflictos, tiempos de resolución más cortos y un aumento en la satisfacción organizacional. Biasca (2012) destaca que la mejora continua requiere un ciclo de evaluación constante que permite ajustar estrategias para abordar conflictos de manera efectiva. La incorporación de tecnologías digitales, como plataformas colaborativas y sistemas ERP, mejora la eficiencia de la comunicación y la transparencia organizacional (González, 2015).

Ginebra (1997) señala que estas tecnologías también ayudan a mitigar malentendidos en organizaciones familiares, al proporcionar información en tiempo real y facilitar la colaboración.

McKinsey & Company (2023) enfatiza que la inteligencia artificial (IA) puede potenciar la gestión de conflictos al proporcionar análisis predictivos y recomendaciones basadas en datos históricos, lo que permite a las empresas anticipar y resolver problemas antes de que se agraven. Esta integración no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también promueve una cultura de colaboración y mejora continua, como Chapman (2006) resalta, fortaleciendo la organización al prever y gestionar conflictos de manera proactiva.

¿Cómo puede este método abordar problemas relacionados con el control de inventarios y la gestión de pagos a proveedores?

La aplicación del Método de Mejora Continua al control de inventarios y la gestión de pagos a proveedores mejora estos procesos al utilizar tecnologías digitales para un seguimiento más preciso y eficiente. Biasca (2012) indica que el ciclo PDCA es eficaz para optimizar inventarios y asegurar pagos puntuales, permitiendo ajustes rápidos basados en la retroalimentación del sistema. Los sistemas ERP automatizan procesos y reducen errores humanos, aumentando la precisión en la gestión de inventarios y relaciones con proveedores (Render et al., 2006).

Ginebra (1997) resalta que, en empresas familiares, la digitalización facilita decisiones basadas en datos reales, esenciales para un control efectivo de inventarios. Además, McKinsey & Company (2023) subraya que la IA puede optimizar la gestión de inventarios mediante algoritmos que ajustan automáticamente los niveles de stock en

función de patrones de demanda y suministro, evitando tanto escasez como exceso de productos. Keat y Young (2011) también observan que el uso de tecnologías digitales reduce costos operativos al prevenir ineficiencias.

¿Cómo puede la gestión de inventarios en tiempo real prevenir problemas de disponibilidad o exceso de stock?

La gestión de inventarios en tiempo real es esencial para evitar problemas de falta o exceso de productos. Al monitorear constantemente los niveles de inventario, las empresas pueden tomar decisiones rápidas y precisas. Biasca (2012) sostiene que herramientas como los sistemas ERP, que ofrecen datos actualizados al instante, permiten ajustes eficientes en los pedidos, evitando escasez y exceso de productos, mejorando la planificación y reduciendo costos.

Ginebra (1997) destaca que la digitalización proporciona a las empresas familiares una ventaja competitiva al permitir una adaptación rápida a cambios en la demanda. McKinsey & Company (2023) añade que la IA, al analizar datos en tiempo real, puede prever fluctuaciones en la demanda y ajustar automáticamente los niveles de inventario, siguiendo principios del modelo Just In Time de Sánchez (2008), que busca minimizar el almacenamiento excesivo y maximizar la eficiencia operativa.

¿De qué forma la mejora en los controles de inventario y la gestión de pagos a proveedores contribuye a optimizar costos y reducir tensiones internas?

La mejora en los controles de inventario y la gestión de pagos a proveedores optimiza costos y reduce tensiones internas al garantizar una gestión eficiente de recursos. La automatización de estos procesos con tecnologías digitales, como sistemas ERP,

mejora la precisión y reduce errores, impactando directamente en la reducción de costos operativos. Biasca (2012) destaca que una gestión eficiente de inventarios y pagos permite mantener costos controlados, evitando gastos innecesarios.

Ginebra (1997) afirma que, en empresas familiares, una gestión eficiente de pagos e inventarios fortalece relaciones con proveedores y disminuye tensiones externas. McKinsey & Company (2023) resalta que la IA mejora la visibilidad y coordinación interna, facilitando la comunicación y reduciendo conflictos. Chiavenato (2018) sostiene que una gestión eficiente de recursos humanos y materiales es crucial para un ambiente laboral estable, mientras que Sánchez (2008) subraya que el modelo Just In Time, junto con una gestión eficiente de inventarios, optimiza costos y mejora el flujo de caja, reduciendo tensiones internas y financieras.

Diagnóstico

La empresa Gianni Di Paolo SRL enfrenta desafíos recurrentes debido a la falta de comunicación clara entre departamentos, inconsistencias en los inventarios y demoras en los pagos, lo que genera conflictos tanto internos como externos.
Este diagnóstico se apoya en las teorías de Chiavenato (2018), quien subraya la importancia de una comunicación eficaz en la gestión de recursos humanos, y en las ideas de Drucker, que enfatizan que las decisiones efectivas requieren una organización clara. Biasca (2001-2002) también destaca que la competitividad empresarial depende de la gestión eficiente de los procesos, mientras que Flores (1999) subraya la relevancia de sistemas de costos claros para identificar y resolver inconsistencias.

En cuanto al control de stock y la planificación de pagos, Chapman (2006) resalta que una planificación adecuada y métodos como el Just In Time (Sánchez, 2008) son

fundamentales para evitar tensiones internas y mejorar la eficiencia operativa. Además, Render et al. (2006) enfatizan la importancia de optimizar procesos mediante indicadores medibles, como parte de un enfoque de mejora continua.

Diagnóstico inicial basado en el análisis de encuestas y entrevistas

Para el presente diagnostico se tuvo en cuenta el análisis basado en las entrevistas y encuestas que revela problemas críticos en la gestión de Gianni Di Paolo SRL, especialmente en las áreas de producción y administración. Entre las principales deficiencias se encuentran la insuficiente asignación de recursos, falta de coordinación interdepartamental, procesos burocráticos lentos y falta de claridad en los objetivos de los planes de acción.

Encuestas

1. **Comunicación y Colaboración**

- Se identifican problemas de comunicación y coordinación interdepartamental.
- La falta de herramientas digitales dificulta el alineamiento con los objetivos de la empresa.

2. **Capacitación**

- Las capacitaciones no están alineadas con las necesidades operativas reales.
- Se sugiere mayor énfasis en herramientas digitales y procesos administrativos.

3. **Recursos y Materiales**

- Problemas en la provisión oportuna de herramientas y materiales esenciales.
- Se recomienda digitalizar la gestión de inventarios para optimizar tiempos.

4. **Satisfacción del Cliente**

- Buena percepción sobre la calidad de los productos.
- Problemas con los tiempos de entrega y seguimiento de pedidos.
- Se sugiere implementar chat en línea o WhatsApp para mejorar la atención.

5. **Precios y Variedad**

- Se perciben los precios como algo elevados.
- Se solicita mayor diversidad de productos, especialmente en calzado de temporada.

6. **Experiencia Online**

- Problemas con la navegación en la tienda en línea.
- Necesidad de más información sobre talles y descripciones precisas de productos.

Entrevistas

1. **Falta de Procedimientos**

- No hay un procedimiento establecido, lo que afecta la organización y gestión.

2. **Limitación de Recursos**

- Insuficientes herramientas y personal capacitado.
- Falta de inversión en sistemas digitales modernos.

3. **Coordinación entre Áreas**

- Falta de comunicación fluida y alineación de objetivos.
- Cada área opera de forma aislada, generando demoras y errores.

4. **Burocracia**

- Procesos administrativos lentos y complejos.
- Dificultades en la carga de órdenes de trabajo y solicitudes de compra.

5. **Claridad en los Objetivos**

- Falta de instrucciones claras y alineación con la operativa real.
- Necesidad de involucrar más a los gerentes en la planificación.

6. **Motivación y Liderazgo**

- Buena percepción del compromiso del equipo, pero falta motivación.
- Rotación de personal que dificulta la estabilidad del equipo.
- Necesidad de formación en liderazgo para supervisores.

7. **Uso de Tecnología**

- Sistemas obsoletos que dificultan la automatización.
- Se recomienda mejorar la integración de herramientas digitales.

Proceso de Construcción del Gráfico de Análisis en Encuestas y Entrevistas

Para visualizar los problemas críticos identificados en las encuestas y entrevistas realizadas en Gianni Di Paolo SRL, se construyó un gráfico de barras horizontales que refleja el nivel de gravedad de cada problemática en una escala del 1 al 10.

El proceso de creación del gráfico involucró los siguientes pasos:

1. **Recopilación y Organización de Datos:**

   Se analizaron las encuestas y entrevistas para extraer las principales problemáticas detectadas en la empresa. Cada categoría problemática fue evaluada en términos de impacto y frecuencia de menciones en los resultados recopilados.

2. **Clasificación de Problemas:**

   Se agruparon los problemas en categorías clave como:

   - Comunicación y Colaboración
   - Capacitación
   - Recursos y Materiales
   - Satisfacción del Cliente
   - Coordinación entre Áreas
   - Burocracia
   - Claridad en Objetivos
   - Motivación y Liderazgo
   - Uso de Tecnología

3. **Asignación de Puntuaciones:**

   Se asignó un puntaje del 1 al 10 a cada categoría en función de la severidad del problema reportado en encuestas y entrevistas.

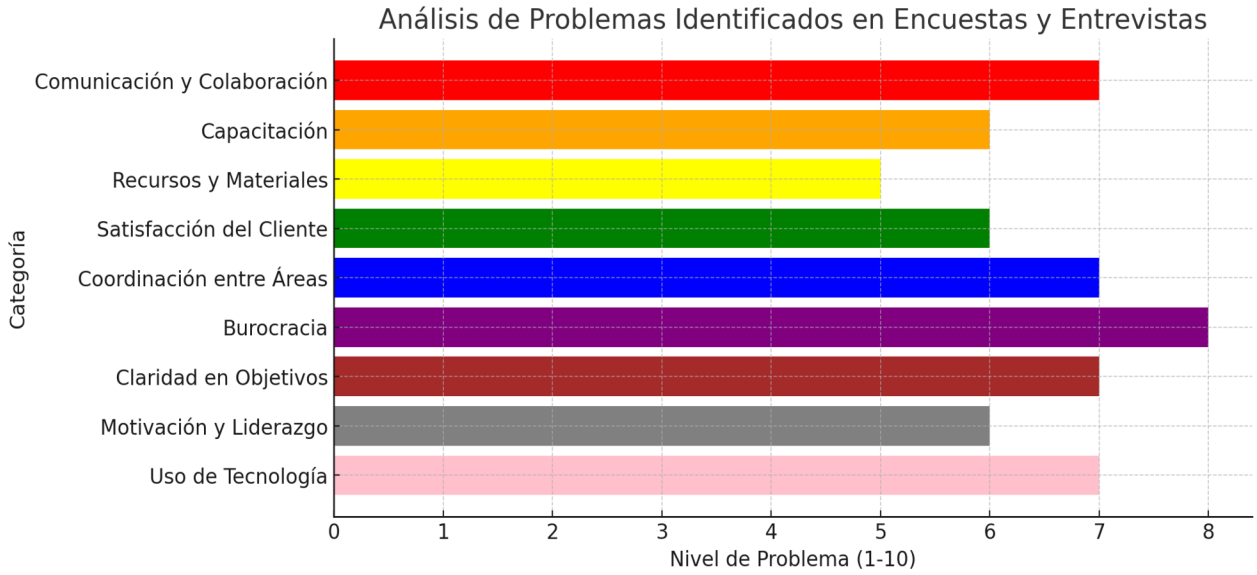
4. **Visualización de Datos :**

   Se generó un gráfico de barras horizontales donde:

   - El eje **Y** representa las categorías de problemas.
   - El eje **X** muestra el nivel de problema en una escala del 1 al 10.
   - Se usaron diferentes colores para cada categoría, lo que facilita la identificación visual de las áreas críticas.

5. **Presentación de Resultados:**

   El siguiente gráfico ilustra claramente la magnitud de los problemas detectados en la empresa, destacando que las principales dificultades se encuentran en áreas como la burocracia, la coordinación entre departamentos y la falta de claridad en los objetivos. Esta visualización permite comprender con mayor precisión qué aspectos requieren atención prioritaria y refuerza la necesidad de implementar estrategias de mejora continua y digitalización para optimizar la gestión interna de Gianni Di Paolo SRL.



Para abordar estos desafíos, se propone la aplicación del método de mejora continua junto con la digitalización de procesos clave. La implementación de tecnologías digitales, apoyada por herramientas accesibles y económicas disponibles en el mercado, permitirá a la empresa optimizar su gestión interna. No es necesario invertir en soluciones costosas como SAP, ya que existen opciones más económicas y efectivas de software en plataformas como Mercado Libre Argentina.

McKinsey & Company (2023) señala que la integración de inteligencia artificial (IA) y tecnologías digitales puede transformar la gestión organizacional, mejorando la precisión en la toma de decisiones, la eficiencia en la comunicación y la coordinación entre equipos. La IA puede proporcionar análisis predictivos y automatización en el control de inventarios y pagos, reduciendo errores y acelerando los procesos. Esto, combinado con una estrategia de mejora continua, permitirá a Gianni Di Paolo SRL reducir conflictos organizacionales, mejorar la comunicación entre departamentos y

establecer un control más efectivo sobre inventarios y pagos, impulsando así la competitividad y eficiencia de la empresa.

Análisis FODA en Gianni di Paolo

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación actual de una empresa, permitiendo identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fue desarrollado por Albert Humphrey en la década de 1960 como parte de un proyecto de investigación en la Universidad de Stanford, con el objetivo de mejorar la planificación estratégica en las empresas (Humphrey, 2005). Este diagnóstico facilita la toma de decisiones y el diseño de estrategias para mejorar la competitividad y el crecimiento del negocio, proporcionando una visión integral del entorno interno y externo de la organización.

En el caso de Gianni di Paolo, un emprendimiento con más de 30 años en el mercado del calzado, el análisis FODA permite examinar su situación desde una perspectiva estructurada. Las fortalezas y debilidades representan factores internos que dependen directamente de la gestión de la empresa, como su trayectoria, la calidad de sus productos, la eficiencia de sus procesos y la organización interna. Por otro lado, las oportunidades y amenazas corresponden a elementos externos que pueden influir en su desempeño, como los avances tecnológicos, las fluctuaciones del mercado y la competencia.

Este análisis no solo permite comprender la posición actual del negocio, sino que también es clave para la formulación de estrategias. Según el enfoque de presupuestación y control (Barros, 2024), el FODA debe derivar en un plan de acción que ayude a potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y minimizar el impacto de las amenazas.

De este modo, Gianni di Paolo puede optimizar sus procesos, adaptarse a los cambios del mercado y consolidar su posición competitiva a través de estrategias de crecimiento, diferenciación e innovación.

FORTALEZAS

▪ **Experiencia y trayectoria:** Más de 30 años en el mercado del calzado, consolidando su marca y generando confianza en los clientes. Esto representa una ventaja competitiva clave.
▪ **Compromiso del dueño:** Damián está dispuesto a implementar mejoras y brindar apoyo al proceso de transformación, lo que facilita la gestión del cambio.
▪ **Relaciones con proveedores:** Se trabaja con materia prima certificada y de alta calidad, lo que permite mantener estándares elevados y diferenciarse en el mercado.
▪ **Presencia en el mercado:** Reconocimiento en la zona oeste con una clientela variada y fidelizada, lo que reduce costos de adquisición de nuevos clientes.

OPORTUNIDADES

▪ **Digitalización:** La implementación de herramientas digitales mejorará la comunicación, automatizará procesos y optimizará la toma de decisiones.
▪ **Optimización de procesos:** Metodologías como Kanban pueden mejorar la gestión del inventario y el flujo de producción, minimizando desperdicios y aumentando la eficiencia.
▪ **Reducción de costos:** La identificación y eliminación de gastos innecesarios, tanto en producción como en administración, fortalecerá la rentabilidad del negocio.
▪ **Mejor comunicación interna:** La revisión de los canales de comunicación permitirá reducir errores operativos, mejorar la coordinación entre sectores y aumentar la productividad.

DEBILIDADES

▪ **Falta de herramientas digitales:** Actualmente no se dispone de un sistema eficiente para la gestión de inventarios y pagos, lo que genera retrasos y errores en la administración.
▪ **Desorganización en procesos administrativos:** La falta de controles en pagos a proveedores y la falta de coordinación entre sectores afectan la planificación y la rentabilidad.
▪ **Resistencia al cambio:** Existe una posible reticencia de los empleados a adoptar nuevas metodologías y tecnologías, lo que puede ralentizar la transición hacia un modelo más eficiente.
▪ **Deficiencia en la comunicación interna:** La información fluye de manera poco estructurada entre producción y administración, lo que genera errores, pérdidas de tiempo y una baja capacidad de respuesta ante imprevistos.

AMENAZAS

▪ **Competencia creciente:** Empresas con un mayor nivel de digitalización pueden ofrecer tiempos de respuesta más rápidos y precios más competitivos, afectando la cuota de mercado de Gianni
▪ **Costos de implementación:** La digitalización y el cambio en los procesos pueden implicar una inversión inicial significativa, lo que requiere una planificación financiera adecuada.
▪ **Dependencia de proveedores:** Problemas en la cadena de suministro pueden afectar la producción y generar demoras en la entrega de productos.
▪ **Cambio en hábitos de consumo:** La industria del calzado enfrenta variaciones en la demanda y en las preferencias de los clientes, lo que exige una rápida capacidad de adaptación para mantener la relevancia en el mercado.

Para fortalecer la competitividad de Gianni di Paolo, se recomienda un plan de acción basado en estrategias ofensivas y de reorientación:

✔ **Digitalización y automatización** de procesos clave para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

✔ **Capacitación del equipo** para reducir la resistencia al cambio y asegurar una correcta implementación de nuevas herramientas y metodologías.

✔ **Optimización de costos** mediante la identificación de ineficiencias en la producción y la administración.

✔ **Mejor comunicación interna**, promoviendo canales formales y estructurados que permitan una mayor coordinación entre sectores.

El análisis FODA no solo identifica la situación actual de la empresa, sino que también debe derivar en un plan de acción para aprovechar oportunidades, reducir debilidades y mitigar amenazas.

Se aplica el siguiente procedimiento para la construcción de los gráficos:

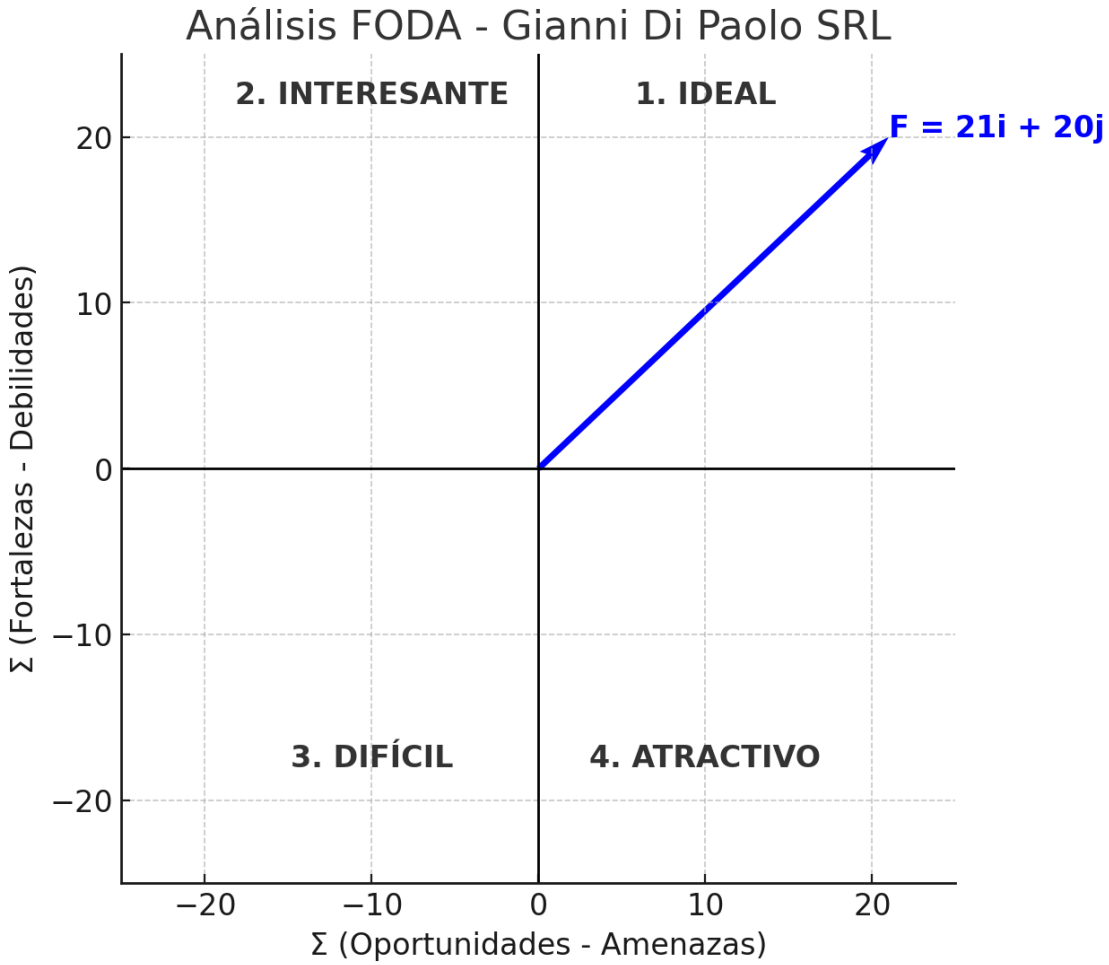
1. Se enumeran los ítems de cada categoría por separado.
2. Se asigna a cada ítem una puntuación del 1 al 10 según su importancia.
3. Se suman las puntuaciones de los ítems dentro de cada categoría.
4. Se determina la diferencia entre las puntuaciones de Oportunidades y Amenazas.
5. Se determina la diferencia entre las puntuaciones de Fortalezas y Debilidades.
6. Se utiliza el resultado del paso 4 como la componente en el eje x de un vector.
7. Se utiliza el resultado del paso 5 como la componente en el eje y de un vector.
8. Se grafica el vector obtenido para representar la situación actual de la empresa.

FORTALEZAS		**OPORTUNIDADES**		**DEBILIDADES**		**AMENAZAS**	
Compromiso del dueño en mejorar la gestión	10	Implementación del método de mejora continua	10	Falta de integración entre áreas	5	Aparición de nuevos competidores	4
Gestión eficiente de inventarios con control digital	10	Crecimiento del mercado digital	8	Falta de capacitación en nuevas tecnologías	4	Cambios en regulaciones impositivas	3
Optimización del circuito de pagos a proveedores	8	Posibilidad de reducir costos operativos	8	Baja adaptabilidad al cambio	4	Aumento de costos de insumos	3
Adopción de indicadores medibles para mejorar eficiencia	8	Digitalización del sector financiero	7	Procesos administrativos poco claros	3	Dependencia de pocos proveedores	2
Total F	**36**	**Total O**	**33**	**Total D**	**16**	**Total A**	**12**

Σ (OPORTUNIDADES – AMENAZAS) = 33 – 12 = **21**

Σ (FORTALEZAS – DEBILIDADES) = 36- 16 = **20**

F = 21 i + 20 j



Conclusiones del Análisis FODA - Gianni Di Paolo SRL

Cuadrante 1: Situación Ideal

Las Oportunidades superan a las Amenazas y las Fortalezas superan a las Debilidades. La empresa se encuentra en una posición favorable, lo que indica que tiene una base sólida para operar. Si bien existen desafíos, la gestión eficiente de los procesos y la mejora continua

permitirán reforzar aún más su posición. Se recomienda continuar optimizando la comunicación interna y la gestión de inventarios para evitar problemas en la administración.

Conclusión General

Para concluir Gianni Di Paolo SRL debe maximizar los beneficios de las herramientas de mejora continua y digitalización adoptando un enfoque integral que aborde tanto la resolución de problemas internos como la capacitación en liderazgo y la inversión en tecnología moderna. Según Biasca (2001-2002), la gestión del cambio es clave para implementar con éxito las estrategias organizacionales, por lo que se recomienda integrar un enfoque de gestión del cambio que permita a los empleados adaptarse y participar activamente en el proceso de transformación.

Se observa que la cultura organizacional de Gianni Di Paolo SRL presenta una fuerte resistencia al cambio, un aspecto que podría mitigarse mediante la implementación de programas de sensibilización y formación continua. La experiencia directa en la consultoría ha demostrado que el compromiso del personal es esencial para lograr una transformación duradera, y esto solo puede lograrse si los empleados sienten que son parte integral del proceso de mejora.

Además, siguiendo a Flores (1999), la implementación de un sistema de costos detallado y actualizado facilitará la toma de decisiones basadas en datos precisos, mejorando la eficiencia financiera y operativa. La mejora en la comunicación interna, fundamentada en Chiavenato (2018), potenciará el flujo de información entre departamentos, reduciendo malentendidos y mejorando la coordinación general. En la práctica, se ha podido constatar que la falta de una comunicación clara no solo ralentiza

los procesos, sino que también genera frustración entre los empleados, lo que impacta negativamente en la productividad.

Por otra parte, Ginebra (1997) resalta la importancia de profesionalizar la gestión en empresas familiares, lo que implica la separación clara entre las decisiones estratégicas y operativas, promoviendo una gestión más eficaz. La observación directa en esta consultoría sugiere que esta separación ayudaría a la empresa a enfocarse más en la estrategia a largo plazo, liberando a la dirección de la carga operativa diaria.

Asimismo, Mondiño (2003) subraya la necesidad de tecnologías avanzadas para el control de inventarios, lo que permitirá a la empresa reducir pérdidas por exceso o escasez de stock. En la experiencia, la falta de tecnología moderna ha resultado en ineficiencias evidentes, subrayando la urgencia de esta inversión. En este contexto, la adopción de tecnologías digitales, como sistemas de gestión de inventarios automatizados o el uso de RFID (Identificación por Radiofrecuencia), podría proporcionar una solución efectiva para monitorear los niveles de stock en tiempo real, garantizando una mayor precisión en los pedidos y reduciendo el riesgo de excesos o faltantes.

Finalmente, el enfoque Just In Time de Sánchez (2008) sugiere que la optimización de la cadena de suministro y la eliminación de desperdicios pueden contribuir significativamente a la eficiencia operativa. La aplicación de este enfoque no solo generará ahorros significativos, sino que también mejorará la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las demandas del mercado. Integrar metodologías ágiles y herramientas de planificación de recursos empresariales (ERP) ayudaría a Gianni Di Paolo a coordinar de manera más eficiente la producción, el inventario y la

distribución, asegurando que los productos estén disponibles para los clientes en el momento justo, minimizando costos operativos y evitando el exceso de inventario.

Este conjunto de acciones, alineadas con las mejores prácticas y teorías propuestas por los autores citados, no solo mejorará la eficiencia de los procesos, sino que también creará un ambiente de trabajo más colaborativo, motivado y preparado para enfrentar los desafíos del mercado. La integración de tecnologías digitales en todos estos procesos, desde la producción hasta la venta, es fundamental para mejorar la competitividad de la empresa en un entorno cada vez más digitalizado.

La realización de este trabajo de consultoría resultó particularmente interesante debido a la oportunidad de aplicar principios teóricos en un entorno empresarial real, permitiendo observar de primera mano cómo las dinámicas internas afectan el rendimiento y la eficiencia organizacional. La posibilidad de diagnosticar y proponer soluciones a problemas estructurales en Gianni Di Paolo SRL no solo enriquece la comprensión práctica de conceptos como la mejora continua y la digitalización de procesos, sino que también resalta su relevancia en la resolución de conflictos organizacionales.

La consultoría ofreció una plataforma permitiendo evaluar cómo la implementación del método de mejora continua y la adopción de tecnologías digitales pueden optimizar la gestión interna. A través del análisis de entrevistas y encuestas, se pudo corroborar que, si bien estas herramientas son esenciales, es fundamental primero abordar y solucionar las deficiencias estructurales existentes. Esta relación directa entre diagnóstico, propuesta de solución y validación de la hipótesis resalta la importancia de una aproximación metodológica y colaborativa en el ámbito de la consultoría.

Además, la relevancia de este trabajo radica en su contribución a la toma de decisiones estratégicas en la empresa. La conclusión obtenida no solo valida la hipótesis inicial, sino que también proporciona una hoja de ruta clara para futuras acciones, enfocándose en la capacitación, la inversión en tecnología y la reestructuración organizativa. Este enfoque integral asegura que las mejoras implementadas sean sostenibles y que la empresa esté mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado, lo que confirma la utilidad y el impacto positivo de este trabajo de consultoría.

La aplicación del método de mejora continua, junto con la digitalización de procesos clave, permitiría a la empresa optimizar su gestión interna, reduciendo los conflictos organizacionales. Los resultados obtenidos a través de la entrevista y encuesta corroboran parcialmente esta hipótesis.

El análisis de las entrevistas muestra que existen deficiencias significativas en la comunicación interna y en la coordinación entre áreas, lo que genera demoras y malentendidos. Además, se observa una falta de recursos adecuados, tanto humanos como tecnológicos, que limita la capacidad de la empresa para implementar mejoras efectivas. Sin embargo, los entrevistados reconocen el potencial de la digitalización para mejorar la eficiencia y facilitar la gestión de inventarios y pagos a proveedores.

La encuesta refuerza esta percepción, destacando una colaboración insuficiente entre grupos de trabajo y una desconexión entre la capacitación ofrecida y las necesidades reales del personal. Estos hallazgos sugieren que, aunque el método de mejora continua y la digitalización pueden ser efectivos, es fundamental abordar primero las barreras estructurales y culturales dentro de la organización.

Plan de Acción para la Optimización de la Gestión en Gianni Di Paolo SRL

A partir de la observación y el análisis FODA realizado en la consultoría, se ha definido que el objetivo del plan de acción es implementar un conjunto de estrategias basadas en tecnologías digitales accesibles y metodologías de mejora continua para abordar los problemas identificados en las áreas de comunicación interna, control de inventarios, pagos a proveedores y liderazgo organizacional. Este plan tiene como propósito maximizar la eficiencia operativa, reducir costos y fortalecer la sostenibilidad del negocio. A través de estas iniciativas, Gianni Di Paolo SRL podrá optimizar su gestión interna, mejorar la comunicación y la eficiencia operativa, y establecer una base sólida para un crecimiento sostenible en un mercado competitivo. Las tecnologías digitales accesibles y el enfoque en la mejora continua asegurarán que los resultados sean alcanzables y perdurables.

Acciones propuestas

1. **Fortalecimiento de la Comunicación Interna**

Objetivo: Mejorar la coordinación entre departamentos y reducir malentendidos.

- **Tecnologías Digitales:**
- Implementar herramientas como Slack, Microsoft Teams, o Google Workspace (opciones accesibles y gratuitas para equipos pequeños) para centralizar la comunicación interna y facilitar el intercambio de información.
- **Acciones Específicas:**
- Crear protocolos claros de comunicación entre áreas, definiendo responsables y canales oficiales de interacción.

- Establecer reuniones semanales interdepartamentales para alinear objetivos y resultados.

2. Optimización del Control de Inventarios

Objetivo: Prevenir problemas de exceso o falta de stock, mejorando la precisión y la planificación.

- **Tecnologías Digitales:**
- Adoptar software como Stock&Go, Tienda Nube, o Komet Sales, que permiten monitoreo en tiempo real de inventarios a costos accesibles.
- Evaluar la implementación de tecnologías RFID para un control preciso y automático del stock.
- **Acciones Específicas:**
- Realizar una capacitación inicial sobre el uso del software seleccionado para todo el personal involucrado.
- Crear reportes semanales automatizados para monitorear desviaciones de inventario mayores al 5%.

3. Gestión de Pagos a Proveedores

Objetivo: Reducir demoras y mejorar la relación con proveedores mediante un control eficiente de pagos.

- **Tecnologías Digitales:**

- Implementar software accesible como Mercado Pago para facilitar pagos electrónicos y Tango ERP o Facturación SIA para registrar y monitorear los pagos.

- **Acciones Específicas:**

- Automatizar los recordatorios de vencimientos para evitar retrasos en los pagos.

- Establecer reportes mensuales de flujo de caja que permitan anticipar compromisos financieros.

4. **Capacitación en Liderazgo y Gestión del Cambio**

Objetivo: Crear una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al uso eficiente de recursos tecnológicos.

- **Acciones Específicas:**

- Implementar talleres de formación en liderazgo y gestión de equipos para gerentes y supervisores.

- Introducir a los empleados a las tecnologías digitales seleccionadas mediante capacitaciones prácticas.

- Incentivar la participación de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora.

5. **Optimización de Procesos con Just In Time (JIT) y Método Kanban**

Objetivo: Aumentar la eficiencia en la producción y reducir desperdicios.

- **Tecnologías Digitales:**

- Utilizar Tango ERP o Jira para planificar y gestionar las órdenes de producción en tiempo real.
- Implementar tableros Kanban físicos o digitales para la gestión visual del flujo de trabajo.
- **Acciones Específicas:**
- Diseñar un mapa de procesos actual y detallado.
- Ajustar las órdenes de producción en base a la demanda utilizando datos en tiempo real proporcionados por los sistemas digitales.

6. **Sistema de Costos Detallado y Actualizado**

Objetivo: Mejorar la toma de decisiones financieras mediante datos precisos y actualizados.

- **Tecnologías Digitales:**
- Implementar herramientas como Contabilium o Xero para la gestión contable y análisis de costos.
- **Acciones Específicas:**
- Capacitar al equipo contable en el uso del software seleccionado.
- Generar informes financieros automatizados para apoyar decisiones estratégicas.

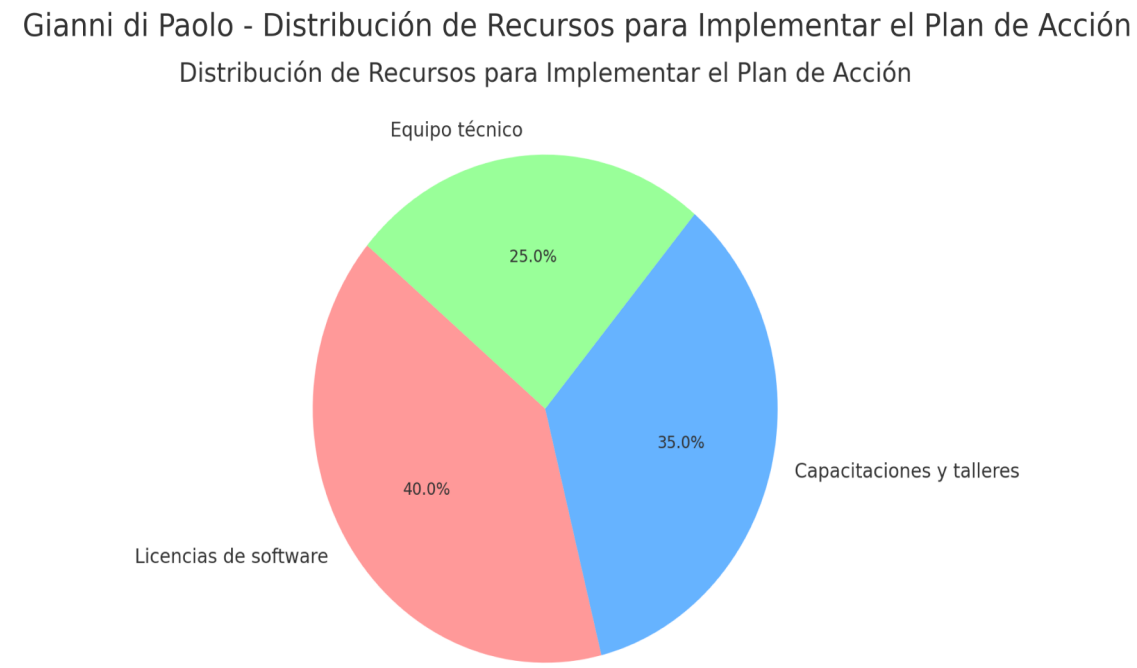
7. **Medición y Seguimiento de Resultados**

Objetivo: Garantizar la efectividad del plan y realizar ajustes continuos.

- **Acciones Específicas:**
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada área.
- Realizar evaluaciones trimestrales de avances y retroalimentación con el equipo.

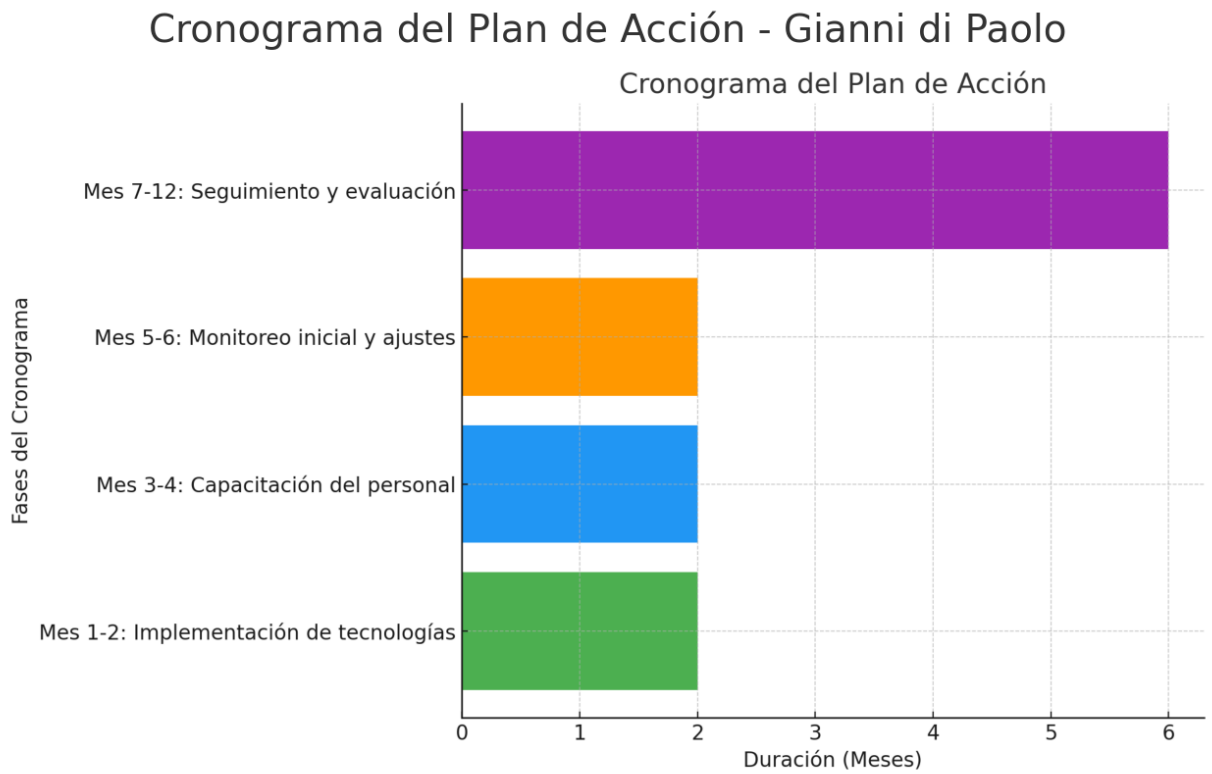
Recursos necesarios para implementar el Plan de Acción

- Licencias básicas para software digital (Slack, Tango ERP, Stock&Go, etc.).
- Presupuesto para capacitaciones internas y talleres de liderazgo.
- Equipo técnico para implementar y configurar las herramientas digitales.



Cronograma

1. **Mes 1-2:** Selección e implementación de tecnologías digitales para comunicación, inventarios y pagos.
2. **Mes 3-4:** Capacitación del personal en uso de software y liderazgo.
3. **Mes 5-6:** Monitoreo inicial de resultados y ajustes en procesos.
4. **Mes 7-12:** Seguimiento de KPIs, optimización de recursos y evaluación de impacto.



Sugerencia de Análisis de Procesos para la Sostenibilidad del Plan de Acción

Para garantizar la sostenibilidad del plan de acción y su mejora continua en el tiempo, se recomienda adoptar un enfoque estructurado basado en revisiones periódicas, ajustes flexibles y una cultura organizacional orientada a la innovación y podrá sostener en el tiempo la optimización de su gestión, garantizando la eficiencia operativa y fortaleciendo su competitividad en el mercado.

1. Implementación de un Ciclo de Mejora Continua

- Aplicar la metodología PDCA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar) para evaluar constantemente la efectividad de las acciones implementadas.
- Realizar reuniones de revisión trimestrales con responsables de cada área para analizar los avances, detectar obstáculos y proponer mejoras.
- Establecer un canal de retroalimentación interna donde los empleados puedan sugerir mejoras o reportar problemas operativos en tiempo real.

2. Monitoreo de Indicadores de Desempeño (KPIs)

- Definir KPIs específicos y medibles para cada área clave, como tiempos de respuesta en comunicación interna, nivel de exactitud en el inventario, cumplimiento de pagos a proveedores y eficiencia en liderazgo.
- Implementar dashboards visuales con herramientas digitales para un monitoreo en tiempo real de los KPIs.

- Revisar y ajustar los indicadores cada seis meses para alinearlos con los cambios del negocio.

3. Capacitación y Desarrollo del Personal

- Diseñar un plan de capacitación continua en el uso de herramientas digitales, gestión del cambio y liderazgo.

- Fomentar la participación de los empleados en programas de mejora interna y en la toma de decisiones sobre procesos operativos.

- Implementar un sistema de reconocimiento para incentivar la adopción de nuevas prácticas y la generación de ideas innovadoras.

4. Evaluación de Herramientas Tecnológicas

- Revisar anualmente la efectividad de las soluciones digitales implementadas, considerando actualizaciones o cambios según la evolución del mercado.

- Explorar nuevas tecnologías que puedan optimizar los procesos sin generar costos excesivos o disrupciones innecesarias.

- Establecer alianzas con proveedores tecnológicos para recibir capacitaciones y asesoramiento sobre las mejores prácticas.

5. Ajustes en la Estructura Organizativa y de Procesos

- Mantener una estructura flexible que permita realizar ajustes según el desempeño de cada área y las necesidades emergentes.

- Documentar los cambios implementados y generar manuales operativos para estandarizar las prácticas y garantizar su continuidad.

- Realizar auditorías internas semestrales para evaluar la adherencia a los procesos establecidos y su impacto en los resultados.

6. Comunicación y Gestión del Cambio

- Garantizar una comunicación clara y efectiva sobre los cambios organizacionales y tecnológicos.

- Implementar reuniones informativas mensuales donde se compartan avances, desafíos y nuevas estrategias.

- Fomentar la cultura de adaptabilidad mediante la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

7. Respaldo Financiero y Recursos

- Asignar un presupuesto anual para el mantenimiento y mejora de herramientas digitales, capacitaciones y optimización de procesos.

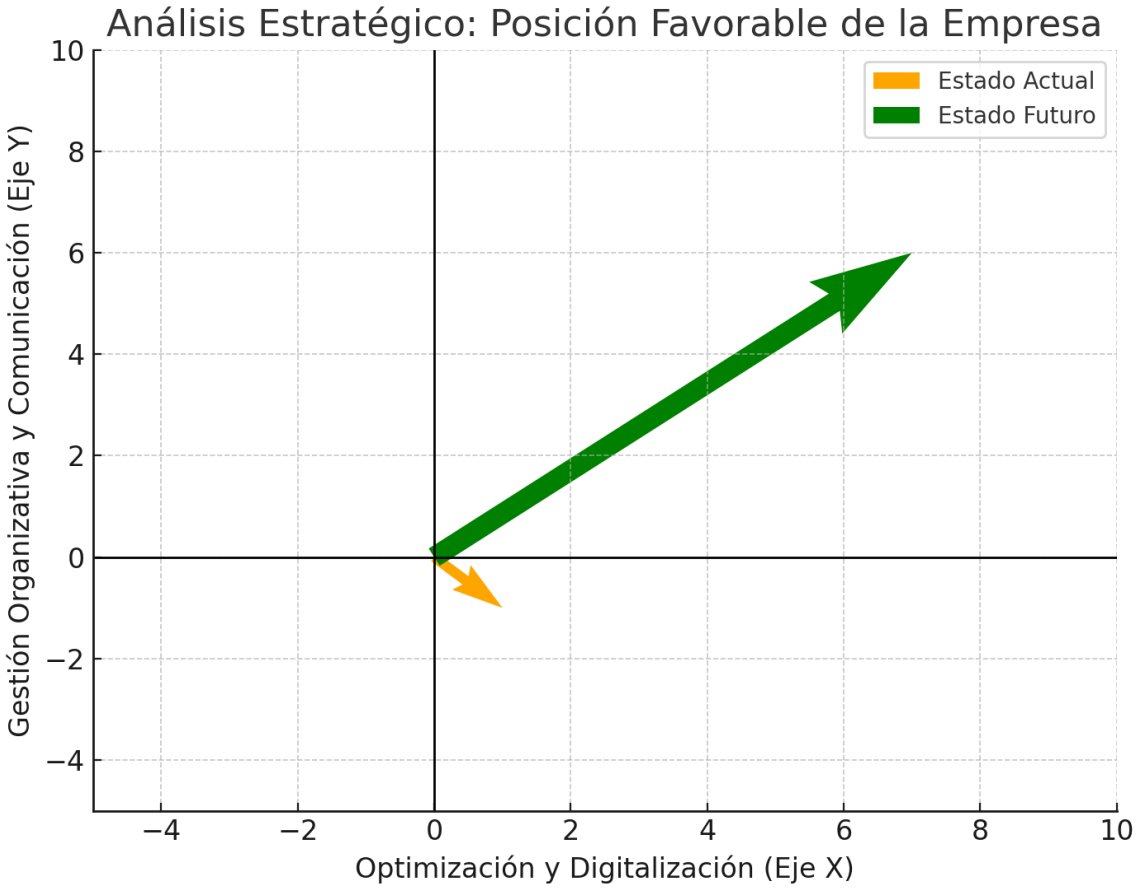
- Evaluar posibles incentivos fiscales o programas de apoyo empresarial para la implementación de tecnologías y capacitaciones.

- Definir un equipo interno responsable de la gestión y supervisión de los procesos, asegurando la continuidad de las estrategias a largo plazo.

El siguiente gráfico incluye dos vectores y representa la evolución de Gianni di Paolo a partir de la implementación del Plan de Sostenibilidad y su impacto positivo en la empresa.

- **Estado Actual (vector naranja):** Representa una posición inicial con ligeros desafíos, con un desplazamiento negativo en el eje **Y** (gestión organizativa y comunicación), pero sin un impacto negativo fuerte en el eje **X** (optimización y digitalización).
- **Estado Futuro (vector verde):** Muestra un crecimiento significativo con un avance positivo en el eje **X** (optimización y digitalización) y en el eje **Y** (gestión organizativa y comunicación).

Este avance indica que la empresa podrá adaptarse mejor a los cambios del mercado, reducir errores administrativos y mejorar la toma de decisiones, garantizando así su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.


Análisis Estratégico: Posición Favorable de la Empresa
Estado Actual
Estado Futuro
Gestión Organizativa y Comunicación (Eje Y)
Optimización y Digitalización (Eje X)
10
8
6
4
2
0
−2
−4
−4
−2
0
2
4
6
8
10

Bibliografía:

Barros, L. A. (2024). *Presupuestación y control en la administración empresarial*. UFLO.

Biasca, R. (2001-2002). *Gestión de cambio modelo* (p. 120).

Biasca, R. (2001-2002).*Análisis: ¿Somos competitivos?*

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Chapman, S. N. (2006). *Planificación y control de la producción* (p. 52). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed., Cap. 8, 12 y 13). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de RRHH* (11ª ed., Cap. 9 y 14). McGraw Hill.

Dodero, S. (2001). *La empresa familiar y su modelo de gobierno*. Editorial Universidad Nacional de La Plata. Drucker, P. (s.f.). *La decisión eficaz*. Editorial McGraw Hill.

Flores, F. (1999). *Manual de costos: Componentes, sistemas de costos, métodos de valuación*. Aplicación Tributaria S.A.

Gallo, M. (1991). *La familia y la empresa familiar: Protocolo y planificación*. Editorial Fundación Empresa Familiar.

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares / Family Businesses: su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.

Gil Estallo, M. de los A. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ma ed.). Esic Editorial.

Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI International.

Keat, P. G., & Young, P. K. Y. (2011). *Economía y empresas*.

Leach, P. (2001). *Family businesses: The essentials*. Pearson Education.

Martínez Nogueira, R. (2003). *La empresa familiar: Evolución y gestión*. Editorial Esic.

McKinsey & Company. (2023). *Informe sobre la adopción de tecnologías digitales en pymes*. McKinsey & Company.

Mondiño, F. (2003). *Industria Nacional* (pp. 37-45). Editorial Haber.

OECD. (2020). *Small and médium-sized enterprises: Key drivers of growth*. Organization for Economic Cooperation and Development.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios* (9na ed., pp. 70-71). Pearson Educación.

Sánchez, S. (2008). *La producción Just In Time* (pp. 108-112).

Thomas, K. W, & Kilmann, R. H. (1974). *Tomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. CPP, Inc.

Disponible en: https://elpais.com/defensor-a-del-lector/2025-01-19/el-uso-de-la-inteligencia-artificial-en-el-pais.html?-.

ANEXO I

ENTREVISTAS

Las personas entrevistadas:

-Damián Di Paolo, Socio mayoritario y presidente de la Empresa.

Entrevista presencial.

-Pablo Quinteros, Socio minoritario y Gerente General.

Entrevista presencial.

-César Mattienzo, Gerente Área de Producción.

Entrevista presencial

-Daniel Russo, Gerente de Administración.

Entrevista presencial

-Marcelo Díaz, Gerente de ventas.

Entrevista presencial

-Joaquin Abdala, Supervisor sector de Materias Primas.

Entrevista a través de WhatsApp.

-Jose Lopez, Operador área de producción.

Entrevista a través de WhatsApp.

-Jose Martínez, Administrativo.

Entrevista a través de WhatsApp.

-Ezequiel Ávalos, Administrativo.

Entrevista a través de WhatsApp.

-Malena Rinaldi, vendedora.

Entrevista a través de WhatsApp.

-Camila Espinelli, vendedora.

Entrevista a través de WhatsApp.

Se realizaron entrevistas individuales, las mismas permitieron comprender sus perspectivas sobre los desafíos en la ejecución de los planes de acción, identificar posibles causas y obtener sugerencias de mejora. A continuación se detalla el conjunto de preguntas realizadas

Preguntas para los Gerentes responsables de cada sector:

Introducción: Hola, señores, es un placer poder conversar con ustedes. Me presento mi nombre es Vázquez Cristian , estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de Administración y Producción, estoy analizando los sectores que conforman ambas áreas con el fin de conocer más sobre los planes de acción de trabajos. A continuación tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial se reserva el nombre. ¿Continuamos, le parece bien?

4. ¿Podría decirme tu antigüedad en la empresa, y como llego hasta su puesto actual?
5. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar los planes de acción de trabajo en este sector?
7. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma?
8. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado en el cumplimiento de los planes de acción?
9. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos?
10. Para poder asegurar el éxito de los planes de acción, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estos planes?

11. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tu equipo técnico respecto a los planes de acción?
12. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de los planes de acción podrían optimizarse?
13. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de los planes de acción? ¿Cómo agilizarlos?
14. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de los planes de acción?

ANEXO II

ENCUESTAS (45) a cada uno de los integrantes de la Organización y a clientes.

Encuesta a los equipos de trabajo de los Gerentes y clientes

Se ha elaborado una encuesta con el propósito de recopilar información de manera imparcial y confidencial sobre diversos aspectos relevantes para los empleados subordinados de ambas áreas de Gianni. Di Paolo SRL. La participación en esta encuesta es anónima, lo que garantiza la sinceridad de las respuestas al excluir a los referentes gremiales del proceso. La muestra seleccionada está compuesta por 2 personas, quienes representan adecuadamente la diversidad de sectores dentro de las áreas de estudio.

Encuesta al equipo de trabajo de los Gerentes

Pregunta 1: ¿Cómo evaluarías la colaboración entre los diferentes grupos de trabajo?

Respuesta A:

"La colaboración entre los diferentes grupos de trabajo es un área crítica que necesita mejorar. Existen dificultades notables debido a la falta de comunicación clara y a la insuficiente

coordinación interdepartamental. Los equipos a menudo trabajan de forma aislada y no siempre están alineados con los objetivos generales de la empresa. La implementación de herramientas digitales y una mejora en la comunicación serían pasos fundamentales para fortalecer la colaboración entre departamentos."

Respuesta B:

"Evaluaría la colaboración entre grupos de trabajo de manera neutral. Aunque existen esfuerzos por parte de los equipos para coordinarse, las inconsistencias en los inventarios y la falta de claridad en los planes de acción generan barreras. Hay oportunidades para mejorar la integración entre los equipos a través de una comunicación más efectiva y procesos más ágiles."

Pregunta 2: ¿En qué medida consideras que las capacitaciones por la empresa te resultan sofisticadas a tus tareas diarias?

Respuesta A:

"Las capacitaciones, en general, son insuficientes para abordar las necesidades diarias de nuestros equipos. Aunque se realizan algunas capacitaciones, estas no están completamente alineadas con los desafíos prácticos que enfrentamos, como la mejora de la gestión de inventarios o la optimización de procesos. Es necesario diseñar programas más enfocados en la resolución de los problemas específicos que afectan nuestras áreas de trabajo, como el control de stock y la planificación de pagos."

Respuesta B:

"Las capacitaciones son relevantes en algunos aspectos, pero no cubren todos los aspectos necesarios de forma completa. Aunque algunas de las capacitaciones son útiles, muchas veces no

abordan la falta de claridad en los procesos administrativos ni las nuevas tecnologías que podríamos implementar para agilizar la gestión. Sería beneficioso ofrecer capacitaciones que incluyan herramientas digitales y mejores prácticas para mejorar la comunicación interna."

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia la dirección te proporciona los equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo diario?

Respuesta A:

"La dirección no siempre proporciona los equipos y herramientas necesarias de manera oportuna. Existen demoras en la entrega de recursos, y a menudo los materiales o equipos no están disponibles cuando se requieren. Esto se ve reflejado en los retrasos en la producción y en los pagos. Un sistema digitalizado que permita una mejor gestión de inventarios y una planificación de recursos más eficiente podría resolver estos problemas."

Respuesta B:

"Los recursos a veces se proporcionan con demoras y en cantidades insuficientes. La asignación de equipos y materiales es inconsistente, lo que dificulta nuestra capacidad para cumplir con los plazos establecidos. Es necesario establecer un sistema más ágil para la distribución de recursos y evitar que estos problemas afecten el rendimiento diario de los equipos."

Pregunta 4: ¿Cómo calificarías la claridad de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa?

Respuesta A:

"La comunicación entre niveles jerárquicos es deficiente y afecta la toma de decisiones y la eficiencia operativa . Las inconsistencias en los inventarios y los problemas con los pagos a

menudo surgen debido a la falta de claridad en la información transmitida entre los diferentes niveles. La implementación de herramientas digitales para la comunicación y la mejora de los procesos de coordinación interdepartamental podría ayudar a resolver estos problemas."

Respuesta B:

"La claridad en la comunicación es un problema recurrente. Aunque se intenta mantener una comunicación fluida, las barreras entre los departamentos y la falta de claridad en los objetivos de los planes de acción generan confusión. Sería crucial establecer un canal de comunicación más claro y frecuente, y considerar la digitalización de los procesos para mejorar la precisión y velocidad en la transmisión de la información."

Encuestas a clientes

Encuesta 1: Satisfacción General del Cliente

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción general de los clientes respecto a los productos y servicios de Gianni Di Paolo SRL, considerando las demoras en los tiempos de entrega y posibles problemas de insatisfacción en el servicio al cliente.

Respuesta 1 ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ha adquirido?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

¿Qué tan satisfecho está con los tiempos de entrega?

Muy satisfecho

Satisfecho

Regular

Insatisfecho

¿Cómo describiría su experiencia con el servicio al cliente?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

¿Recomendaría los productos de Gianni Di Paolo SRL a un amigo o familiar?

- **Sí**
- No

Por favor, indique cualquier sugerencia o comentario adicional:

"Podrían mejorar los tiempos de entrega y ofrecer más información sobre el estado de mi pedido. También sería útil tener un chat en línea para resolver dudas rápidas."

Respuesta 2

¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ha adquirido?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

¿Qué tan satisfecho está con los tiempos de entrega?

Muy satisfecho

Satisfecho

Regular

Insatisfecho

¿Cómo describiría su experiencia con el servicio al cliente?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

¿Recomendaría los productos de Gianni Di Paolo SRL a un amigo o familiar?

Sí

No

Por favor, indique cualquier sugerencia o comentario adicional:

" Sería bueno que los pedidos lleguen más rápido y que haya más detalles sobre su estado de envío. También ayudaría tener un WhatsApp para resolver preguntas al momento ."

Encuesta 2: Percepción de Precios y Variedad de Productos

Objetivo: Evaluar la percepción de los clientes sobre los precios y la variedad de productos ofrecidos por la empresa.

¿Considera que los precios de los productos son justos en relación con su calidad?

Muy justos

Justos

Algo elevados

Demasiado elevados

¿Encuentra la variedad de productos adecuada para sus necesidades?

Sí, completamente

En parte

No, es insuficiente

¿Qué tipo de productos o estilos le gustaría encontrar que actualmente no están disponibles?

"Me gustaría ver más variedad en calzado de temporada, como botas específicas para invierno y calzados deportivos casuales."

¿Qué tan a menudo realiza compras en Gianni Di Paolo SRL?

1. **Frecuentemente** (más de una vez al mes)
2. Ocasionalmente (una vez cada 2-3 meses)
3. Raramente (menos de dos veces al año)

¿Hay algo relacionado con los precios o la variedad que considere que debe mejorar?

"Creo que los precios son algo elevados en comparación con otras marcas similares. También me gustaría encontrar más talles disponibles, ya que a veces faltan opciones."

Encuesta 3: Experiencia con la Plataforma de Venta en Línea

Objetivo: Evaluar la funcionalidad y accesibilidad de la plataforma de venta en línea de Gianni Di Paolo SRL.

¿Cómo calificaría la facilidad para navegar por la tienda en línea?

Muy fácil

Fácil

Regular (respuesta por problemas de navegación)

Difícil

¿Tuvo algún problema durante el proceso de compra en línea?

Si la respuesta es sí, por favor especifique:

No, todo fue perfecto

Sí, "Sí, tuve problemas al elegir la talla del calzado, ya que no había suficiente información para guiarme. Además, el proceso de cambio fue complicado y llevó más tiempo del esperado, lo que resultó bastante frustrante."

¿Qué tan satisfecho está con las opciones de pago disponibles en la plataforma?

Muy satisfecho

Satisfecho

Regular

Insatisfecho

¿Recibió el producto tal como se describe en la plataforma en línea?

Sí

No "El color del producto no coincidía exactamente con el mostrado en la página, y hubo detalles menores en la calidad del material."

¿Qué recomendaría para mejorar la experiencia en línea? "Recomendaría mejorar la precisión en la descripción de los productos, incluir más imágenes y agregar una sección de opiniones de otros clientes."

ANEXO III

Análisis de las entrevistas:

A continuación, se presenta el análisis sistemático de las respuestas en las entrevistas que permitió identificar los temas, patrones y relaciones recurrentes que ocasionan dificultades en la concreción de los planes de acción desde el óptica de los capataces.

La empresa no tiene Procedimiento, es una debilidad de la empresa Gianni.

Recursos limitados

- En la mayoría de las entrevistas , los administradores mencionan que los recursos asignados son insuficientes para cumplir con los planes de acción en tiempo y forma.
- Se destacan la falta de personal capacitado, herramientas equivocadas, falta de inversión en un sistema de información sofisticado.
- Los adminstradores señalan que estos faltantes generan:
    - Dificultad para mantener las maquinas, funcionando.
    - Recarga de horas extras del personal.
    - Imposibilidad de realizar un trabajo de calidad.
    - Necesidad de contratar a terceros para tareas específicas como fabricación de suelas.
    - Falta de seguimientos contable en costos.

Coordinación entre áreas:

- La mayoría de los supervisores señalan que la coordinación con otras áreas podría mejorar.
- Se identifica que:
    - Cada área va por su lado, lo que genera demoras y malentendidos.

- Existe una falta de comunicación fluida y proactiva en el área contable administrativa.

- Las demoras de otras áreas afectan directamente el trabajo de los supervisores.
- Se necesita una visión más global y colaborativa.

Burocracia:

- En la mayoría de las entrevistas, los supervisores mencionan que existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de los planes de acción, por ejemplo la falta de control de inventario, de mapa de procesos, la mala organización de los sistema de información.
- Se destacan:
    - Trámites administrativos lentos y complicados.
    - Dificultad para la carga de órdenes de trabajo (OT).
    - Solicitudes para compras y permisos que demandan mucho tiempo.
    - Falta de autonomía para tomar decisiones.

Falta de claridad en los objetivos:

- Se menciona en varias entrevistas que existe una falta de claridad en los objetivos de los planes de acción.
- Los supervisores señalan que:
    - Reciben instrucciones contradictorias o poco precisas.
    - Los planes se hacen desde arriba sin tener en cuenta la realidad operativa.
    - Se necesita una mayor participación de los gerentes.

Competencia y compromiso de los equipos de trabajo:

- En general, los capataces evalúan como positiva la competencia y el compromiso de sus equipos de guardia.
- Sin embargo, se identifican algunos problemas:
    - Falta de motivación en algunos casos.
    - Rotación de personal que dificulta la adaptación y la familiarización con el lugar.
    - Presión por cumplir los plazos que puede generar errores y afectar la moral.
    - Necesidad de reforzar la cultura de seguridad.

Formación y liderazgo:

- Algunos capataces manifiestan la necesidad de recibir formación en liderazgo y gestión de equipos.
- Se observa que:
    - Los supervisores se sienten solos en la toma de decisiones y en la gestión de conflictos.
    - Existe una falta de confianza para delegar tareas.
    - Se necesita una mayor capacitación en temas de gestión y liderazgo para mejorar la eficiencia de los equipos.

Tecnología:

- En varias entrevistas se menciona la necesidad de invertir en tecnología para mejorar la eficiencia de los planes de acción y crear procesos de trabajos.
- Se observa que:
    - Los sistemas de control y automatización son obsoletos y difíciles de mantener.
    - La falta de herramientas con tecnología de punta dificulta la resolución de ciertos trabajos.

- Se necesita una mayor integración entre los sistemas.
- Falta de procesos, como por ejemplo mapa de procesos.

Relaciones recurrentes:

- La falta de recursos, la burocracia y los cambios en los procedimientos de trabajo generan demoras, re trabajos y frustración en los equipos de producción del calzado.
- La falta de claridad en los objetivos y la coordinación deficiente entre áreas contribuyen a la ineficiencia en la ejecución de los planes de acción.
- La falta de formación en liderazgo y la presión por cumplir los plazos pueden afectar la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo.

El análisis de las entrevistas ha permitido identificar una serie de causas comunes que dificultan la concreción de los procesos de información para poder llevar a cabo conciliaciones bancarias, y balances entre otros. Los problemas más relevantes son la falta de recursos, la falta de procedimientos de trabajo, la burocracia, la falta de claridad en los objetivos, la coordinación deficiente entre áreas, la falta de formación en liderazgo y la obsolescencia de la tecnología.

Análisis de las encuestas:

A partir del análisis de los resultados de la encuesta, se desprenden varias conclusiones relevantes sobre la percepción de los empleados en relación a distintos aspectos de su entorno laboral. En primer lugar, se observa una evaluación mayoritariamente negativa de la colaboración entre los administrativos, lo que sugiere la existencia de dificultades en la comunicación y coordinación entre ellos.

En segundo lugar, se evidencia una percepción poco favorable acerca de la aplicabilidad de los cursos brindados por la empresa a las tareas cotidianas. Esto indica una posible desconexión entre la capacitación ofrecida y las necesidades reales de los empleados en su trabajo diario.