

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Profesionalización de empresas familiares: estudio de caso Algar”

TRABAJO FINAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaborada por Ana Guadalupe Zumel

Director de tesis: Mirta Mariana Elizondo

Codirector de tesis: Victoria Castro

Trabajo Final de la Licenciatura en Administración de Empresas

Aprobada por el tribunal examinador reunido al efecto, en San Juan, el día
…… de …….. del año 2026.

Calificación obtenida:…….

Miembros del Tribunal de Trabajo Final:

Apellido y nombre	Firma

Firma (Alumno):

Consideraciones especiales:

Índice de contenido

1 Resumen 7

2 Introducción 8

3 Capítulo 1: Aspectos metodológicos 10

3.1 Justificación 10

3.2 Marco Teórico 11

3.2.1 Definición de empresa familiar 11

3.2.2 Modelo de los Tres Círculos 12

3.2.3 Profesionalización 14

3.2.4 Niveles y etapas de profesionalización en la empresa familiar. 15

3.2.5 Análisis PESTEL 20

3.2.6 Cadena de valor 22

3.2.7 Análisis FODA 23

3.2.8 ALGAR 24

3.3 Objetivos 25

3.3.1 Objetivo general 25

3.3.2 Objetivos específicos 26

3.4 Metodología 26

4 Capítulo 2 – Diseño y aplicación de la herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar 28

4.1 Propósito 28

4.2 Dimensiones evaluadas por el cuestionario 29

4.3 Modelos de entrevista: nivel jerárquico y nivel operativo. 30

4.4 Escala de respuesta y puntuación 31

4.5 Cálculo del puntaje por dimensión 31

4.6 Cálculo del puntaje global 32

4.7 Ponderación y facilidad de interpretación 33

4.8 Fuentes de información complementarias (anexos) 33

4.9 Muestra y forma de aplicación 34

5 Capítulo 3 – Resultados y análisis del diagnóstico del nivel de profesionalización en Algar 35

5.1 Introducción 35
5.2 Resultados por dimensiones y resultados globales 36
5.2.1 Escala de interpretación 36
5.2.2 Nivel operativo 36
5.2.3 Nivel jerárquico 37
5.2.4 Análisis de resultados 38
5.3 Resultados por ítem y análisis cualitativo por dimensión 38
5.3.1 Dimensión Recursos Humanos 39
5.3.2 Dimensión Diseño Organizativo 44
5.3.3 Dimensión Tecnológica 49
5.3.4 Dimensión Dirección y Liderazgo (solo nivel jerárquico) 54
5.3.5 Dimensión Gobierno y Planificación (solo nivel jerárquico) 56
5.4 Síntesis integrada de hallazgos para propuestas de mejora 58
5.4.1 Debilidades prioritarias 58
5.5 Conclusión del capítulo 61
6 Capítulo 4 – Análisis de la cadena de valor de Algar 63
6.1 Introducción 63
6.2 Descripción de la cadena de valor de Algar 65
6.2.1 Actividades primarias de Algar 65
6.2.2 Actividades de apoyo de Algar 72
6.2.3 Síntesis analítica de la cadena de valor 75
6.3 Análisis diagnóstico de debilidades transversales 79
6.4 Conclusiones del capítulo 84
7 Capítulo 5 – PESTEL 86
7.1 Introducción 86
7.2 Dimensión política 87
7.2.1 Régimen de facilitación de compras al exterior 87
7.2.2 Expansión de plataformas internacionales Shein y Temu 87
7.2.3 Reorganizaciones institucionales del control tributario y aduanero (ARCA) 88
7.3 Dimensión económica 88
7.3.1 Inflación y alta nominalidad 88
7.3.2 Desempeño del comercio minorista PyME 89
7.3.3 Comercio exterior y contexto macro 90
7.4 Dimensión social 90
7.4.1 Compras online 90
7.4.2 Eventos comerciales: Hot Sale, CyberMonday y Black Friday 91
7.4.3 Redes sociales y su impacto en el consumo 92
7.5 Dimensión Tecnológica 93
7.5.1 Pagos digitales 93
7.5.2 Inteligencia artificial en el sector de la indumentaria 94

7.5.3 Sistemas de gestión y tecnología asociada. 96
7.5.4 Social commerce y el impacto de las redes sociales 96
7.5.5 Omnicanalidad 98
7.6 Dimensión Ecológica 99
7.6.1 La industria textil y su peso ambiental 99
7.6.2 Fast Fashion, plataformas globales y debate ambiental 99
7.6.3 Marco ambiental nacional y provincial 100
7.7 Dimensión Legal 101
7.7.1 Defensa del consumidor y prácticas comerciales en el punto de venta 101
7.7.2 Comercio electrónico y derecho de arrepentimiento 102
7.7.3 Exhibición de precios y promociones 103
7.7.4 Protección de datos personales de clientes 103
7.7.5 Etiquetado de productos textiles 103
7.7.6 Marco legal laboral y obligaciones como empleador 104
7.8 Síntesis 104
7.8.1 Síntesis Dimensión Política 104
7.8.2 Síntesis Dimensión Económica 106
7.8.3 Síntesis Dimensión Social 107
7.8.4 Síntesis dimensión tecnológica 109
7.8.5 Síntesis de la dimensión ecológica 111
7.8.6 Síntesis Dimensión Legal 112
7.9 Conclusión 115
8 Capítulo 6 – Análisis FODA y propuestas de mejora 116
8.1 Introducción 116
8.2 Análisis FODA de Algar 117
8.3 Propuestas de mejora 120
8.3.1 Eje de capacitación planificada e inducción 120
8.3.2 Eje de delegación efectiva y consolidación de mandos medios 124
8.3.3 Eje de documentación y estandarización formal de procesos clave 127
8.3.4 Eje de estructura organizativa formal y clarificación de roles 131
8.3.5 Eje de fortalecimiento del uso de tecnología e integración de la información 134
8.3.6 Eje de gestión de recursos humanos 136
8.3.7 Eje de gobierno de la empresa familiar, protocolo y planificación de la sucesión. 139
8.4 Conclusión del capítulo 142
9 Conclusión 143
10 Bibliografía 146
11 Anexo A – Modelo de entrevista nivel jerárquico – herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar 158
12 Anexo B – Modelo de entrevista nivel operativo – herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar 161

Índice de tablas

Tabla 1. Promedios por dimensión según subgrupo operativo 36
Tabla 2. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Nivel operativo total (n=18) 39
Tabla 3. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Vendedores (n=10) 40
Tabla 4. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Cajeros (n = 2) 40
Tabla 5. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Administración (n = 4)..... 40
Tabla 6. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Marketing (n=2)..... 41
Tabla 7. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Nivel jerárquico (n=6) 41
Tabla 8. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Nivel operativo total (n = 18) 44
Tabla 9. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Vendedores (n =10) 45
Tabla 10. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Cajeros (n = 2)..... 45
Tabla 11.Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Administración (n = 4) 45
Tabla 12. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Marketing (n=2)..... 46
Tabla 13. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Nivel jerárquico (n=6) 46
Tabla 14. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Nivel operativo total (n =18)..... 50
Tabla 15. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Vendedores (n =10)..... 50
Tabla 16. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Cajeros (n = 2) 50
Tabla 17. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Administración (n = 4)..... 51
Tabla 18. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Marketing (n=2)..... 51
Tabla 19. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Nivel jerárquico (n=6)..... 51
Tabla 20. Frecuencias por ítem. Dimensión Dirección y Liderazgo. Nivel jerárquico (n=6) 54
Tabla 21. Frecuencias por ítem. Dimensión Gobierno y Planificación. Nivel jerárquico (n=6) .. 56
Tabla 22. Matriz FODA - Algar 117

Índice de figuras

Figura 1. Perfil de Instagram de Algar..... 68

1 Resumen

Esta tesis aborda el caso de Algar, una empresa familiar de indumentaria en la provincia de San Juan. El propósito es analizar el grado de profesionalización de la empresa, identificar las áreas de gestión que presentan debilidades y proponer lineamientos de mejora que contribuyan a su fortalecimiento organizacional y sostenibilidad. Para ello, se desarrolló un estudio de caso basado en entrevistas aplicadas mediante una herramienta diagnóstica de elaboración propia, observación participante y análisis de documentación interna. Este diagnóstico se complementó con un análisis de la cadena de valor, orientado a la mirada interna, y con un análisis PESTEL del entorno externo.

La integración de estas herramientas permitió determinar que Algar presenta un nivel de profesionalización medio, con fortalezas claras en su propuesta comercial y su presencia digital, y debilidades concentradas en la formalización de procesos, la delegación, la gestión de recursos humanos y el gobierno familiar. Sobre esa base, el trabajo propone siete ejes de mejora con acciones concretas y graduales, pensados para que la empresa pueda consolidar su profesionalización y proyectar su continuidad en el tiempo.

2 Introducción

Esta tesis parte del interés por analizar el grado de profesionalización de Algar, una empresa familiar ubicada en la provincia de San Juan, y por comprender cómo sus dinámicas de gestión inciden en su funcionamiento actual y en sus posibilidades de continuidad.

Algar cuenta con más de treinta años de trayectoria, dos locales de venta, un canal digital en crecimiento y un equipo integrado por más de veinte personas. Pero, sobre todo, es una empresa que funciona porque hay una familia detrás que la sostiene, la conduce y le da identidad. Eso es, al mismo tiempo, su mayor fortaleza y su principal desafío.

Elegí trabajar con Algar porque la empresa me es cercana y porque sus propios integrantes manifestaron la necesidad de analizar y mejorar su funcionamiento. No era un planteo teórico, sino una inquietud concreta: la de una organización que creció y que siente que necesita ordenarse para seguir creciendo.

El objetivo central de este trabajo es analizar el grado de profesionalización de Algar, identificar las áreas donde la gestión presenta debilidades y proponer lineamientos de mejora. Para eso, se diseñó una herramienta diagnóstica propia, basada en los modelos teóricos de autores especializados en empresas familiares, que se aplicó en modalidad de entrevista en la organización.

Sin embargo, el diagnóstico no se limitó a ese instrumento. Para construir una mirada más completa, se analizaron también la cadena de valor interna de Algar, que permitió mirar hacia dentro de la organización, y el entorno externo a través del análisis PESTEL, que permitió comprender qué factores del contexto condicionan actualmente el negocio. A partir de todos esos insumos, el último capítulo propone ejes concretos de mejora orientados a fortalecer la profesionalización sin perder la esencia familiar.

La tesis se organiza en seis capítulos. El primero presenta los aspectos metodológicos: la justificación del estudio, el marco teórico, los objetivos y la metodología utilizada. El segundo

describe la herramienta diagnóstica diseñada para medir el nivel de profesionalización. El tercero expone los resultados del diagnóstico y su análisis. El cuarto desarrolla la cadena de valor de Algar. El quinto presenta el análisis PESTEL. El sexto, finalmente, formula las propuestas de mejora.

Lo que se encontró al final de este recorrido no fue una empresa en crisis ni una organización perfecta, sino una empresa que funciona, que tiene fortalezas reales y que también presenta puntos que vale la pena revisar y fortalecer. Se espera que este trabajo le sirva a Algar como una herramienta de gestión aplicable y que, a la vez, pueda resultar de utilidad para otras empresas familiares que atraviesan desafíos similares.

3 Capítulo 1: Aspectos metodológicos

3.1 Justificación

La elección de Algar como objeto de estudio responde a una necesidad concreta manifestada por sus propios integrantes: la de ordenar y mejorar el funcionamiento de la organización. Como toda empresa familiar, Algar convive con una doble condición: es un negocio y, al mismo tiempo, una organización atravesada por vínculos familiares. Esa superposición, que explica buena parte de su historia y de su identidad, es también la que justifica estudiar su grado de profesionalización.

Actualmente, en Algar se evidencia una problemática central relacionada con la ausencia de límites claros entre los distintos ámbitos que conviven en una empresa familiar. En este tipo de organizaciones se solapan dimensiones como lo emocional y lo racional, lo afectivo y lo económico, lo cual ejerce una fuerte influencia en la toma de decisiones y en la dirección estratégica (Acosta de Mavárez et al., 2019).

Frente a este escenario, surge la necesidad de investigar en profundidad el grado de profesionalización actual de la empresa e identificar las áreas de gestión que presentan debilidades, con el objetivo de aportar herramientas concretas que le permitan a Algar fortalecer su estructura organizativa, crecer en términos empresariales y proyectarse hacia el futuro. Profesionalizar una empresa familiar implica implementar prácticas y procedimientos coordinados que orientan la toma de decisiones hacia la mejora de la competitividad, la sostenibilidad y los resultados organizacionales (Badía y Escribá-Esteve, 2018, p. 6).

Este trabajo busca ofrecer una herramienta de análisis y mejora concreta para empresas familiares que atraviesan problemáticas similares. A través de este estudio de caso, se propone

identificar las claves necesarias para lograr una gestión más clara, eficiente y sostenible, respetando la esencia familiar sin que esta interfiera en el funcionamiento profesional.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Definición de empresa familiar

Desde una visión clásica, Chiavenato define a la empresa como "una organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios, cuyo objetivo es el lucro" (Chiavenato, 2006). Dentro de este amplio universo, las empresas familiares conforman una categoría especial, definida por la participación directa de una familia tanto en la propiedad como en la gestión.

Si bien no existe una definición única de empresa familiar, diversos autores coinciden en que se trata de organizaciones donde se combina la lógica empresarial con la influencia significativa de una o varias familias en su propiedad y gestión. Uno de los principales referentes en el estudio de empresas familiares es John L. Ward, quien ha contribuido a la comprensión de sus dinámicas internas, estructuras de gobierno y procesos de sucesión. En este sentido, según Ward (2006), citado en Rueda Galvis (2019), las empresas familiares poseen características organizacionales que difieren de las compañías no familiares, ya que sustentan un enfoque misional y una visión corporativa centrada en la intencionalidad de transmitir la propiedad, los valores y la cultura corporativa a las siguientes generaciones.

Por su parte, pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) y Ward y Dolan (1998), citados en Molina Parra et al (2016), afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales:

1) Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.

2) Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa.

3) Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

En una línea integradora, Vallejos Martos (2005) propone una definición operativa que considera tanto el control del capital como la intención de continuidad generacional:

"*Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o, por el contrario, sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo y la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar*"

3.2.2 Modelo de los Tres Círculos

Para comprender la complejidad de las empresas familiares, uno de los marcos conceptuales más difundidos es el Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por Tagiuri y Davis en 1982. Este modelo explica cómo se superponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan los miembros y los siete subconjuntos derivados de sus intersecciones. (Pérez Molina, 2012). Como resultado de dicha superposición surgen siete grupos de interés, cada uno con sus propias perspectivas, objetivos y dinámicas dentro del sistema familiar empresarial. En otras palabras, el éxito a largo plazo de la empresa familiar depende de lograr un funcionamiento equilibrado y un apoyo mutuo entre los tres ámbitos que conforman el sistema.

Dado que los círculos están interconectados, el modelo indica que lo que sucede en un círculo influye directamente en los demás, por lo que su análisis resulta fundamental para comprender las dinámicas internas del sistema y anticipar así posibles conflictos (Fainsod, 2022).

Cada círculo corresponde a un rol o esfera diferente involucrada en la empresa familiar:

- Familia: Incluye todos los miembros de la familia propietaria, tanto quienes trabajan en la empresa como quienes no. Todos los miembros de la familia extensa pertenecen a este círculo (Pérez Molina, 2012). Por ejemplo, padres, hijos, cónyuges y otros parientes consanguíneos o políticos forman parte del círculo familiar, tengan o no participación activa en el negocio (Fainsod, 2018).

- Empresa (Negocio): Corresponde a las personas que trabajan dentro de la empresa como empleados o directivos si reciben una remuneración por sus funciones (Fainsod, 2018).

- Propiedad: Comprende a los dueños o accionistas de la empresa, quienes ostentan derechos de propiedad sobre la compañía (Fainsod, 2018). Pueden ser miembros de la familia propietaria pero también inversores externos o incluso empleados con participación accionaria. Cada propietario tiene responsabilidades y derechos económicos vinculados a su participación (por ejemplo, el derecho a recibir dividendos) (Pérez Molina, 2012).

Este modelo se ha convertido en una herramienta conceptual fundamental en el estudio de empresas familiares por su sencillez y utilidad práctica. Los tres círculos muestran que para comprender plenamente la dinámica de una empresa familiar se deben considerar simultáneamente

los factores familiares, empresariales y de propiedad, y especialmente las interacciones entre estos tres ámbitos. (Pérez Molina, 2012). Desde su introducción, el modelo de los tres círculos ha sido adoptado globalmente como un marco de referencia estándar para analizar la dinámica de las empresas familiares, dada su capacidad para representar la interacción entre sistemas complejos y anticipar conflictos potenciales (Fainsod, 2018).

3.2.3 Profesionalización

La profesionalización en las empresas familiares puede entenderse como un proceso progresivo orientado a introducir prácticas de gestión formales y estructuras organizacionales eficientes, preservando al mismo tiempo los valores y vínculos propios del entorno familiar.

Badía y Escribá-Esteve (2018) la definen como:

"*La implantación y utilización habitual de prácticas y procedimientos que, coordinados entre sí, establecen un modelo de comportamiento y toma de decisiones con criterios orientados a la mejora de la competitividad, la sostenibilidad, el funcionamiento adecuado y los resultados de la compañía*" (p. 3)

En el caso de las empresas familiares, esto implica contar con personal calificado (familiar o no), aplicar criterios objetivos en la asignación de cargos, profesionalizar la dirección y establecer estructuras de gobierno y procesos internos formales (Badía y Escribá-Esteve, 2018).

Desde otra perspectiva, Meroño-Cerdán (2009) propone una definición más centrada en los factores estructurales y operativos. Para el autor la profesionalización no es otra cosa que disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan decisiones y un funcionamiento más eficaz y eficiente.

Esto implica tanto la incorporación de personal externo con competencias gerenciales como la implementación de herramientas de planificación, control y evaluaciones de desempeño (Meroño-Cerdán, 2009).

Desde un enfoque más amplio, que contempla tanto los aspectos técnicos como las relaciones internas y la capacidad de adaptación, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) definen a la profesionalización como:

"*Un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulan las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas de las empresas familiares, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos*". (p. 74)

Se puede afirmar que los tres autores coinciden en que la profesionalización implica mucho más que la incorporación de personal externo: supone un cambio estructural en la forma de gestionar la empresa, mediante la incorporación de procesos formales, criterios técnicos y estructuras organizativas orientadas a la eficiencia, la sostenibilidad y la continuidad generacional de la empresa familiar.

3.2.4 Niveles y etapas de profesionalización en la empresa familiar.

a) **Modelo de Sandu (2019):** Diversos modelos de ciclo de vida empresarial describen cómo una organización evoluciona desde un emprendimiento incipiente hasta una empresa madura. Un modelo integrador propuesto por Sandu (2019) identifica cinco etapas claves en la evolución de una empresa y sus principales prioridades de profesionalización en cada una:

i. Lanzamiento (Start-up): Predomina el dueño-emprendedor y la estructura es altamente informal. La prioridad en esta fase es el desarrollo del liderazgo del fundador, dado que el negocio depende de sus habilidades personales.

ii. Supervivencia: La empresa busca consolidarse y alcanzar estabilidad financiera. Aquí aparece la necesidad de formalizar aspectos financieros y administrativos básicos, además de apoyarse en asesores externos o mentores que orienten al dueño.

iii. Preparación para el crecimiento: La empresa supera la etapa crítica y quiere expandirse. Para avanzar en la profesionalización debe establecer relaciones profesionales con stakeholders (proveedores, bancos, aliados) en lugar de depender únicamente de manejos personales. También se amplía la búsqueda de experiencia externa (contratar consultores, contadores, etc.) y, crucialmente, delegar autoridad formando mandos medios. Comienza el desarrollo de un equipo gerencial más amplio y capacitado.

iv. Crecimiento (Expansión): En esta etapa la organización crece en tamaño y complejidad. Se requiere implantar estructuras organizativas formales (organigramas claros, departamentos), profesionalizar la dirección e integrar gerentes familiares capacitados junto con gerentes externos. Además, cobra importancia la planificación estratégica formal y las prácticas profesionales de recursos humanos. En particular, aspectos como

la definición clara de roles, la evaluación de desempeño y las políticas salariales pueden generar tensiones si no se gestionan adecuadamente.

v. Madurez y renovación: La empresa, ya establecida, enfrenta el desafío de innovar o renovarse para evitar el estancamiento. La profesionalización aquí alcanza su nivel más alto: se realizan planes estratégicos complejos, se incorpora talento gerencial externo de alto nivel para áreas especializadas y se consolida una cultura organizacional profesional en toda la empresa.

Este modelo de etapas ilustra que la profesionalización es un proceso gradual, que exige mucho más que la incorporación de directivos externos. Requiere una coordinación integral entre familia, propiedad y gestión, con apoyo de asesores o consultores, además de una adecuada implementación de prácticas de recursos humanos que prevengan conflictos internos.

b) Modelo de Hernández Fernández y Portillo Medina (2016): Según Hernández Fernández y Portillo Medina (2016, pp. 80-81), la profesionalización empresarial en organizaciones familiares puede analizarse a partir de un conjunto de categorías, subcategorías y propiedades organizadas en cuatro áreas: política de recursos humanos, diseño organizativo, herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia y gobierno corporativo.

i. Política de recursos humanos: Incluye dimensiones como la participación de la familia en actividades directivas, la existencia de políticas e instrumentos de gestión, los niveles de capacitación, los criterios

de ingreso y promoción del personal, y las políticas de remuneración e incentivos.

ii. Diseño organizativo: Considera la estructura organizacional formal (organigramas), la existencia de manuales y procedimientos, y el grado de formalización, coordinación, centralización y especialización.

iii. Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia: Evalúa el uso e inversión en tecnologías de información y comunicación (TIC), como intranet, página web, software de gestión y herramientas para automatizar procesos administrativos y operativos.

iv. Gobierno corporativo: Analiza la presencia de estructuras formales de gobierno (juntas directivas, consejo de familia, protocolos) y la implementación de políticas clave como el plan de sucesión y el plan estratégico.

Este enfoque permite evaluar la profesionalización como un proceso multidimensional, en el que distintos aspectos estructurales y funcionales deben desarrollarse en paralelo para garantizar la sostenibilidad organizacional.

c) Modelo de Meroño-Cerdán (2009): Meroño-Cerdán (2009) plantea que reducir la profesionalización a la entrada de directivos externos es insuficiente. La verdadera profesionalización consiste en contar con directivos capacitados y sistemas de gestión eficaces y eficientes, independientemente de si los ocupantes de esos cargos pertenecen o no a la familia propietaria. De hecho, muchas veces el fundador y los propios

familiares pueden ser profesionales y disponen de la formación y competencias adecuadas. Para evaluar el nivel de profesionalización en la gestión, Meroño-Cerdán (2009) propone considerar cuatro dimensiones clave:

i. Perfil del gerente: La preparación, experiencia y capacidades del directivo principal (sea o no familiar). Muchas empresas familiares fracasan en esta dimensión porque el gerente es un miembro de la familia sin información ni disposición suficientes.

ii. Estructura organizativa: La transición de una estructura centralizada y paternalista, dominada por el fundador, hacia un modelo más formal y descentralizado, con órganos de control, funciones diferenciadas y procedimientos claros. Este aspecto está ligado al ciclo de vida de la empresa: cuanto más crece, mayor es la necesidad de diferenciar funciones y profesionalizar la toma de decisiones.

iii. Uso de tecnologías de la información (TIC): en general, las empresas familiares suelen mostrar cierta resistencia a la innovación tecnológica. Sin embargo, la adopción de herramientas digitales (desde sistemas de gestión hasta intranet familiares) es un indicador de mayor nivel de profesionalización.

iv. Planeamiento estratégico: mientras que muchas empresas familiares adoptan posturas conservadoras (estrategias defensivas), otras logran niveles superiores de profesionalización al desarrollar estrategias exploradoras innovadoras que permiten anticiparse al entorno.

Los resultados empíricos del estudio de Meroño-Cerdán muestran que la incorporación de directivos externos tiende a aumentar a medida que la empresa crece en complejidad (tamaño, antigüedad y número de empleados). Sin embargo, la presencia de estos directivos no implica necesariamente mayores niveles de profesionalización, ya que las diferencias sustantivas se observan en el diseño organizativo, la adopción tecnológica y la claridad estratégica.

d) Síntesis comparativa: En conjunto, estos modelos evidencian que la profesionalización de la empresa familiar es un proceso gradual y multidimensional, que requiere avanzar de la informalidad inicial hacia estructuras más formales, incorporar políticas de gestión modernas y adoptar una visión estratégica y tecnológica. Si bien cada empresa sigue su propio ritmo, los niveles de profesionalización pueden evaluarse mediante etapas (Sandu, 2019), categorías funcionales (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016) o dimensiones organizativas (Meroño-Cerdán, 2009). Esta diversidad de enfoques constituye una base sólida para elaborar instrumentos diagnósticos aplicables al caso de Algar.

3.2.5 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que examina el entorno macro de una empresa a través de sus seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Su origen se remonta a los trabajos de Francis J. Aguilar (1967), citado en Steffens (2017), quien propuso un marco inicial denominado ETPS para el análisis del entorno externo. Posteriormente, diversos autores ampliaron el modelo incorporando factores socioculturales, ecológicos y legales, hasta consolidar el acrónimo PESTEL, hoy de uso generalizado (Steffens, 2017, p.9). En esencia, un análisis PESTEL permite identificar y analizar

variables del macroentorno en el que opera la organización, que pueden influir significativamente en su futuro, ya sea como oportunidades o amenazas. De este modo, la empresa puede anticipar tendencias del entorno y tomar decisiones estratégicas a corto y largo plazo. (Amador-Mercado, 2022).

En cuanto a sus dimensiones, PESTEL facilita la identificación de cómo los factores externos inciden en el desempeño empresarial:

- Factores políticos: abarcan leyes, políticas fiscales, monetarias o comerciales que determinan el marco de acción de la empresa.

- Factores económicos: incluyen variables como el PIB, la tasa de desempleo, el nivel de precios, la balanza comercial y los ciclos económicos (crisis o auge), que pueden favorecer o perjudicar a la organización.

- Factores legales: refieren al cumplimiento de normativas nacionales e internacionales (por ejemplo, propiedad intelectual, salario mínimo o licencias) que afectan la producción y comercialización.

- Factores sociales: consideran creencias, cultura, religión, hábitos y tendencias de consumo que influyen en la aceptación de productos o servicios.

- Factores tecnológicos: contemplan el impacto de la innovación y la obsolescencia, con efectos decisivos en la competitividad.

- Factores ecológicos o ambientales: se relacionan con regulaciones y prácticas de sostenibilidad (gestión de residuos, uso de energía, emisiones) que inciden en la operación empresarial. (Amador-Mercado, 2022)

3.2.6 Cadena de valor

Cómo se desarrolló en el marco teórico, este modelo, originado en los trabajos de Michael E. Porter en 1985 en su obra Competitive Advantage. Se trata de un modelo teórico que analiza las actividades internas de una empresa con el objetivo de identificar cómo se genera valor para el cliente y así lograr una ventaja competitiva sostenible. (Lara Martínez, 2024)

En este sentido, la cadena de valor identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Asimismo, permite reconocer los distintos costos en los que incurre una organización a través de las etapas de su proceso productivo, lo que la convierte en un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía (Quintero y Sánchez, 2006).

Porter sugiere que la organización puede ser desagregada en actividades primarias y de soporte:

- Las actividades primarias están directamente involucradas en el flujo de productos hasta el cliente e incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing, ventas y servicios.

- Las actividades de soporte son las que respaldan a las actividades primarias mediante funciones como el suministro, desarrollo tecnológico, la gestión de recursos humanos y la infraestructura organizacional (Porter, 1985, citado en Chiavenato, 2006).

Por lo tanto, este modelo nos permite analizar y describir las actividades internas de las empresas, determinando en qué contribuye cada etapa a la creación de valor para el cliente. Este enfoque ayuda a detectar prácticas que favorecen la eficiencia operativa, la reducción de costos y el fortalecimiento de la ventaja competitiva (Lara Martínez, 2024).

3.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA, también denominado DAFO, es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, ya que aporta información útil para implementar acciones correctivas y desarrollar proyectos de mejora. (Díaz Olivera y Matamoros Hernández, 2011)

Su denominación responde a cuatro componentes: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. De acuerdo con Díaz Olivera y Matamoros Hernández (2011), las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos a la organización, mientras que las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno. Esta distinción es central porque permite separar aquello que la organización puede gestionar directamente de aquello que proviene del entorno y condiciona su desempeño.

Por otro lado, Ponce Talancón (2007) sostiene que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, diagnostican la situación interna de la organización, así como su análisis externo, es decir, las oportunidades y amenazas. Bajo esta mirada, el FODA ofrece una perspectiva general de la situación estratégica de la organización, porque permite leer en una misma matriz sus capacidades internas y las condiciones del entorno que la favorecen o la limitan.

En cuanto al significado de sus componentes, Ponce Talancón (2007) explica que una fortaleza es una función que la organización realiza correctamente o un recurso valioso que le

otorga una posición favorable. Una debilidad, en cambio, refiere a aquello en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño, lo que la vuelve vulnerable frente a la competencia. A su vez, las oportunidades son fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan posibilidades de crecimiento o mejoría, mientras que las amenazas son también fuerzas externas no controlables, pero asociadas a aspectos negativos o problemas potenciales. Por ello, interpretar la matriz no implica solo enumerar factores, sino comprender qué peso tienen esas condiciones sobre la situación real de la organización.

Cabe destacar que la utilidad del FODA no radica en construir listados extensos, sino en seleccionar los elementos que realmente tienen incidencia sobre la misión y la visión. En este sentido, para elaborar la matriz, deben elegirse las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre los objetivos organizacionales, y ordenarlas comenzando por aquellas de mayor incidencia (Díaz Olivera y Matamoros Hernández, 2011).

En conclusión, el FODA no reemplaza otros instrumentos de análisis, sino que puede utilizarse como una herramienta de ordenamiento y síntesis de información, ya que permite recopilar y usar datos sobre la situación de una empresa, conocer su perfil de operación en un momento determinado y establecer un diagnóstico que facilite la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. (Ramírez Rojas, 2009)

3.2.8 ALGAR

Algar es una empresa familiar ubicada en la provincia de San Juan y dedicada al rubro de la indumentaria. Con más de 30 años de trayectoria, desde sus inicios se ha especializado en la

reventa de prendas y accesorios de marcas reconocidas. Su modelo de trabajo, basado en el formato multimarca, le permitió ofrecer variedad y adaptarse a los cambios en las tendencias de consumo.

En la provincia cuenta con dos puntos de venta físicos. Uno de ellos es un local de dos niveles, orientado a la venta de temporada, que concentra la mayor parte de su actividad comercial. El otro corresponde a un formato outlet, ubicado en pleno centro, destinado a prendas de temporadas anteriores. A este último se le suma un local exclusivo de una de las marcas que la firma representa.

En los últimos años, Algar incorporó un canal digital a través de su página web. Este canal, además de potenciar las ventas dentro de la provincia, le permitió expandirse y llegar a clientes en toda la Argentina. Actualmente, la empresa cuenta con alrededor de 23 trabajadores distribuidos entre sus sucursales.

Más allá de esa estructura comercial, lo que la caracteriza es su condición de empresa familiar. Los integrantes de la familia fundadora participan de manera directa en la gestión y en la toma de decisiones estratégicas. Por esto, Algar constituye un caso pertinente para aplicar los modelos sobre empresa familiar y profesionalización, y para mostrar cómo el uso de estas herramientas puede servir de base a su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Analizar el grado de profesionalización de la empresa Algar, identificar las áreas de gestión que presentan debilidades y proponer lineamientos de mejora para su implementación.

3.3.2 Objetivos específicos

1) Analizar la estructura organizativa actual de Algar y los roles familiares que coexisten dentro de la empresa, con el fin de evaluar su grado de formalización.

2) Identificar las principales debilidades y problemáticas de gestión que enfrenta Algar actualmente.

3) Analizar cómo puede integrarse la cultura familiar de Algar a una estructura organizacional profesional sin perder su identidad.

4) Determinar qué herramientas organizativas y prácticas de gestión pueden implementarse en Algar para optimizar sus procesos internos y consolidar su profesionalización.

5) Proponer lineamientos de mejora orientados a abordar las debilidades internas detectadas en Algar, con el fin de contribuir a la consolidación de su profesionalización y sostenibilidad.

3.4 Metodología

Este proyecto adoptó un enfoque mixto, de predominancia cualitativa, orientado a comprender en profundidad las dinámicas internas de una empresa familiar y a analizar su grado de profesionalización en el contexto de su gestión actual. El método escogido fue el estudio de caso, ya que permitió abordar de manera intensiva y contextualizada el caso particular de la empresa Algar.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron:

1. Entrevistas a referentes de los distintos niveles de la organización (dirección, encargados y colaboradores). Las entrevistas se realizaron con una guía previamente elaborada que permitió explorar temas relacionados con la estructura organizativa, la toma de decisiones y la influencia de los vínculos familiares.

2. Observación participante, a través del seguimiento directo de las dinámicas laborales en distintos espacios de la empresa. Se realizaron al menos cuatro jornadas de observación tanto en los locales comerciales como en las oficinas administrativas.

3. Análisis de documentación interna, incluyendo comunicaciones, registros de tareas, organigramas y otros documentos que reflejen el grado de formalización organizativa.

Como instrumentos se utilizaron: guías de entrevista, registros de observación y matrices de análisis para la interpretación de los datos recolectados.

4 Capítulo 2 – Diseño y aplicación de la herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar

4.1 Propósito

Este capítulo presenta la herramienta diagnóstica diseñada para medir y diagnosticar el nivel de profesionalización actual de Algar en dimensiones clave de gestión. El objetivo central del instrumento es obtener un diagnóstico por áreas, identificando cuáles dimensiones presentan mayor grado de formalización y cuáles evidencian prácticas aún informales o poco sistematizadas.

El instrumento se implementó mediante un cuestionario estructurado, aplicado en modalidad de entrevista, con ítems afirmativos y respuestas en una escala Likert de cinco puntos (1= nunca, 2 = rara vez, 3 = a veces, 4 = a menudo, 5 = siempre), aplicada tanto a los puestos jerárquicos como a los operativos. La herramienta se diseñó tomando como base los aportes teóricos de autores como Badía y Escribá-Esteve (2018), Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), Meroño-Cerdán (2009) y Sandu (2019), quienes plantean que la profesionalización de la empresa familiar se manifiesta a través de la formalización de estructuras, procesos y prácticas de gestión. En este sentido, el instrumento se apoya en el marco teórico donde se desarrollan los distintos niveles de profesionalización, lo cual le otorga solidez metodológica y coherencia con los fundamentos teóricos de esta tesis.

Los modelos completos de los cuestionarios se presentan al final de la tesis: Anexo A (nivel jerárquico) y Anexo B (nivel operativo). Los resultados de su aplicación y el análisis diagnóstico se desarrollan en el Capítulo 3.

4.2 Dimensiones evaluadas por el cuestionario

El cuestionario abarca cinco dimensiones clave de la gestión empresarial, identificadas tanto por la bibliografía sobre empresas familiares como por las necesidades específicas de Algar. Cada dimensión corresponde a un área crítica donde la profesionalización puede manifestarse o estar ausente:

- Dirección y Liderazgo: evalúa aspectos relativos al perfil y prácticas de la alta dirección. Incluye ítems sobre la formación gerencial, experiencia externa de los directivos, delegación de responsabilidades y apertura a asesoramiento externo.
- Recursos Humanos: indaga el grado de formalización en la gestión del personal. Contiene preguntas sobre procesos formales de selección, programas de capacitación, criterios objetivos para promociones, políticas salariales equitativas y sistemas de incentivos.
- Diseño Organizativo: mide el nivel de formalización de la estructura y los procesos internos. Incluye ítems sobre la existencia de un organigrama claro, la descripción documentada de funciones y responsabilidades, la estandarización por escrito de procesos clave, la delegación en mandos medios y el seguimiento de procedimientos en las operaciones diarias.
- Tecnología: evalúa la adopción de sistemas tecnológicos de gestión. Contempla aspectos como el uso de software de gestión, la inversión regular en actualización tecnológica, la capacitación del personal en herramientas tecnológicas, la automatización de procesos administrativos y la presencia de estrategias digitales.
- Gobierno y Planificación: explora la existencia de estructuras y prácticas formales de gobierno corporativo y planificación estratégica. Contiene ítems sobre la

presencia de un órgano de gobierno formal (directorio o consejo) con reuniones periódicas, la existencia de protocolos familiares u otros mecanismos formales para regular la relación familia-empresa, la formulación de un plan estratégico con objetivos y revisiones, el seguimiento de objetivos mediante indicadores (control de gestión) y la definición de planes de sucesión para puestos clave.

Cada dimensión está compuesta por cinco ítems afirmativos. Los encuestados deben marcar en qué medida cada afirmación refleja la realidad actual de Algar, utilizando una escala de frecuencia de cinco puntos (1 a 5).

4.3 Modelos de entrevista: nivel jerárquico y nivel operativo.

Para asegurar respuestas válidas según el acceso real a la información, se aplicaron dos versiones del instrumento:

1. Modelo de entrevista para nivel jerárquico: orientado a los miembros de la alta dirección y gerencia de Algar (dueños, gerente general y encargada de ventas). Este modelo abarcó las cinco dimensiones del instrumento, incluyendo Dirección y Liderazgo y Gobierno y Planificación, que corresponden a ámbitos que solo pueden ser respondidos con información completa por quienes ejercen la conducción. El modelo completo se incluye en el Anexo A.

2. Modelo de entrevista para nivel operativo: dirigido al resto de los colaboradores y mandos medios de la empresa. En este grupo se encuentran vendedores, cajeros, personal administrativo sin cargos gerenciales y personal de marketing. Este modelo evaluó únicamente las tres dimensiones compartidas con el nivel jerárquico (Recursos Humanos, Diseño Organizativo y Tecnología), excluyendo Gobierno y Planificación y Dirección y Liderazgo, dado que los puestos operativos no participan de

esos ámbitos ni cuentan con información completa al respecto. El modelo completo se incluye en el Anexo B.

4.4 Escala de respuesta y puntuación

Para cada ítem se emplea una escala Likert de 5 puntos que refleja la frecuencia o grado de cumplimiento de la práctica descripta:

- 1 = Nunca (la afirmación no ocurre en absoluto en la empresa).
- 2 = Rara vez (ocurre muy ocasionalmente).
- 3 = A veces (se cumple aproximadamente la mitad de las veces).
- 4 = A menudo (se cumple con regularidad, aunque puede haber excepciones).
- 5 = Siempre (se cumple de forma sistemática y sin excepciones).

Esta escala permite traducir las percepciones cualitativas de los entrevistados en valores numéricos. Un valor alto (4 o 5) indica una frecuencia elevada de prácticas formales, mientras que valores bajos (1 o 2) evidencian ausencia o rareza de prácticas profesionales en el área evaluada.

4.5 Cálculo del puntaje por dimensión

Dentro de cada dimensión, se calcula un puntaje promedio sumando las puntuaciones de sus ítems y dividiéndolas por el número de ítems correspondientes (5). El resultado es un puntaje de dimensión que oscila entre 1 y 5. Este promedio es el que se utiliza para diagnosticar la profesionalización “por área”, ya que permite identificar dimensiones más fuertes y más débiles con precisión.

Fórmula: Puntaje por dimensión = (ítem 1 + ítem 2 + ítem 3 + ítem 4 + ítem 5) / 5.

4.6 Cálculo del puntaje global

Dado que todas las dimensiones se consideran igualmente importantes y cuentan con la misma cantidad de ítems, el nivel global de profesionalización se obtiene promediando los puntajes de las distintas dimensiones.

En el caso del modelo jerárquico, que se aplica a los miembros de la dirección y gerencia de la empresa, el promedio general se calcula a partir de las cinco dimensiones evaluadas: Dirección y Liderazgo, Recursos Humanos, Diseño Organizativo, Tecnología y Gobierno y Planificación.

Fórmula Global jerárquico = (DL + RH + DO + T + GP) / 5

En el caso del modelo operativo, dirigido al personal que no ocupa cargos directivos, el cálculo se realiza únicamente sobre tres dimensiones: Recursos Humanos, Diseño Organizativo y Tecnología.

Fórmula Global operativo= (RH + DO + T) /3

En ambos casos, el resultado global varía entre 1 (mínimo nivel de profesionalización) y 5 (máximo nivel). Para la interpretación de resultados se mantiene la siguiente escala de referencia:

- 1 a 2,33: nivel de profesionalización bajo (la gestión es mayormente informal, con escasas prácticas profesionales).
- 2,34 a 3,66: nivel de profesionalización medio (cierto grado de formalización en algunas áreas, pero con oportunidades de mejora).
- 3,67 a 5,00: nivel de profesionalización alto (la empresa muestra prácticas de gestión mayormente estructuradas y profesionalizadas).

No obstante, es importante destacar que el valor global es más comprensible cuando se complementa con el desglose por dimensión. La herramienta diagnóstica está diseñada para priorizar el análisis por áreas antes que dar un único número final, ya que conocer en qué áreas específicas la empresa está menos profesionalizada es clave para proponer mejoras específicas. Además, permite distinguir cómo se perciben las prácticas profesionales desde distintas posiciones dentro de la organización (nivel jerárquico y nivel operativo), aportando una visión más completa y real del proceso. Cabe aclarar que el puntaje global del nivel operativo se calcula únicamente sobre las tres dimensiones que este grupo responde. (Recursos Humanos, Diseño Organizativo y Tecnología), y que su promedio se obtiene sobre el total de los dieciocho colaboradores operativos; dentro de ese nivel, además, los resultados se analizan por subgrupos (vendedores, cajeros, administración y marketing) para enriquecer la lectura.

4.7 Ponderación y facilidad de interpretación.

Todas las dimensiones e ítems del cuestionario tienen el mismo peso en la evaluación. Esto significa que cada pregunta aporta de manera equivalente al resultado, y cada área de gestión (dimensión) influye también de forma equilibrada en el nivel global. Se optó por una ponderación equitativa para simplificar la interpretación y evitar sesgos que den más importancia a un área sobre otra. Esta forma de puntuación facilita la comprensión de los resultados por parte de los lectores y de los propios miembros de la empresa.

4.8 Fuentes de información complementarias (anexos)

Si bien el cuestionario de autoevaluación es la herramienta principal de diagnóstico, su aplicación se complementó con observación participante y con la revisión de la documentación interna de Algar (por ejemplo, el organigrama), con el fin de triangular la información y contrastar de manera objetiva algunas de las percepciones relevadas en las entrevistas. Por tratarse de

información de carácter confidencial, esa documentación no se adjunta como anexo, pero su revisión se incorporó al análisis del diagnóstico.

Los instrumentos utilizados en el trabajo de campo se presentan en los siguientes anexos: Anexo A (cuestionario de nivel jerárquico) y Anexo B (cuestionario de nivel operativo). Las tablas de frecuencias por ítem que surgen de su aplicación se presentan en el Capítulo 3, junto con el análisis de cada dimensión.

4.9 Muestra y forma de aplicación

El instrumento se aplicó en modalidad de entrevista estructurada, con respuestas en escala Likert de cinco puntos. Todos los participantes respondieron la totalidad de los ítems incluidos en su versión.

- Nivel Jerárquico: n = 6
- Nivel Operativo: n = 18, distribuidos en cuatro subgrupos:
    - Vendedores (n = 10)
    - Cajeros (n = 2)
    - Administración (n = 4)
    - Marketing (n = 2)

Para resguardar el anonimato, los participantes fueron codificados por rol (por ejemplo, vendedor 1, vendedor 2, cajero 1, administración 1, marketing 1), evitando cualquier identificación directa. La aplicación del instrumento se realizó durante el trabajo de campo en Algar, en el año 2025, en el desarrollo de las actividades de observación participante y relevamiento interno.

5 Capítulo 3 – Resultados y análisis del diagnóstico del nivel de profesionalización en Algar

5.1 Introducción

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar, en sus dos versiones: nivel jerárquico (cinco dimensiones) y nivel operativo (tres dimensiones compartidas), cuyo diseño se detalla en el Capítulo 2. Para aprovechar la información con profundidad, los resultados se analizan en tres niveles complementarios:

1. Por dimensión: para observar el desempeño general por área de gestión y detectar fortalezas y debilidades más en detalle.
2. Global: como una referencia general del nivel de profesionalización por grupo (operativo y jerárquico).
3. Por ítem: para identificar prácticas específicas dentro de cada dimensión, y de esta forma poder realizar un análisis más detallado, observando con qué frecuencia se presentan las distintas prácticas y conocer los aspectos a mejorar.

Además, para el nivel operativo se incorpora una comparación por subgrupos (vendedores, cajeros, administración y marketing), ya que el diagnóstico resulta más útil cuando permite observar cómo se vive la profesionalización en roles distintos y qué diferencias internas aparecen.

En consecuencia, el objetivo de este capítulo es determinar el nivel de profesionalización de Algar (bajo, medio o alto) a partir de los puntajes obtenidos y describir qué prácticas aparecen más instaladas y cuáles se perciben más débiles, dejando una base clara para el capítulo de propuestas de mejora.

5.2 Resultados por dimensiones y resultados globales

5.2.1 Escala de interpretación

Se utiliza una escala equitativa en tres niveles, para medir el nivel de profesionalización:

- Nivel de profesionalización bajo: 1,00 – 2,33
- Nivel de profesionalización medio: 2,34 – 3,66
- Nivel de profesionalización alto: 3,67 – 5,00

5.2.2 Nivel operativo

a) Promedios dimensión:

- Recursos Humanos: 3,66 = Medio
- Diseño Organizativo: 3,42 = Medio
- Tecnología: 3,83 = Alto

b) Promedio global:

- Global operativo: 3,64 = Medio

c) Desglose por subgrupos operativos (por rol): la tabla 1 presenta los promedios por dimensión de cada subgrupo operativo.

Tabla 1. Promedios por dimensión según subgrupo operativo

Subgrupo	n	RR.HH.	Diseño Organizativo	Tecnología	Global subgrupo
Vendedores	10	3,68	3,28	3,74	3,57
Cajeros	2	3,70	4,00	4,20	3,97
Administración	4	3,50	3,45	3,60	3,52
Marketing	2	3,80	3,50	4,40	3,90

5.2.3 Nivel jerárquico

a) Promedios por dimensión:

- Dirección y Liderazgo: 3,77 = Alto
- Recursos Humanos: 3,77 = Alto
- Diseño Organizativo: 3,43 = Medio
- Tecnología: 4,00 = Alto
- Gobierno y Planificación 3,23 = Medio

b) Promedio global:

- Global jerárquico: 3,64 = Medio

5.2.4 Análisis de resultados

En conjunto, ambos niveles arrojan un promedio global de 3,64, lo que ubica el nivel de profesionalización de Algar en un nivel medio según la escala de interpretación adoptada. Estos valores muestran una coherencia general en la percepción del nivel de profesionalización entre ambos grupos. Sin embargo, el puntaje global funciona como una síntesis, ya que la comprensión más precisa del diagnóstico surge al analizar los resultados por dimensión y, especialmente, por ítem, porque se evidencian con mayor claridad las prácticas instaladas y los puntos a fortalecer que pueden quedar promediados en el resultado general. El nivel operativo se ubica en profesionalización media, con una fortaleza clara en Tecnología (alto) y con resultados medios en Recursos Humanos y Diseño Organizativo. El resultado jerárquico también se ubica en la profesionalización media, con fortalezas claras en Tecnología, Dirección y Liderazgo y Recursos Humanos, y con puntos medios en Diseño Organizativo y Gobierno y Planificación.

5.3 Resultados por ítem y análisis cualitativo por dimensión

En este apartado se presentan los resultados primero por dimensión y cada dimensión se encuentra desglosada por ítem. Cada ítem corresponde a una pregunta específica incluida dentro de una dimensión del instrumento. Analizar los resultados por ítem permite identificar con mayor precisión qué prácticas se encuentran más instaladas y cuáles aparecen más débiles dentro de cada área, evitando que el promedio general oculte diferencias relevantes.

La lectura se realiza de manera integrada: para cada ítem se analiza, en primer lugar, el comportamiento del nivel operativo general. En segundo lugar, se comparan los resultados según roles operativos (vendedores, cajeros, administración y marketing), con el fin de detectar diferencias internas en la percepción de la práctica evaluada. Finalmente, se contrastan los

hallazgos con las respuestas del nivel jerárquico, para evaluar consistencias o discrepancias entre niveles.

Las tablas completas de frecuencias por ítem se presentan al comienzo de cada dimensión, junto con su análisis. Cada tabla indica, para cada ítem, cuántas personas eligieron cada categoría de la escala Likert, el promedio del ítem y el promedio general de la dimensión.

En las dimensiones de Recursos Humanos, Diseño Organizativo y Tecnología, se presenta primero la tabla del nivel operativo en su totalidad (n = 18), luego el detalle por subgrupo (vendedores, cajeros, administración y marketing) y por último la del nivel jerárquico (n = 6). Las dimensiones Dirección y Liderazgo y Gobierno y Planificación se aplicaron únicamente al nivel jerárquico, por lo que cada una cuenta con una tabla con los votos del nivel jerárquico (n = 6).

5.3.1 Dimensión Recursos Humanos

Ítems de la dimensión Recursos Humanos:

RH1: Existe un proceso formal de reclutamiento/ selección (perfil de puesto, entrevistas).

RH2: Se realizan capacitaciones planificadas (inducción, entrenamiento, actualización).

RH3: Las promociones se basan en desempeño/ competencias (no solo vínculo familiar).

RH4: Las políticas salariales están definidas y son equitativas por puesto.

RH5: Existe un plan de beneficios o incentivos para los empleados (reconocimientos, comisiones, premios, etc.)

Tabla 2. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Nivel operativo total (n=18)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
RH1			4	11	3	3,94

RH2		4	6	8		3,22
RH3		2	11	5		3,17
RH4		1	7	10		3,50
RH5		1		7	10	4,44
Promedio por dimensión						3,66

Detalle por subgrupo:

Tabla 3. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Vendedores (n=10)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
RH1			4	5	1	3,7
RH2		1	3	6		3,5
RH3			6	4		3,4
RH4		1	4	5		3,4
RH5		1		3	6	4,4
Promedio por dimensión						3,68

Tabla 4. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Cajeros (n = 2)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
RH1				1	1	4,5
RH2		1	1			2,5
RH3		1	1			2,5
RH4				2		4,0
RH5					2	5,0
Promedio por dimensión						3,7

Tabla 5. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Administración (n = 4)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
RH1				3	1	4,3
RH2		2	2			2,5
RH3		1	2	1		3,0
RH4			2	2		3,5
RH5				3	1	4,3
Promedio por dimensión						3,5

Tabla 6. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Marketing (n=2)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
RH1				2		4,0
RH2				2		4,0
RH3			2			3,0
RH4			1	1		3,5
RH5				1	1	4,5
Promedio por dimensión						3,8

Tabla 7. Frecuencias por ítem. Dimensión Recursos Humanos. Nivel jerárquico (n=6)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
RH1				5	1	4,17
RH2		2	4			2,67
RH3			4	2		3,33
RH4				4	2	4,33
RH5				4	2	4,33
Promedio por dimensión						3,77

1. RH1 – Proceso formal de reclutamiento y selección

Los resultados del nivel operativo para este ítem muestran un predominio de respuestas altas en un 77,8% en “A menudo/Siempre”. Esto ubica a RH1 como una práctica relativamente instalada, ya que el ingreso no se percibe como totalmente improvisado. En cuanto a los distintos roles, el patrón general es positivo, sin quiebres fuertes entre subgrupos. Para los puestos jerárquicos se mantiene una percepción favorable de la formalización del ingreso, coherente con el resultado operativo. En resumen, el proceso de reclutamiento y selección aparece como un punto firme del área, percibido tanto por los niveles operativos como por los jerárquicos.

2. RH2 – Capacitaciones planificadas

Para los puestos operativos se observa una distribución mixta ya que se incrementan respuestas en “A veces” y aparecen respuestas bajas en “Nunca/ Rara vez”, indicando que la capacitación tiende a ser poco planificada o escasa. Por otro lado, se puede determinar un hallazgo importante cuando se analizan las respuestas en los distintos roles:

- Marketing: el promedio es de 4,0 lo cual indica que percibe una capacitación alta. Es coherente con un área donde hay cambios frecuentes de herramientas, campañas, plataformas y formatos.
- Vendedores: el promedio es de 3,5, mejor posicionado que otros subgrupos y puede indicar que en este rol se recibe mayor acompañamiento informal o más feedback cotidiano.
- Cajeros y Administración: ambos recibieron el mismo promedio de 2,5 y representan los resultados más bajos. Un resultado bajo, en especial en estas áreas, representa una importante debilidad ya que estas áreas deberían contar con mayor capacitación, debido a que impacta en actividades clave tales como control, registro y orden administrativo.
- Jerárquicos: en este grupo no existieron votos en “A menudo/Siempre” lo cual derivó en un promedio de 2,67. Esto representa un resultado bajo que significa que desde los niveles jerárquicos la capacitación planificada no se percibe como práctica instalada.

3. RH3 – Promociones basadas en desempeño/ competencias y criterios objetivos

En el nivel operativo, este ítem obtuvo un promedio de 3,17, con solo 27,8% de respuestas en categorías altas (“A menudo/Siempre”). Esto evidencia que la promoción basada en desempeño o competencias no se percibe como una práctica plenamente consolidada, sino más bien como una práctica intermedia donde predomina la respuesta “A veces”. En cuanto a la comparación por roles, el patrón general se mantiene en las distintas áreas operativas. Para el nivel jerárquico, RH3 también representa uno de los ítems más bajos en la dimensión de Recursos Humanos, tanto en niveles operativos como jerárquicos se percibe a RH3 como un punto a fortalecer.

4. RH4 – Políticas salariales claras y equitativas según puesto/responsabilidad

En el nivel operativo, este ítem se ubica en un nivel medio, mostrando una percepción más estable que ítems como capacitación o promoción, pero sin alcanzar los niveles más altos de la dimensión. Este resultado sugiere que existe cierta claridad sobre criterios de remuneración, aunque no necesariamente se percibe como totalmente uniforme o explícita en todos los casos. Al observar los roles, es esperable que la percepción varíe según el tipo de puesto. En el nivel jerárquico, suele existir una visión más completa de los criterios salariales, lo cual puede llevar a una percepción más favorable que la del equipo operativo. En resumen, RH4 no aparece como la principal debilidad del área de Recursos Humanos, pero constituye un punto que se debe considerar especialmente cuando se formalizan roles y responsabilidades.

5. RH5 – Plan de beneficios e incentivos

Este ítem no remite únicamente a lo salarial, sino a mecanismos que el equipo percibe como motivadores y visibles: comisiones, premios por desempeño, reconocimientos, beneficios, gestos de valoración, entre otros. A nivel operativo, RH5 es el ítem mejor posicionado de la dimensión, con un promedio de 4,44 y un 94,4% de respuestas en categorías altas (“A

menudo/Siempre") esto indica que el equipo percibe de manera clara la existencia de incentivos o beneficios y que dicha práctica se encuentra instalada con alta frecuencia. En la comparación por roles, es esperable que en el área de ventas se perciba alto (por comisiones), pero en el resto de las áreas se mantiene una tendencia similar, lo cual sugiere que el incentivo no es solo comercial y puede estar ligado también a otras formas de reconocimiento. En el nivel jerárquico, RH5 también obtuvo una puntuación alta. Por lo tanto, RH5 constituye una fortaleza del área de Recursos Humanos.

5.3.2 Dimensión Diseño Organizativo

Ítems de la dimensión Diseño Organizativo:

DO1 – Existe un organigrama formal con áreas y líneas de autoridad definidas.

DO2 – Cada puesto tiene funciones y responsabilidades documentadas.

DO3 – Los procesos clave (Compras, Stock, ventas, Postventa) están estandarizados por escrito.

DO4 - Hay mandos medios con autoridad para decidir en su ámbito (descentralización)

DO5 - La operación diaria sigue procedimientos estandarizados.

Tabla 8. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Nivel operativo total (n=18)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DO1		1	4	12	1	3,72
DO2		2	5	10	1	3,56
DO3		4	10	3	1	3,06
DO4		8	9	1		2,61
DO5			2	11	5	4,17
Promedio por dimensión						3,42

Detalle por subgrupo:

Tabla 9. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Vendedores (n=10)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DO1		1	3	6		3,5
DO2		2	3	5		3,3
DO3		2	5	3		3,1
DO4		5	5			2,5
DO5			2	6	2	4,0
Promedio por dimensión						3,3

Tabla 10. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Cajeros (n=2)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DO1				2		4,0
DO2				1	1	4,5
DO3			1		1	4,0
DO4			2			3,0
DO5				1	1	4,5
Promedio por dimensión						4,0

Tabla 11.Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Administración (n=4)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DO1			1	2	1	4,0
DO2			2	2		3,5
DO3		2	2			2,5
DO4		1	2	1		3,0
DO5				3	1	4,3
Promedio por dimensión						3,5

Tabla 12. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Marketing (n=2)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DO1				2		4,0
DO2				2		4,0
DO3			2			3,0
DO4		2				2,0
DO5				1	1	4,5
Promedio por dimensión						3,5

Tabla 13. Frecuencias por ítem. Dimensión Diseño Organizativo. Nivel jerárquico (n=6)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DO1			1	4	1	4,00
DO2			4	2		3,33
DO3			4	2		3,33
DO4		3	3			2,50
DO5			2	2	2	4,00
Promedio por dimensión						3,43

1. DO1 – Organigrama y líneas de autoridad claras

En el nivel operativo, DO1 obtuvo un promedio de 3,72, con una concentración relevante de respuestas altas (72,2% en "A menudo/Siempre"). Esto indica que, para la mayoría del personal, existe claridad práctica respecto de las líneas de autoridad: se reconoce quién toma decisiones y a quién se consulta frente a situaciones habituales. En la comparación por roles, el resultado tiende a sostenerse sin grandes quiebres, lo cual refuerza la idea de que la estructura de mando es identificable en la experiencia cotidiana. Para el nivel jerárquico, DO1 también se mantiene en valores favorables dentro de la dimensión, coherente con la percepción operativa. DO1 aparece, como un punto relativamente firme del diseño organizativo. Sin embargo, al complementar estos resultados con el análisis documental, se constató la existencia de un organigrama formal, pero se

observó que el mismo se encuentra desactualizado en relación con la estructura real y el funcionamiento actual de la empresa. En consecuencia, aunque con los resultados de las encuestas se obtuvo un puntaje medio en niveles operativos y jerárquicos, la evidencia documental sugiere una oportunidad de mejora: actualizar el organigrama para que refleje la realidad actual.

2. DO2 – Funciones y responsabilidades claras por puesto/rol

En el nivel operativo, este ítem se ubica en un nivel medio, reflejando que la claridad de funciones existe, pero no siempre de manera completamente delimitada o uniforme entre puestos. En la lectura por roles, DO2 suele tender a una percepción más clara en puestos con rutinas más definidas y tareas repetibles, como es el caso de los cajeros, que obtuvo un puntaje más alto en comparación con otras áreas. En cambio, el área de ventas fue la que recibió menor puntaje, lo cual resulta coherente con un rol que suele incluir funciones más amplias y variables (atención al cliente, coordinación con salón, reposición, seguimiento de pedidos, entre otras). Además, al ser el sector con mayor cantidad de personal, aumenta la probabilidad de superposición en la asignación de funciones y responsabilidades, especialmente cuando no existen descripciones de puesto formalizadas. En el nivel jerárquico, DO2 también se mantiene en rangos medios, aunque ligeramente por debajo del promedio operativo, lo cual sugiere que desde los niveles superiores se percibe con mayor fuerza la necesidad de formalizar funciones y responsabilidades.

3. DO3 – Procesos clave documentados por escrito

En el nivel operativo, DO3 obtuvo un promedio de 3,06. La distribución muestra un patrón mixto: se observa un 22,2% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”) y un 22,2% de respuestas bajas (“Nunca/ Rara vez”), lo cual indica que la percepción sobre procesos documentados no es homogénea. Esto sugiere que puede haber procedimientos presentes en algunas áreas o momentos,

pero no necesariamente de forma uniforme conocida por todo el personal. Al analizar por roles, se identifican diferencias relevantes. Los puestos con rutinas más estructuradas tienden a percibir mayor presencia de procedimientos, y este sería el caso de los cajeros que obtuvo el puntaje más alto. Además, a partir de la observación participante, se constató que el área de caja cuenta con un procedimiento escrito. Por otro lado, en roles más dinámicos la documentación se percibe más débil, como sería el caso del sector de ventas, donde el trabajo incluye tareas más amplias y variables, y donde gran parte de las decisiones se resuelven en función del día a día, lo que puede dificultar la estandarización por escrito. Para el nivel jerárquico, DO3 se ubica en un promedio de 3,33 (nivel medio), lo cual coincide con la lectura operativa: existe cierta formalización, pero no se percibe como completamente consolidada. En este sentido, el resultado sugiere que desde los puestos jerárquicos también se reconoce que la documentación de procesos es parcial y que conviven sectores con mayor formalización (como caja) con otros donde los procedimientos aún se sostienen en prácticas informales o en conocimiento tácito.

4. DO4 – Mandos medios con autoridad real para decidir

DO4 es el ítem más crítico dentro de la dimensión Diseño organizativo. En el nivel operativo, obtuvo un promedio de 2,61, con 44,4% de respuestas bajas (“Nunca/ Rara vez”) y apenas 5,6% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”). Estos valores evidencian que la delegación y la autonomía para decidir en niveles intermedios no se perciben como prácticas instaladas. Al observar la comparación por roles, se identifican diferencias relevantes: marketing presenta un promedio de 2,0, vendedores 2,5, mientras que cajeros y administración se ubican en 3,0. Aunque estos últimos valores siguen siendo intermedios, muestran una percepción ligeramente más favorable en roles donde suele haber rutinas más estandarizadas. En el nivel jerárquico, DO4 presenta un promedio de 2,50, con presencia marcada de respuestas bajas, lo que confirma que la

delegación es percibida como limitada también desde conducción. Asimismo, a partir de la observación participante y también de la revisión documental (organigrama) se identificó la existencia de figuras que cumplen funciones de coordinación o referencia operativa, sin embargo, los resultados de este ítem sugieren que dichos mandos medios no cuentan con autoridad suficiente, ya que una parte significativa del equipo percibe que muchas decisiones continúan requiriendo validación de niveles superiores.

5. DO5 – Operación diaria con procedimientos estandarizados

En el nivel operativo, DO5 obtuvo un promedio de 4,17, con 88,9% de respuestas altas ("A menudo/Siempre"). Esto indica que el equipo percibe que, en el funcionamiento cotidiano, existen rutinas estables y una forma relativamente consistente de ejecutar las tareas. Este resultado es significativo porque muestra que la empresa funciona con un nivel de orden práctico en la operación, independientemente de que los procesos estén o no documentados formalmente. En la comparación por roles, DO5 suele sostenerse bien en puestos con tareas repetibles, y en general es el ítem mejor puntuado dentro de la dimensión de Diseño organizativo. En el nivel jerárquico, DO5 se mantiene coherente con esta percepción. En resumen, DO5 aparece como una fortaleza dentro del diseño organizativo, ya que la operación cotidiana muestra consistencia, y esto puede ser una base para avanzar hacia mayor documentación (DO3) y mayor delegación (DO4).

5.3.3 Dimensión Tecnológica

Ítems de la dimensión Tecnológica:

TEC1= Se utiliza software de gestión para inventario/ ventas/ contabilidad.

TEC2= La empresa invierte y actualiza su tecnología con regularidad.

TEC3= El personal recibe capacitación para usar las herramientas tecnológicas.

TEC4= Los procesos digitales se revisan y actualizan periódicamente para mejorar la eficiencia y reducir las tareas manuales.

TEC5= Hay presencia digital activa (e-commerce) y se mide su desempeño.

Tabla 14. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Nivel operativo total (n =18)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
TEC1				9	9	4,50
TEC2	1	2	4	11		3,39
TEC3		7	8	3		2,78
TEC4			4	6	8	4,22
TEC5			2	9	7	4,28
Promedio por dimensión						3,83

Detalle por subgrupo:

Tabla 15. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Vendedores (n =10)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
TEC1				6	4	4,4
TEC2	1	1	2	6		3,3
TEC3		3	5	2		2,9
TEC4			4	3	3	3,9
TEC5			2	4	4	4,2
Promedio por dimensión						3,7

Tabla 16. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Cajeros (n = 2)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
TEC1					2	5,0
TEC2			1	1		3,5
TEC3			2			3,0
TEC4					2	5,0

TEC5				1	1	4,5
Promedio por dimensión						4,2

Tabla 17. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Administración (n = 4)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
TEC1				3	1	4,3
TEC2		1	1	2		3,3
TEC3		3	1			2,3
TEC4				3	1	4,3
TEC5				4		4,0
Promedio por dimensión						3,6

Tabla 18. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Marketing (n=2)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
TEC1					2	5,0
TEC2				2		4,0
TEC3		1		1		3,0
TEC4					2	5,0
TEC5					2	5,0
Promedio por dimensión						4,4

Tabla 19. Frecuencias por ítem. Dimensión Tecnológica. Nivel jerárquico (n=6)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
TEC1				4	2	4,33
TEC2			3	3		3,50
TEC3		1	4	1		3,00
TEC4				4	2	4,33
TEC5				1	5	4,83
Promedio por dimensión						4,00

1. TEC1 – Uso de software/ sistema de gestión

En el nivel operativo, TEC1 obtuvo un promedio de 4,5 y se registró un 100% de respuestas en categorías altas (“A menudo/Siempre”). Esto muestra una adopción muy consolidada del sistema de gestión en la rutina de trabajo. En la comparación por roles, el resultado tiende a mantenerse alto en las distintas áreas. En el nivel jerárquico, TEC1 también obtuvo un 100% de respuestas altas. TEC1 es, en definitiva, una fortaleza identificable en las distintas áreas de la empresa.

2. TEC2 – Inversión/ actualización tecnología regular

En el nivel operativo, TEC2 presenta un promedio de 3,39, ubicándose en un nivel medio. Este resultado indica que existe percepción de inversión o actualización tecnológica, aunque no con el mismo grado de consolidación que el uso del sistema (TEC1) o la presencia digital (TEC5). En la comparación por roles, la percepción puede variar en función del contacto cotidiano con herramientas específicas, sin embargo, en términos generales, el resultado del operativo refleja que la actualización tecnológica se percibe como una práctica presente, pero no necesariamente sostenida de manera uniforme o con la misma intensidad en todos los puestos. Un aspecto relevante es que, considerando el total de respuestas del instrumento (operativos y jerárquicos), no se registraron respuestas en la categoría “Siempre” para este ítem. Este patrón sugiere que, si bien la inversión o actualización tecnológica es reconocida, no se percibe como una práctica que esté plenamente instalada de forma constante.

3. TEC3 – Capacitación del personal en herramientas tecnológicas

TEC3 es el principal punto débil dentro de la dimensión tecnológica. En el nivel operativo, presenta un promedio de 2,78, con 38,9% de respuestas bajas (“Nunca/ Rara vez”) y solo 16,7% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”). Esto evidencia que, aunque la tecnología se utiliza, la

capacitación para hacer uso de la misma no se percibe como una práctica instalada. En la comparación por roles, administración muestra el promedio más bajo (2,25), le siguen vendedores (2,90), y luego cajeros (3,00) y marketing (3,00), que se ubican en valores levemente superiores pero aún intermedios. En el nivel jerárquico, TEC3 alcanza un promedio de 3,00, con predominio de respuestas intermedias, lo cual acompaña el patrón observado en operativos. TEC3 muestra una debilidad concreta: la capacitación tecnológica no acompaña al mismo nivel que la adopción de herramientas, y esta situación se percibe con especial sensibilidad en administración.

4. TEC4 – Automatización y revisión de procesos digitales para reducir tareas manuales.

En el nivel operativo, TEC4 presenta un promedio de 4,22, con 77,8% de respuestas altas ("A menudo/Siempre"). Esto sugiere que se perciben prácticas digitales o automatizaciones que reducen tareas manuales en la operación diaria. En el nivel jerárquico, TEC4 alcanzó un promedio de 4,33 con 100% de respuestas altas, lo cual refuerza la percepción de que la organización ha avanzado en digitalización de procesos. En resumen, TEC4 aparece como un ítem fuerte dentro de la dimensión, tanto operativos como jerárquicos perciben presencia de automatización y procesos digitales.

5. TEC5 – Presencia digital activa y su medición

En el nivel operativo, TEC5 obtuvo un promedio de 4,28 con 88,9% de respuestas altas. Esto indica que la presencia digital se percibe como sostenida y relevante dentro del funcionamiento de la empresa. En el nivel jerárquico, TEC5 presenta un promedio de 4,83 con 100% de respuestas altas, destacándose como uno de los ítems mejor puntuados de todo el diagnóstico.

5.3.4 Dimensión Dirección y Liderazgo (solo nivel jerárquico)

Ítems de la dimensión Dirección y Liderazgo:

DL1 = La dirección principal posee formación/ capacitación en gestión/ administración.

DL2 = La dirección tiene experiencia previa fuera del negocio familiar.

DL3 = Se solicita asesoramiento externo para decisiones relevantes (contable, legal o de consultoría).

DL4 = La dirección delega responsabilidades en mandos medios/ responsables de área.

DL5 = Se promueve el cambio y la adopción de buenas prácticas de gestión.

Tabla 20. Frecuencias por ítem. Dimensión Dirección y Liderazgo. Nivel jerárquico (n=6)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
DL1				3	3	4,50
DL2			4	1	1	3,50
DL3				4	2	4,33
DL4		4	1	1		2,50
DL5			1	4	1	4,00
Promedio por dimensión						3,77

1. DL1 - Formación/ capacitación en gestión

DL1 presenta un promedio de 4,5 con 100% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”). Esto indica una percepción fuerte de formación o competencias en gestión dentro del nivel jerárquico. En términos interpretativos, este resultado sugiere que la conducción percibe contar con herramientas para gestionar, lo cual constituye una fortaleza para impulsar cambios y sostener mejoras.

2. DL2 – Experiencia previa fuera de negocio familiar

DL2 se ubica en niveles intermedios dentro de la dimensión, con un promedio de 3,5. No aparece como debilidad crítica, pero tampoco como el principal diferencial. Este resultado sugiere que la experiencia externa está presente de manera parcial.

3. DL3 – Asesoramiento externo para decisiones relevantes

DL3 presenta un promedio de 4,33 con 100% de respuestas altas ("A menudo/Siempre"). Esto indica apertura al asesoramiento externo y uso frecuente de apoyo profesional para decisiones.

4. DL4 – Delegación en mandos medios/ responsables de área

DL4 es el ítem más bajo de Dirección y Liderazgo. Presenta un promedio de 2,5 con 66,7% de respuestas bajas ("Nunca/ Rara vez"). Este resultado se alinea con DO4 en la dimensión Diseño Organizativo. En resumen, DL4 refuerza que la delegación efectiva constituye un punto crítico de la profesionalización. Aunque existan roles de coordinación en la práctica, la toma de decisiones continúa percibiéndose concentrada en los altos mandos, lo que limita la autonomía de niveles intermedios y velocidad de respuesta ante situaciones cotidianas.

5. DL5 – Promoción del buen cambio y de la adopción de buenas prácticas

DL5 presenta un promedio de 4,00 con 83,3% de respuestas altas ("A menudo/Siempre"), reflejando disposición al cambio y a incorporar mejoras. En conclusión, DL5 representa una fortaleza porque muestra disposición a incorporar mejoras, lo cual resulta relevante para la implementación posterior de propuestas, especialmente si se acompaña con la formalización de roles, procesos y seguimiento.

5.3.5 Dimensión Gobierno y Planificación (solo nivel jerárquico)

Ítems de la dimensión Gobierno y Planificación:

GP1 = Existe órgano de gobierno formal (directorio /consejo) con reuniones periódicas.

GP2 = Existe protocolo familiar o mecanismos formales para temas familia-empresa.

GP3 = La empresa cuenta con un plan estratégico formalizado (objetivos, metas, acciones, revisión)

GP4 = Se realiza seguimiento periódico de los objetivos mediante indicadores o reportes (Control de gestión).

GP5 = Existe plan de sucesión para puestos clave (Identificados y con pasos definidos)

Tabla 21. Frecuencias por ítem. Dimensión Gobierno y Planificación. Nivel jerárquico (n=6)

Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre	Promedio
GP1				5	1	4,17
GP2		1	5			2,83
GP3			3	3		3,50
GP4			5	1		3,17
GP5		4	1	1		2,50
Promedio por dimensión						3,23

1. GP1 – Órgano de gobierno/ reuniones periódicas

GP1 presenta un promedio de 4,17 con 100% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”). Esto indica existencia de espacios de decisión o reuniones con cierta regularidad, GP1 se posiciona como una fortaleza dentro de la dimensión.

2. GP2 – Protocolo familiar o mecanismos formales familia-empresa

GP2 obtuvo un promedio de 2,83 con 0% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”). Esto indica una percepción baja respecto de la existencia de mecanismos formales para ordenar la relación familia-empresa. En resumen, GP2 se posiciona como una debilidad relevante dentro de la dimensión, ya que la ausencia de reglas formales tiende a aumentar la ambigüedad en los criterios y los límites entre lo familiar y lo empresarial.

3. GP3 – Plan estratégico formal

GP3 presenta un promedio de 3,50 (nivel medio). Esto sugiere presencia parcial de planificación formal, aunque no plenamente consolidada como práctica sistemática, sino más bien como un aspecto desarrollable.

4. GP4 – Seguimiento por indicadores/ control de gestión

GP4 se ubica en un promedio de 3,17 (nivel medio). La percepción indica que el seguimiento por indicadores existe, pero no de manera completamente instalada o sostenida. GP4, representa una oportunidad para fortalecer el control de gestión. En términos prácticos, este resultado sugiere que el seguimiento se realiza de manera parcial y que podría beneficiarse de rutinas periódicas, indicadores definidos y reportes consistentes.

5. GP5 – Plan de sucesión para puestos clave

GP5 presenta un promedio de 2,50, con 66,7% de respuestas bajas (“Nunca/ Rara vez”) y 16,7% de respuestas altas (“A menudo/Siempre”). Este resultado posiciona a la sucesión como uno de los puntos más débiles del diagnóstico, ya que se percibe incertidumbre respecto del plan de sucesión para puestos clave, lo cual constituye una debilidad para esta dimensión. GP5 es, en definitiva, un punto crítico para la continuidad, la sucesión se percibe poco planificada, lo que

incrementa la incertidumbre sobre cómo se sostendrán los roles clave frente a transiciones futuras, especialmente en una empresa familiar.

5.4 Síntesis integrada de hallazgos para propuestas de mejora

En este apartado se mencionan las principales debilidades identificadas a partir del diagnóstico, con el objetivo de sintetizar qué aspectos requieren mejora y sobre todo, qué efectos generan o podrían generar en el funcionamiento cotidiano de Algar. Esta síntesis se utilizará como base para la formulación de propuestas de mejora, junto con los hallazgos de análisis interno (cadena de valor) y el análisis del entorno (PESTEL).

5.4.1 Debilidades prioritarias

Debilidad 1 – Capacitación planificada e inducción

La capacitación planificada aparece como una debilidad porque no existen esquemas claros de inducción, entrenamiento o actualización. Esto puede generar diferencias importantes en la manera de trabajar entre personas y áreas, porque cada uno termina resolviendo con su propio criterio. En lo cotidiano, esto se traduce en errores repetidos, retrabajos o dudas frecuentes. Además, sin un esquema de capacitación, incorporar personal nuevo se vuelve más lento y costoso, y la empresa queda más expuesta cuando alguien falta o se va, porque el conocimiento no está distribuido ni asegurado.

Debilidad 2 – Delegación efectiva y consolidación de mandos medios

El diagnóstico evidencia que la delegación no está consolidada y que, aunque existen figuras que cumplen un rol de coordinación en la práctica, esas personas no siempre cuentan con autoridad suficiente para decidir y hacer que se cumplan los criterios. Esto no significa que los

mandos medios no existan, sino que muchas veces no tienen autoridad para resolver situaciones sin depender de validación superior. Esto genera dependencia constante de los puestos jerárquicos para decisiones que podrían resolverse en niveles intermedios, lo cual sobrecarga la conducción y vuelve más lenta la respuesta ante problemas cotidianos. También puede generar desorden interno, si el equipo no reconoce la autoridad de los mandos medios, aparecen contradicciones, consultas paralelas y pérdida de coherencia. A largo plazo, esta debilidad limita el crecimiento, porque la empresa necesita que ciertas decisiones se puedan tomar sin que todo pase por la gerencia.

Debilidad 3 – Documentación y estandarización formal de procesos clave.

La falta de procesos escritos afecta directamente la consistencia del trabajo, si bien existen rutinas y la empresa funciona, cuando los procedimientos no están documentados, el "cómo se hace" queda en la memoria de los trabajadores. En áreas donde hay más variabilidad, como en ventas, es entendible que no todo pueda estandarizarse, pero aun así debería existir un procedimiento mínimo que contemple: criterios esperados, pautas de atención, políticas de cambio y coordinación con otras áreas. En áreas que requieren más orden, como administración o tesorería, la ausencia de procedimientos escritos puede generar errores que impactan en el control, el registro y las pérdidas por fallas operativas. Además, sin procesos escritos es más difícil capacitar, delegar y evaluar, ya que todo queda sujeto a interpretaciones y se vuelve menos sostenible en el tiempo.

Debilidad 4 – Estructura formal desactualizada (organigrama)

Aunque el equipo percibe cierta claridad práctica sobre la estructura formal, la revisión documental evidenció que el organigrama formal no refleja completamente la estructura real actual. Cuando el organigrama no está actualizado, se vuelve más difícil definir quién responde por qué, quién reemplaza a quién, cómo se distribuye el mando. Esta debilidad impacta en el orden

diario, en la delegación y en la comunicación interna, porque abre la puerta a superposición de roles y a que las decisiones vuelvan siempre a los mandos superiores. Esto está relacionado con la falta de delegación efectiva y la no consolidación de mandos medios.

Debilidad 5 – Capacitación tecnológica insuficiente

La empresa cuenta con tecnología y herramientas instaladas, pero el diagnóstico refleja que el personal no percibe una capacitación tecnológica sólida y sostenida. Esto es importante porque invertir en tecnología sin formar al equipo implica una inversión a medias, ya que no solo es importante contar con la tecnología, sino que los miembros de la organización sepan cómo utilizarla. La falta de capacitación en tecnología puede generar usos desparejos del sistema, registros incompletos, necesidad de planillas paralelas, dependencia de pocas personas que saben y mayor riesgo operativo cuando esas personas faltan.

Debilidad 6 – Falta de mecanismos formales para ordenar la relación familia-empresa

En el nivel jerárquico se evidencia como debilidad la ausencia de mecanismos formales que regulan temas sensibles de la relación familia-empresa. Cuando no existen reglas claras (por ejemplo: criterios para roles, autoridad, resolución de conflictos, ingresos familiares, comunicación interna, límites entre lo familiar y lo laboral), la organización queda más expuesta a confusiones o tensiones. En la práctica, esto puede generar superposición de órdenes, mensajes contradictorios, decisiones basadas en urgencia y discusiones que no se resuelven con criterios estables.

Debilidad 7 – Falta de planificación de la sucesión

La sucesión aparece como una debilidad crítica porque en la empresa familiar, la continuidad no depende solo de que el negocio funcione, sino que exista claridad sobre cómo se

sostienen los roles clave con el paso del tiempo. Cuando no hay un plan de sucesión, se genera incertidumbre interna, no está claro quién asume responsabilidades, cómo se prepara esa persona, ni qué pasos se seguirían si un rol central deja de estar disponible. La sucesión no es un evento puntual, sino un proceso y, si no se planifica, la empresa queda más vulnerable ante cambios inesperados o transiciones futuras. En síntesis, la ausencia de sucesión planificada incrementa la dependencia de la conducción actual y aumenta el riesgo de desorden ante cambios futuros.

Debilidad 8 – Planificación y control de gestión poco sistemáticos

Cuando la planificación estratégica y el seguimiento por indicadores no están instalados como rutina, la empresa tiende a funcionar bien por empuje y por experiencia, pero sin una brújula clara que permita medir si se está avanzando o retrocediendo. En lo cotidiano, esto genera que muchas decisiones se tomen por urgencia y que sea más difícil ordenar prioridades. Otro aspecto relevante es que, cuando no existe un seguimiento o control, el equipo recibe poco feedback estructurado sobre su rendimiento. En la práctica, esto puede generar que el personal no tenga claridad sobre qué se espera, qué está haciendo bien y qué debería mejorar. De esta forma, el feedback solo suele aparecer cuando hay un error o conflicto, lo cual refuerza una lógica correctiva y reactiva en lugar de una lógica de mejora continua. También dificulta reconocer avances y sostener motivación, porque el esfuerzo cotidiano no queda registrado ni valorado con criterios claros.

5.5 Conclusión del capítulo

En términos generales, a partir de la herramienta diagnóstica aplicada, el nivel de profesionalización de Algar se ubica en un nivel medio. Esta determinación se sustenta en los resultados globales obtenidos para ambos grupos encuestados: nivel operativo 3,64

(profesionalización media) y nivel jerárquico 3,64 (profesionalización media), de acuerdo con la escala de interpretación definida en este capítulo.

La lectura por dimensiones refuerza esta conclusión: en el nivel operativo, la profesionalización se mantiene en rango medio en Recursos Humanos y Diseño Organizativo, mientras que Tecnología se posiciona como fortaleza (nivel alto). En el nivel jerárquico, Dirección y Liderazgo, Recursos Humanos y Tecnología se ubican en un nivel alto, mientras que Diseño Organizativo y Gobierno y Planificación permanecen en un nivel medio. En conjunto, estos resultados muestran una organización que presenta prácticas profesionalizadas en algunos ámbitos, pero que aún necesita consolidar aspectos estructurales y de gestión para avanzar hacia un nivel alto de profesionalización de manera sostenida.

En síntesis, Algar no se encuentra en un nivel de profesionalización bajo, ya que presenta bases claras de funcionamiento, rutinas estables y fortalezas en Tecnología y presencia digital. Sin embargo, tampoco alcanza el nivel alto, debido a la persistencia de debilidades estructurales que limitan la estabilidad y la sostenibilidad de la gestión en el largo plazo. Entre ellas se destacan la capacitación planificada e inducción, la delegación y los mandos medios, la documentación de procesos clave, la capacitación tecnológica homogénea, la actualización de la estructura formal (organigrama) y los mecanismos de gobierno familiar vinculados a las reglas familia-empresa y a la sucesión. Estas debilidades delimitan con precisión los ejes que deberían abordarse en el capítulo de propuestas, junto con los hallazgos de la cadena de valor y del PESTEL para diseñar un plan de mejora consistente y priorizado.

6 Capítulo 4 – Análisis de la cadena de valor de Algar

6.1 Introducción

En el marco de esta tesis, centrada en el proceso de profesionalización de una empresa familiar de indumentaria, el análisis de la cadena de valor se utiliza como herramienta para mirar "hacia adentro" de la organización y comprender cómo se genera valor en cada etapa del negocio. La cadena de valor resulta especialmente útil porque permite desagregar las actividades del negocio, identificar en qué eslabones se genera ventaja competitiva y en cuáles aparecen debilidades que requieren ser abordadas mediante cambios en la gestión. La cadena de valor es un concepto fundamental de la gestión estratégica, originado en los trabajos de Michael Porter en 1985, lo cual proporciona un marco para analizar las actividades internas de la empresa y entender cómo cada una de ellas contribuye a la creación de valor para el cliente y a la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Al desagregar las actividades en actividades primarias y de apoyo, la herramienta permite examinar de manera más sistemática dónde se genera valor, cómo se coordinan los procesos y en qué puntos se pueden optimizar recursos, costos y resultados (Lara Martínez, 2024).

Desde esta perspectiva, la cadena de valor no solo describe procesos, sino que se convierte en un instrumento para identificar puntos fuertes y débiles de las empresas, ya que se apoya en un análisis interno detallado de los distintos "centros de actividad" en los que se crean o destruyen ventajas competitivas. De este modo, permite identificar qué actividades aportan realmente al logro de objetivos organizacionales y cuáles requieren ser replanteadas o mejoradas (Moreira de Vélez, 2012).

En el caso específico de las empresas de moda, el trabajo de Sánchez Sailema (2023) muestra que muchos de los problemas competitivos del sector se relacionan con la falta de planificación y gestión adecuada de la cadena de valor. La autora plantea que la cadena de valor puede entenderse como una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades desde la materia prima hasta la distribución del producto final, identificando qué etapas generan valor y cómo deben organizarse para contar con el producto apropiado en el momento en que se requiera. (Sánchez Sailema, 2023). Si bien el estudio se centra en empresas que integran diseño y producción, sus conclusiones resultan útiles para empresas de indumentaria multimarca como Algar, ya que también necesitan coordinar de forma eficiente la selección de colecciones, la gestión de stock, la exhibición en tienda y la experiencia de compra.

En una empresa familiar de indumentaria como Algar, la cadena de valor ofrece una mirada ordenada de las actividades internas y de cómo se coordinan para generar valor. Este enfoque resulta clave para identificar qué procesos funcionan bien y cuáles requieren fortalecerse dentro del camino hacia la profesionalización.

En esta tesis, el análisis de la cadena de valor de Algar se construyó a partir de la observación participante en los locales de venta y en las oficinas administrativas, del registro de las actividades diarias y de la revisión de documentación interna. No se trata solo de describir cómo funciona actualmente la empresa, sino de integrar esta mirada interna al enfoque metodológico general del trabajo: identificar fortalezas y debilidades en la gestión, y fundamentar propuestas de mejora orientadas a fortalecer la profesionalización y la sostenibilidad de Algar como empresa familiar.

6.2 Descripción de la cadena de valor de Algar

6.2.1 Actividades primarias de Algar

- Logística de entrada (abastecimiento):

Algar se abastece de mercadería a través de acuerdos con una amplia red de proveedores nacionales de indumentaria. Gracias a su enfoque multimarca, mantiene relaciones con más de 30 marcas reconocidas que le proveen colecciones exclusivas cada temporada. La recepción de la mercadería se realiza principalmente en el local central, donde se registra la mercadería en el sistema y se realizan tanto el control de calidad como el etiquetado de las prendas.

Recientemente, se incorporó al proceso de etiquetado un sistema de códigos QR para cada prenda, lo cual permite que la clientela pueda visualizar los precios desde su teléfono y facilita la actualización automática ante variaciones de precios. De este modo, el etiquetado se realiza una única vez, ya que anteriormente, con cada actualización de precios, había que reimprimir etiquetas.

En resumen, el abastecimiento de Algar se caracteriza por una coordinación ágil entre proveedores y la tienda, lo que permite que las colecciones lleguen a tiempo y que siempre haya stock acorde a cada temporada. Si bien este proceso ha funcionado hasta el momento, se trata de tareas mayormente manuales que dependen de la experiencia del personal. Por lo tanto, se observa la oportunidad de incorporar herramientas que automaticen etapas del proceso para agilizar el trabajo y reducir posibles errores.

- Operaciones (actividad en tienda):

Las operaciones de Algar se centran en la gestión eficiente de sus puntos de venta físicos, así como en la administración de los pedidos online realizados a través de su página

web. En su tienda principal de dos pisos, los procesos operativos abarcan la exposición creativa de los productos, la atención personalizada al cliente y la administración del inventario en la tienda. Cada mañana, se reponen las prendas en exhibición y se organiza el salón de ventas, asegurando que las últimas colecciones y tendencias estén disponibles.

Asimismo, el local outlet opera con una lógica diferente: allí las operaciones se enfocan en rotar el stock sobrante del local principal, ofreciendo descuentos como estrategia para dar salida a productos de temporadas anteriores. La coordinación entre ambos locales (principal y outlet) es una tarea operativa importante, ya que implica transferir periódicamente los productos que no fueron vendidos durante la temporada, manteniendo registros controlados para no tener fallas en el inventario.

No existen manuales formales de procesos operativos, pero la empresa se apoya en la experiencia de empleados de confianza para transmitir las buenas prácticas. En cuanto a la página web, las operaciones incluyen la gestión de un catálogo en línea actualizado, con fotos de cada producto y la preparación de pedidos para su envío. Este proceso debe ser ágil, ya que, si se concreta una venta online de una de las prendas del local principal, es necesario separarla de inmediato para evitar una sobreventa.

En general, Algar logra que sus operaciones diarias funcionen con fluidez gracias a la supervisión directa de la familia y la dedicación de su personal. Sin embargo, se observan oportunidades para estandarizar procedimientos que acompañen el crecimiento de la empresa.

- Logística de salida (distribución y entrega):

En Algar, la logística de salida abarca principalmente la entrega del producto al cliente final ya sea en la tienda física o a través de envíos. En las ventas tradicionales, esta

logística es sencilla y consiste en que el cliente se lleva el producto al momento de la compra, en bolsas de la tienda, y se le ofrece envoltorio para regalo cuando se solicita. Por otro lado, con la incorporación de la venta online, Algar ha desarrollado procesos para despachar pedidos a distintas partes del país. Actualmente, los envíos fuera de la provincia se realizan mediante correos o transportistas tercerizados, para lo cual las prendas se embalan cuidadosamente y se emiten las etiquetas de envío correspondientes. Para los clientes locales, Algar ofrece la opción de retirar la compra online en la tienda física, lo cual aprovecha su infraestructura existente, ya que cuenta con estacionamiento exclusivo. Además, en algunos casos, se realizan envíos locales a domicilio cuando se lo solicita, servicio que queda a cargo de la empresa.

Aunque el porcentaje de ventas online no es igual al de los puntos de venta físicos, esta logística de salida ha ampliado significativamente el alcance comercial de la empresa, permitiendo llegar a clientes que no visitan la tienda presencialmente. Un desafío actual consiste en asegurar que los tiempos de entrega y la experiencia de recepción del producto mantengan el nivel de calidad que caracteriza la atención en la tienda. En resumen, la logística de salida en Algar combina su atención cercana tradicional con nuevos procesos de distribución, los cuales la empresa va perfeccionando conforme gana experiencia en el e-commerce.

- Marketing y ventas:

Algar basa su estrategia comercial en la diferenciación por la experiencia de compra y en la oferta de productos exclusivos. Al ser un negocio multimarca su propuesta de valor se centra en reunir “lo mejor de las mejores marcas, en un solo lugar”, lo que constituye una oferta distinta dentro del mercado de indumentaria de San Juan.

La empresa trabaja con más de 30 marcas reconocidas a nivel nacional, muchas de las cuales le otorgan exclusividad territorial, atrayendo a clientes que buscan específicamente esas etiquetas y que asocian Algar con tendencias, diseño y calidad. En cuanto a su presencia digital, Algar cuenta con aproximadamente 52,6 mil seguidores en Instagram, lo que refleja el peso que tiene este canal en su estrategia de comunicación. A través de sus redes sociales, principalmente Instagram y Facebook, la empresa publica de forma constante historias, fotografías de looks, reels, contenidos vinculados a nuevas colecciones, promociones y eventos. Además, se utilizan campañas de publicidad paga en Meta (Instagram y Facebook) para ampliar el alcance de ciertas acciones, como lanzamientos de temporada, promociones o eventos especiales.

Figura 1. Perfil de Instagram de Algar



Fuente: captura de pantalla del perfil oficial de Instagram de la empresa, tomada en el mes de noviembre de 2025. Elaboración propia.

La gestión de las redes sociales y de gran parte de las acciones de marketing está a cargo del área de marketing, conformada por personal que forma parte de la empresa. Sin embargo, en algunos casos, como lanzamientos importantes o campañas más elaboradas, la empresa contrata fotógrafos profesionales para producir contenido de mayor calidad.

En el plano de la planificación, Algar utiliza Asana como herramienta de organización del trabajo de marketing. A través de esta plataforma se calendarizan las fechas relevantes del año (como día de la madre, Navidad, cambio de temporada, eventos especiales, lanzamiento de cápsulas de marcas, entre otras), lo que permite anticiparse y producir contenido específico para cada fecha clave.

Asimismo, Algar desarrolla acciones de marketing experiencial a través de eventos en el local. Por ejemplo, para la llegada de nuevas colecciones o fechas especiales como la primavera, se han organizado eventos temáticos que incluyen decoración especial (flores, objetos intervenidos, cuadros pintados), música con DJ, sectores de comida (food trucks o catering). En estos encuentros, los clientes pueden conocer primero las nuevas prendas, probarse diferentes outfits con asesoramiento personalizado y compartir un momento agradable en el local. En ocasiones, estos eventos se complementan con sorteos y beneficios exclusivos, reforzando el vínculo emocional con la marca y estimulando la fidelización.

Desde el punto de vista comercial, Algar complementa estas acciones con herramientas de fidelización, tales como un programa de puntos para clientes frecuentes, la venta de gift cards y la posibilidad de acceder a cuenta corriente para clientes de trayectoria. Estas prácticas refuerzan la relación de largo plazo con la clientela. A su vez, el conocimiento que las vendedoras tienen sobre los gustos y talles de la clientela permite realizar contactos personalizados, por ejemplo, avisando cuando llega una prenda o colección que puede ser de su interés, o reservando determinados productos para que los prueben primero.

Finalmente, la presencia en redes sociales se articula con la tienda online, donde se cargan las colecciones con fotografías, descripciones y opciones de pago y envío. Las acciones de comunicación digital redirigen tráfico hacia el sitio web y también hacia el local físico. En conjunto, la combinación de contenido constante en redes, planificación de campañas, eventos presenciales, experiencia de compra cuidada y herramientas de fidelización ha permitido a Algar construir una base de clientes fieles, que no solo valoran los productos que ofrece, sino también la experiencia diferencial de compra asociada a la marca.

- Servicio postventa (atención al cliente):

Algar siempre busca la satisfacción de sus clientes, por lo que las actividades de servicio y soporte son una parte muy importante en su cadena de valor. En el local, el personal mantiene un trato cercano y atento, procurando que cada visitante tenga una experiencia positiva antes, durante y después de la compra. Si bien el rubro de indumentaria no requiere un servicio de postventa complejo, Algar ofrece una política flexible de cambios y devoluciones: los clientes pueden cambiar prendas que no les hayan satisfecho,

siempre y cuando se encuentren dentro de los plazos, fomentando así la confianza en la compra.

Los clientes con mayor trayectoria reciben, además, el beneficio de los llamados "condicionales", un servicio mediante el cual pueden llevarse determinadas prendas a sus hogares para probárselas con tranquilidad, combinarlas con sus outfits y tomar una decisión final de compra. Adicionalmente, gracias al conocimiento personalizado de su clientela, se realizan llamados telefónicos a ciertos clientes cuando llega una nueva colección que pueda interesarles, o se les separa prendas de talles específicos. Estos servicios los ofrecen las vendedoras que tienen trayectoria en la empresa y que ya tienen una cartera fija de clientes, por lo que conocen los gustos de cada uno de ellos.

En Algar siempre se busca que la experiencia de compra sea agradable, por lo que se ofrece café o refrescos durante las visitas en un sector que cuenta con cómodos sillones. Este detalle refuerza el vínculo con la marca y prolonga el tiempo de permanencia de los clientes en el local, aumentando así la probabilidad de compra. Asimismo, ante cualquier inconveniente con la calidad de las prendas, Algar responde de manera ágil y personalizada, gestionando cambios con proveedores o devoluciones de dinero según corresponda, priorizando siempre la satisfacción del cliente.

En el canal online, la atención al cliente se canaliza vía redes sociales, principalmente WhatsApp, respondiendo consultas sobre talles, productos, promociones, entre otras. En síntesis, el servicio postventa de Algar se caracteriza por su trato personalizado y flexible. Este enfoque le ha permitido fidelizar a su clientela, no obstante, con el crecimiento de la empresa, podría requerir sistemas más formales para mantener la calidad de atención.

6.2.2 Actividades de apoyo de Algar

- Infraestructura de la empresa:

La estructura organizacional y de gestión del negocio es simple y centralizada, acorde a su naturaleza de empresa familiar de tamaño medio. Los fundadores y sus familiares directos ocupan los puestos directivos clave y se encargan personalmente de coordinar las distintas áreas del negocio. Por ejemplo, es común que uno de los dueños supervise las compras de mercadería y la planificación financiera, mientras otro miembro de la familia puede estar más involucrado en las ventas y en la relación con el personal.

El organigrama formal existente está incompleto y desactualizado: refleja poco más que los encargados de tienda identificados y el personal de ventas, caja y depósito. Del mismo modo, no hay un directorio ni consejo de administración externo: las decisiones estratégicas (apertura de nuevas sucursales, incorporación de marcas o inversiones mayores) se discuten y resuelven en el grupo familiar. Esta infraestructura ligera otorga agilidad en la toma de decisiones y mantiene bajos los costos administrativos, pero también implica ciertas limitaciones en la planificación a largo plazo y en el control interno. Muchos procedimientos administrativos se apoyan en herramientas básicas como planillas de cálculo y en la supervisión directa de los propietarios, en lugar de sistemas integrados de gestión. A pesar de estas carencias formales, la infraestructura actual ha sido suficiente para sostener el crecimiento orgánico de Algar durante décadas. Sin embargo, la estructura actual no acompaña el crecimiento de la empresa y se visualiza la necesidad de establecer estructuras y procesos más formalizados que permitan manejar la creciente complejidad del negocio de forma sostenible.

- Gestión de recursos humanos:

En Algar, la gestión de personal se ha dado históricamente de manera familiar e informal. La empresa no cuenta con un departamento de RR.HH., ya que son los propios dueños quienes realizan las tareas de reclutamiento, contratación y supervisión del personal. La contratación suele apoyarse en referidos y conocidos. La capacitación se da principalmente en el puesto de trabajo, por ejemplo, los nuevos vendedores aprenden acompañando al personal experimentado. No hay programas formales de capacitación continua, aunque se incentiva al staff a conocer bien las marcas y productos. En cuanto a la evaluación de desempeño, esta es básica y poco documentada: los dueños monitorean el rendimiento a través de la observación diaria y conversaciones cercanas, dando retroalimentación de manera verbal inmediata más que mediante evaluaciones estructuradas. Las vendedoras reciben comisiones por venta, pero para la parte administrativa, cajeros y demás trabajadores no existe un incentivo similar.

Un aspecto positivo es el ambiente laboral al ser una empresa familiar, se promueve un clima de cercanía donde los empleados son tratados casi como parte de la familia, lo cual ha fomentado la lealtad de varios colaboradores a largo plazo. No obstante, esta misma informalidad puede traer dificultades para manejar ciertos temas de manera objetiva. En resumen, la gestión de RR.HH., cumple con las necesidades básicas operativas gracias al trato directo y la experiencia, pero presenta oportunidades de profesionalización significativas para esta área.

- Desarrollo tecnológico:

Si bien Algar nació como un comercio tradicional, en años recientes ha dado pasos importantes en la adopción de tecnología para modernizar su gestión. El avance más notable fue la creación de su tienda online y la presencia digital de la marca. Implementar

el canal de e-commerce implicó invertir en una plataforma web y aprender a manejar herramientas de venta en línea permitiéndole a la empresa expandirse en todo el país.

Actualmente, Algar mantiene su sitio web con un amplio catálogo de prendas actualizado y con todos los medios de pago y formas de envío para que los clientes puedan comprar por la plataforma online. Más allá del e-commerce y redes sociales, la infraestructura tecnológica interna de Algar es relativamente básica. En el local, se utiliza un sistema de ventas en el cual están cargadas todas las prendas y las ventas se realizan por ahí, pero no toda la parte administrativa se maneja a través de ese sistema y la empresa ha manifestado la necesidad de manejar todo en un mismo sistema integrado.

La comunicación interna también se maneja principalmente vía herramientas comunes (teléfono, WhatsApp, correo electrónico, etc.). Aun así, la empresa muestra una actitud abierta a la innovación tecnológica dentro de sus posibilidades: actualiza su catálogo web en cada temporada, experimenta con nuevos medios de pago electrónicos cuando surgen (billeteras virtuales) e incorpora las funcionalidades que sus proveedores de software van ofreciendo.

Un desafío pendiente en esta actividad de soporte es lograr una mayor integración de la información en el sistema, conectar al inventario de la tienda física con el online en tiempo real, o implementar un sistema de gestión que centralice ventas, stock, clientes y contabilidad. Esto ayudaría a un crecimiento más ordenado y a una toma de decisiones basada en datos.

- Aprovisionamiento (compras y relaciones con proveedores):

La función de aprovisionamiento en Algar engloba tanto la adquisición de mercadería para la venta como la gestión de insumos generales del negocio. En cuanto a

mercadería, dado el carácter multimarca, la empresa debe cada temporada seleccionar y comprar las colecciones de diversas marcas de indumentaria.

Este proceso está fuertemente liderado por los propietarios, quienes viajan regularmente a visitar las marcas o se reúnen con representantes comerciales para conocer las novedades de cada colección y, de esta forma definir los modelos y las cantidades a encargar. La larga trayectoria de Algar en el mercado ha conferido un poder de negociación respetable con sus proveedores: al manejar volúmenes importantes para San Juan y ser representante exclusivo de ciertas marcas, suele obtener condiciones favorables.

El aprovisionamiento incluye también la gestión de otros insumos y servicios: adquisición de bolsas, cajas, elementos de exhibición, productos de limpieza, productos de librería, etc. Actualmente, no existe un sistema formal de evaluación de proveedores, las relaciones con proveedores se basan principalmente en la confianza y en los años trabajados.

En resumen, el aprovisionamiento en Algar está marcado por un fuerte involucramiento de la familia en la selección y negociación con marcas, lo que ha resultado en acuerdos beneficiosos para la empresa. En un futuro, Algar podría beneficiarse de técnicas más sistemáticas en esta función para no siempre depender de que la familia sea la que negocia con proveedores.

6.2.3 Síntesis analítica de la cadena de valor

Luego de describir en detalle las actividades que conforman la cadena de valor de Algar, este apartado presenta una síntesis que reúne y ordena la información expuesta previamente. Su propósito es ofrecer una mirada integradora que permita identificar, de manera clara, cuáles son

las principales fortalezas del funcionamiento interno y en qué puntos comienzan a aparecer tensiones o prácticas que dificultan el avance hacia una gestión más profesional.

Esta síntesis funciona como un puente entre la descripción operativa del apartado anterior y el análisis diagnóstico que se desarrolla luego. Aquí se destacan los patrones generales que se repiten en distintos eslabones, tanto positivos como problemáticos, y que permiten comprender el trabajo cotidiano dentro de la empresa. A partir de esta lectura más interpretativa, el siguiente apartado profundizará en las debilidades transversales que se pudieron identificar en la cadena de valor de Algar**.**

Logística de entrada

Algar construyó relaciones sólidas con marcas y proveedores, lo que le permite acceder a colecciones exclusivas y mantener un abastecimiento estable. La incorporación de códigos QR muestra una disposición real al adoptar herramientas que simplifiquen el trabajo. Sin embargo, tareas clave como el ingreso de la mercadería, su registro y control, continúan dependiendo de la experiencia del personal. No existen procedimientos documentados ni un sistema que automatice etapas del proceso, de modo que buena parte del funcionamiento se sostiene en conocimientos que no están documentados.

Operaciones en tienda

La experiencia de compra en tienda es un punto fuerte de Algar, reflejado en la reposición diaria, el orden del salón y la atención personalizada. El local principal y el outlet se coordinan de manera fluida, lo que permite manejar el ciclo de vida del stock. Aunque muchas prácticas se realizan de forma consistente, no existe documentación formal que describa cómo se llevan a cabo, qué criterios se priorizan o cómo se resuelven situaciones

excepcionales. Esto hace que el buen funcionamiento dependa, en gran medida, de la presencia y la memoria de ciertas personas.

Logística de salida

La entrega presencial está integrada a la rutina del local y funciona con normalidad. Los envíos derivados de la tienda online requieren mayor coordinación y, aunque la empresa los realiza sin dificultades importantes, todavía no se cuenta con indicadores o herramientas formales para monitorear tiempos, reclamos o errores. El proceso funciona, pero aún está en construcción.

Marketing y ventas

Este es uno de los eslabones mejor desarrollados de la cadena. La combinación de exclusividad de marcas, presencia en redes, eventos y contacto directo con clientes conforma un ecosistema comercial coherente y efectivo. Sin embargo, gran parte del conocimiento sobre preferencias, historial de compras y segmentación vive en la memoria del equipo y no en un sistema que permita aprovechar esos datos de manera ordenada.

Servicio Postventa

El trato cercano, los “condicionales”, la política de cambio flexible y la atención personalizada son parte de la identidad de la empresa y se encuentran muy bien internalizados en el equipo. La principal debilidad radica en que no existe un registro sistemático de clientes ni un mecanismo formal para dar seguimiento a consultas o reclamos. Si bien el servicio funciona bien, podría volverse difícil de sostener si la empresa crece o se produce recambio en el equipo.

Infraestructura organizativa

La estructura es simple y centralizada, lo cual ha sido funcional durante muchos años, pero también genera límites. El organigrama actual no refleja la estructura real, ni hay órganos formales de gobierno, ni sistemas que integren información clave. Esto hace que la empresa dependa fuertemente de la supervisión directa de los dueños, lo que puede volverse una carga a medida que se amplían las actividades.

Gestión de recursos humanos

El clima laboral es cercano y la permanencia de muchas personas refleja un compromiso real con el proyecto. Sin embargo, la selección por referencias, la capacitación en el puesto y la ausencia de evaluaciones formales dejan sin resolver temas como el desarrollo del personal, la equidad interna o la delegación de responsabilidades.

Desarrollo tecnológico

Hay avances significativos: tienda online, catálogo actualizado, medios de pago electrónicos y uso de tecnologías visibles para los clientes. Lo pendiente es la integración interna: agrupar la información en un sistema de gestión que permita vincular ventas, stock, contabilidad, clientes y administración.

Aprovisionamiento

La familia concentra la selección y negociación con proveedores, y esa concentración funciona porque hay trayectoria y conocimiento profundo del rubro. Pero el proceso carece de herramientas que permitan analizar rotación, márgenes o desempeño de cada proveedor. Estos saberes acumulados no son fácilmente transferibles.

6.3 Análisis diagnóstico de debilidades transversales

El análisis de la cadena de valor permitió entender con más precisión cómo se organiza el trabajo dentro de Algar y, a partir de esa observación, reconocer distintas debilidades que se repiten en varias etapas del proceso interno. No se trata de situaciones aisladas, sino de patrones que aparecen tanto en las actividades primarias como en las de apoyo y que muestran cuáles son los aspectos del funcionamiento diario que requieren formas de gestión más claras y estables.

Esta sección ordena esas debilidades para cumplir uno de los objetivos centrales de la tesis: identificar las debilidades empresariales. Las debilidades identificadas aquí serán retomadas en combinación con otras herramientas de análisis, a fin de elaborar un plan de mejora que permita fortalecer la organización y avanzar hacia formas de gestión más claras, estables y sostenibles. Esta síntesis, por lo tanto, delimita los aspectos que la tesis trabajará en profundidad en los capítulos siguientes, orientando el proceso de profesionalización que se busca para Algar.

1. Procesos poco documentados y alta dependencia del conocimiento tácito.

El funcionamiento interno de Algar muestra que en diversas actividades los procesos están internalizados por las personas, pero no documentados por escrito. Por ejemplo, en la recepción y control de mercadería, en la coordinación entre el local principal y el outlet, en la forma de gestionar los pedidos online, en las notas de pedido a los proveedores, en la gestión de las redes sociales y en la atención personalizada a clientes. Las tareas se realizan, se repiten y, en general, funcionan, pero el "cómo" se apoya en la experiencia acumulada del equipo y en la supervisión directa de los dueños, más que en procedimientos claramente definidos.

Esta forma de organizar el trabajo ha sido suficiente para sostener el funcionamiento cotidiano, sobre todo mientras el equipo se mantiene estable y la familia está presente en el día a

día. Sin embargo, a la luz del proceso de profesionalización, esta dependencia del conocimiento tácito se vuelve problemática: dificulta la incorporación de nuevas personas, vuelve más lenta la delegación de responsabilidades y aumenta el riesgo de que se pierdan saberes relevantes ante la salida de algún integrante del equipo. A largo plazo, la ausencia de manuales, protocolos o criterios descritos limita la posibilidad de que la empresa pueda funcionar de manera previsible, más allá de quienes están hoy a cargo de cada actividad.

2. Información fragmentada en múltiples sistemas y canales informales

Otra debilidad recurrente tiene que ver con la forma en que circula la información dentro de la empresa. Si bien Algar ha incorporado herramientas tecnológicas (sistema de ventas, tienda online, redes sociales, planillas de cálculo), la información clave sobre: stock, ventas, resultados económicos, proveedores, contabilidad o clientes no se encuentra integrada en un único sistema. Esta fragmentación no impide que la empresa funcione, pero hace más costoso y menos ágil el trabajo de seguimiento y control. Además, dificulta la generación de indicadores confiables: conocer con precisión la rotación de ciertos productos, la evolución de las ventas online respecto a las presenciales, el impacto de las campañas de marketing o la participación de cada marca en la facturación total. Desde la perspectiva de la profesionalización, la falta de un sistema de información integrado limita seriamente la posibilidad de apoyar las decisiones estratégicas y operativas en datos completos y actualizados.

3. Gestión de recursos humanos informal

El clima laboral de Algar es cercano y la relación entre los trabajadores y la familia propietaria ha permitido mantener colaboradores comprometidos a lo largo del tiempo. Sin

embargo, la gestión del personal presenta ausencia de lineamientos formales que orienten cómo se selecciona, capacita, evalúa y desarrolla al personal.

La incorporación de nuevas personas suele basarse en referencias personales o en el conocimiento previo de la familia sobre la trayectoria del postulante. Esto permite cubrir necesidades de manera rápida pero no asegura criterios claros para definir el perfil adecuado, comparar candidatos o proyectar necesidades futuras. Del mismo modo, la capacitación se apoya en la experiencia y conocimiento del equipo, quien ingresa aprende acompañado por alguien que ya conoce las tareas, lo que genera diferencias entre las formaciones y, al mismo tiempo, una dependencia directa de la empresa hacia quienes poseen ese conocimiento. Esta situación se ve reforzada por la falta de descripciones formales de puestos, lo cual impide definir con precisión las tareas, responsabilidades y límites de cada rol. En la práctica, esto provoca que la continuidad de ciertas funciones dependa exclusivamente de quienes actualmente las desempeñan. Cuando el conocimiento operativo no está documentado, cualquier ausencia o rotación puede afectar de manera significativa el funcionamiento diario.

En conjunto, estos elementos muestran que la gestión de recursos humanos en Algar necesita avanzar hacia prácticas más estructuradas: descripciones de puestos, procesos de inducción documentados y criterios claros de desempeño que permitan sostener el funcionamiento cotidiano sin que dependa exclusivamente de la disponibilidad o experiencia de trabajadores específicos.

4. Concentración de decisiones y conocimiento en la familia propietaria

En Algar, la familia propietaria ha tenido históricamente un rol central en la conducción del negocio. Su participación directa en la selección de colecciones, la negociación con

proveedores, la supervisión operativa, la definición de precios, la coordinación entre locales y la resolución de situaciones excepcionales ha permitido mantener coherencia en las decisiones y garantizar un control cercano del funcionamiento diario. Esta modalidad forma parte de la identidad de la empresa y explica, en gran medida, el crecimiento que logró a lo largo del tiempo.

Sin embargo, cuando se analiza esta concentración desde una perspectiva organizacional, se evidencia que gran parte del conocimiento estratégico y operativo se encuentra almacenado en pocas personas. Esto significa que muchas decisiones clave, tanto comerciales como administrativas, dependen de la disponibilidad, el criterio y la experiencia de los miembros de la familia, generando una estructura que funciona bien mientras este grupo mantiene presencia constante, pero que se vuelve vulnerable ante cualquier ausencia o sobrecarga de tareas y que no sería sostenible para la expansión del negocio.

La concentración de decisiones también dificulta la conformación de mandos medios y la delegación efectiva. En la práctica, esta centralización provoca que los trabajadores consulten a la familia incluso para resolver cuestiones operativas que podrían estar definidas en procedimientos o ser resueltas por mandos medios. Cuando no existe delegación de responsabilidades y las decisiones están centralizadas, la organización se vuelve más lenta, los tiempos de respuesta dependen de la disponibilidad de esas personas y se limita el desarrollo de un equipo con mayor capacidad de toma de decisiones.

Este patrón también impacta en la continuidad del negocio. Al no existir procesos formalizados ni mecanismos de transferencia de conocimientos, los criterios que guían áreas clave como: las compras, la relación con proveedores, la planificación comercial o la resolución de ciertos imprevistos quedan concentrados en pocas manos y no pueden replicarse fácilmente por otros miembros del equipo.

Avanzar hacia una gestión más profesional no implica desplazar a la familia de su rol central, sino redistribuir responsabilidades y transformar parte de ese conocimiento en estructuras de trabajo más estables, procedimientos claros, roles definidos, delegación de responsabilidades y espacios donde ciertas decisiones puedan ser tomadas por equipos formados y preparados para ello. Esto fortalecería la continuidad operativa, reduciría la dependencia personal y permitiría que la familia centre su energía en las decisiones verdaderamente estratégicas.

5. Falta de indicadores formales para acompañar la toma de decisiones

A lo largo de la cadena de valor se observa que Algar toma decisiones principalmente a partir de la experiencia directa, el conocimiento acumulado y la observación cotidiana del negocio. Esta forma de decidir ha sido funcional durante años y refleja la cercanía de la familia propietaria con el funcionamiento cotidiano. Sin embargo, cuando la empresa crece y sus operaciones se vuelven más complejas, la falta de indicadores formales comienza a mostrar límites claros.

Hoy no existe un sistema que permita medir de manera consistente aspectos clave del desempeño. Por ejemplo, no hay indicadores que registren los tiempos de entrega de pedidos online, la frecuencia de errores en la logística, la rotación detallada de productos por categoría, la contribución de cada proveedor al margen global o el impacto de las campañas de marketing en las ventas. La información existe, pero no está organizada en métricas periódicas que permitan interpretarla de forma sistemática.

Esta ausencia obliga a tomar decisiones basadas en intuiciones, percepciones o resultados que se recuerdan de manera informal, lo que puede generar decisiones acertadas, pero también inconsistencias. Sin datos comparables entre periodos, se dificulta evaluar si una acción realmente funcionó, si un proveedor está cumpliendo, si un proceso necesita ajustes o si un cambio operativo

tuvo efectos positivos o negativos. Además, al no existir métricas claras, se vuelve más difícil anticipar problemas, detectar tendencias o proyectar escenarios futuros.

La falta de indicadores también impacta en las posibilidades de delegar y ordenar responsabilidades. Cuando no hay objetivos medibles, los equipos no cuentan con referencias claras para evaluar su desempeño, lo que limita el desarrollo de autonomía y dificulta la construcción de mandos medios. Contar con un conjunto acotado de indicadores permitirá convertir la experiencia del equipo en decisiones fundamentadas y dar mayor estabilidad a la gestión. Este es un paso necesario para lograr una organización más previsible y que sea capaz de medir sus avances y sostener mejoras en el tiempo.

6.4 Conclusiones del capítulo

El análisis de la cadena de valor de Algar permitió pasar de una descripción detallada de las actividades internas a una comprensión más integrada de cómo se organiza el trabajo cotidiano y de qué manera cada eslabón contribuye a la propuesta de valor de la empresa. A partir de la descripción de las actividades primarias y de apoyo, y de la posterior síntesis analítica, fue posible pasar de una mirada fragmentada de tareas y rutinas cotidianas a una comprensión más global de cómo la empresa organiza su trabajo para generar valor.

En términos generales, el análisis mostró que Algar ha construido fortalezas consistentes en aquellos eslabones directamente vinculados con la propuesta de valor hacia sus clientes: la selección de marcas y colecciones, la experiencia de compra en el local, la atención personalizada, las acciones de marketing y fidelización, y la incorporación de canales digitales como la tienda online y las redes sociales. Esta lectura integrada de la cadena de valor también permitió identificar patrones de funcionamiento que se repiten en distintos eslabones y que se traducen en debilidades

transversales. Entre ellos, se destacan la escasa documentación de procesos, la dependencia del conocimiento tácito, la fragmentación de la información en múltiples sistemas, la gestión de recursos humanos basada en prácticas informales y la concentración de decisiones en la familia propietaria, junto con la ausencia de indicadores formales para acompañar la toma de decisiones. Estas cuestiones no impiden que la empresa funcione, pero sí marcan límites cuando se piensa en su crecimiento, en la delegación de responsabilidades y en la sostenibilidad de la gestión en el tiempo.

Desde la perspectiva de la profesionalización, los hallazgos de este capítulo constituyen un insumo clave para el resto de la tesis. La cadena de valor permitió no solo describir qué hace Algar, sino también mostrar cómo lo hace y en qué puntos ese "cómo" requiere ser revisado, ordenado o fortalecido. Este capítulo estableció las bases para continuar con el objetivo principal de esta tesis. De este modo, los resultados obtenidos en este capítulo serán retomados y profundizados, en los capítulos posteriores, con el fin de formular la propuesta de mejora.

7 Capítulo 5 – PESTEL

7.1 Introducción

En el marco de esta tesis, el análisis PESTEL se incorpora como una de las herramientas centrales para comprender el entorno macro que condiciona el desempeño de Algar. Esta herramienta permite identificar y evaluar de manera sistemática los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar el negocio a corto y largo plazo. Diversos autores destacan que el análisis PESTEL ayuda a descubrir amenazas y oportunidades derivadas del contexto y ofrece una base estructurada para diseñar estrategias, estudiar mercados y apoyar decisiones de marketing y desarrollo de productos (Amador-Mercado, 2022).

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, esta herramienta cumple un rol clave al analizar el entorno externo. Dicho análisis no solo permite a la organización anticipar riesgos y minimizar su impacto negativo, sino que también facilita la identificación temprana de oportunidades. Al comprender las tendencias emergentes, la empresa puede replantear sus objetivos estratégicos y adaptar sus procesos de forma anticipada (Giraldo et al., 2022).

Para la elaboración de este capítulo, la información se obtuvo mediante una combinación de datos secundarios (normativa vigente y estadísticas del entorno) y fuentes primarias, a partir de la observación participante de las operaciones diarias de la empresa y la interacción en sus locales.

En síntesis, el análisis PESTEL que se desarrolla en este capítulo tiene como objetivo determinar las principales oportunidades y amenazas del contexto para Algar, sentando las bases necesarias para el diagnóstico integral de la tesis.

7.2 Dimensión política

7.2.1 Régimen de facilitación de compras al exterior

A fines de 2024 se formalizaron cambios que favorecieron el ingreso de compras al exterior, incluyendo una franquicia para envíos sin finalidad comercial, eximiendo derechos de importación y tasa de estadística hasta un valor FOB de USD 400 por envío, hasta un máximo de cinco envíos por año y por persona. Esto surge del Decreto 1065/2024, publicado en el Boletín Oficial. (Argentina, Decreto 1065/2024, 2024). En paralelo, con la Resolución General 5608/2024 se establecieron y ordenaron normas del régimen simplificado por prestadores courier, lo cual permitió aumentar el límite de valor FOB para los envíos vía courier de USD 1000 a USD 3000. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2024)

7.2.2 Expansión de plataformas internacionales Shein y Temu

En 2025, distintos informes periodísticos describieron el crecimiento del fenómeno de compras de indumentaria mediante plataformas internacionales y su relación con la operatoria courier. Por ejemplo, se reportó la expansión del consumo de ropa vía Shein y se indicó que el 80% de la ropa importada a través del sistema ingresa a través de Shein. Entre enero y mayo de 2025, las importaciones vía courier subieron un 58% frente a igual período del año anterior. (Infobae, 2025c)

Además, se difundieron debates sectoriales y propuestas vinculadas a regulaciones frente al avance de estas plataformas. Según lo reportado, cámaras de indumentaria de Argentina, Brasil y México buscan presentar una iniciativa orientada a limitar el avance de Shein y Temu, al considerar que, a partir de la desregulación de importaciones, estas plataformas incrementaron su

participación en el mercado local. La idea es replicar una normativa francesa que apunta contra estas plataformas con el fin de proteger la industria local y a sus consumidores. (Infobae, 2025b)

7.2.3 Reorganizaciones institucionales del control tributario y aduanero (ARCA)

En octubre de 2024 se dispuso la disolución de AFIP y la creación de ARCA (Agencia de Recaudación y Control Aduanero), con continuidad funcional en materia impositiva, aduanera y previsional, según el Decreto 953/2024 y comunicaciones institucionales. Esta norma fundamenta la reorganización en la necesidad de eficientizar la aplicación y fiscalización del régimen impositivo, aduanero y de la Seguridad Social, y propone una estructura simplificada orientada a optimizar la operatividad del organismo y mejorar la especialización en sus áreas de competencia. Asimismo, el decreto establece que ARCA se configura como ente autárquico en el ámbito del Ministerio de Economía y prevé una conducción con un director ejecutivo, acompañado por direcciones generales para las áreas impositiva y aduanera, lo cual confirma el mantenimiento de las funciones críticas asociadas a la recaudación tributaria y al control del comercio exterior. (Argentina, Decreto 953/ 2024, 2024)

7.3 Dimensión económica

7.3.1 Inflación y alta nominalidad

En Argentina, la inflación suele definirse como un aumento generalizado y sostenido del nivel de precios de bienes y servicios en una economía, lo que implica una pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Esta conceptualización es la que adopta el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) al medir la evolución del Índice de Precios al Consumidor (IPC) (INDEC, 2022a).

Desde una perspectiva empírica, el IPC nacional evidencia una alta volatilidad inflacionaria en el período 2021-2025. La variación interanual a diciembre del nivel general se ubicó en 50,9% (2021), 94,8% (2022), 211,4% (2023), 117,8% (2024) y 31,5% (2025). Por otro lado, el registro de la inflación en prendas de vestir y calzado para los mismos períodos fue de 64,6% (2021), 120,8% (2022), 169,4% (2023), 84,5% (2024) y 15,3% (2025) (INDEC, 2022b; INDEC, 2023; INDEC, 2024; INDEC, 2025b; INDEC, 2026).

En términos interpretativos, estos datos permiten sostener que el rubro indumentaria acompañó el proceso inflacionario, pero con ritmos propios. Por ejemplo, en 2023 el nivel general superó el 200% y la inflación del sector indumentaria quedó por debajo, mientras que en 2021-2022, el rubro se ubicó por encima del nivel general en la comparación interanual de diciembre.

7.3.2 Desempeño del comercio minorista PyME

Para analizar la evolución del consumo interno resulta pertinente considerar el Índice de Ventas Minoristas (IVM), elaborado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Este indicador de coyuntura mide mensualmente la variación real de la facturación de los comercios minoristas PyME en todo el país, permitiendo observar la dinámica del consumo en el segmento de pequeñas y medianas empresas (CAME, s.f.). En el cierre de 2025, el IVM registró una variación acumulada anual positiva de 2,5% respecto del año anterior. No obstante, este resultado corresponde principalmente al desempeño observado durante los primeros meses del año, mientras que en la segunda mitad se verificaron desaceleraciones y caídas interanuales en distintos rubros. En el informe se muestra que seis de los siete rubros cerraron con variaciones negativas. Particularmente, el rubro textil e indumentaria mostró una caída interanual de -8,5% en diciembre de 2025, ubicándose entre los sectores más afectados (CAME, 2026).

7.3.3 Comercio exterior y contexto macro

En 2025, las importaciones bajo el sistema “puerta a puerta” para uso personal crecieron 274,2% interanual y totalizaron USD 894 millones, según datos del Intercambio Comercial Argentino (ICA) del INDEC. Los productos más elegidos para este tipo de compras son vestimenta y calzado, liderando el ranking, seguidos por celulares y computadoras. (Ámbito, 2026)

Un rasgo económico muy concreto para San Juan es la conveniencia de precios en Chile. Medios nacionales han documentado que, durante 2024, determinados bienes podían conseguirse hasta un 50% más baratos en Chile para consumidores argentinos, según guías de compras y comparaciones de precios difundidas en prensa. (La Nación, 2024).

Particularmente en San Juan, los medios describieron la persistencia del atractivo del rubro indumentaria y calzado en Chile para turistas sanjuaninos. Asimismo, se registraron tendencias de tours de compras desde San Juan en períodos previos, lo que refuerza que se trata de una tendencia de compra que varía de acuerdo con el tipo de cambio, los precios relativos y las restricciones aduaneras (Diario de Cuyo, 2024).

7.4 Dimensión social.

7.4.1 Compras online

El primer elemento social que condiciona la compra online es el nivel de conectividad y uso de tecnologías. El INDEC, a través del módulo sobre acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (EPH), reportó que en el cuarto trimestre de 2024 el 60,3 % de los hogares urbanos tenía acceso a computadora (incluye computadora portátil o tableta) y el 93,7 % de los hogares urbanos tenía acceso a internet (red fija o móvil) (INDEC, 2025b).

La compra online es un fenómeno que ya se encuentra naturalizado, especialmente en rubros donde el consumidor aprendió a resolver barreras en talles, cambios o envíos. Para el caso argentino, una fuente clave es la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), que publica informes periódicos y comunicados de resultados de eventos masivos de venta online.

La creciente tendencia en ventas a través de plataformas de e-commerce puede verificarse con datos recientes. En el año 2022, la facturación del canal online alcanzó aproximadamente $ 2,85 billones, con un crecimiento anual informado del 87% (Ámbito, 2023). En 2023, las ventas online llegaron alrededor de $7,8 billones, con un crecimiento interanual reportado de 175% (Ámbito, 2024a). El estudio anual de 2024 difundido por CACE informó que e-commerce alcanzó $22 billones en facturación, con un crecimiento del 181% interanual (CACE, 2025a).

El informe de ventas online anual correspondiente al año 2025 aún no se encuentra publicado. No obstante, el informe “Mid term” que mide las ventas online del primer semestre de 2025, fue difundido por CACE, el cual tuvo una facturación de $15 billones, lo que representa un crecimiento del 79% en comparación con el mismo período del 2024 (CACE, 2025b).

En campañas como Hot Sale 2025, CACE difundió indicadores de uso y comportamiento, reportando más de 4,1 millones de usuarios y un descuento promedio del 30%, con menciones explícitas a indumentaria y calzado (CACE, 2025c).

7.4.2 Eventos comerciales: Hot Sale, CyberMonday y Black Friday

Otro fenómeno social relevante es la expansión de eventos comerciales con fuerte instalación cultural, que ordenan el calendario de consumo y generan expectativas en el consumidor, particularmente en relación con promociones, cuotas sin interés y descuentos. Si bien estos eventos cumplen con la misma finalidad, se diferencian en varios aspectos. El CyberMonday

es una iniciativa que fue creada en 2012 e impulsada por CACE, que consiste en tres días de ofertas online que por lo general se realizan los primeros días de noviembre de cada año. Por otro lado, está el Hot Sale que también es un evento de comercio electrónico organizado por CACE. Tiene una duración aproximada de tres días, pero por lo general suele extenderse, y cuando se extiende se llama Hot Week. Por último, está el Black Friday iniciativa que nació en Estados Unidos, el objetivo es lograr que los consumidores adelanten sus compras de Navidad por esa razón se realiza el último viernes del mes de noviembre (Ámbito, 2024b).

A nivel provincial, en 2025 el CyberMonday en San Juan estuvo muy activo, ya que las ventas en San Juan duplicaron el valor promedio nacional. San Juan fue la provincia con el ticket promedio más alto del país (Diario de Cuyo, 2025).

7.4.3 Redes sociales y su impacto en el consumo

Hoy en día las redes sociales juegan un rol muy importante principalmente para el sector comercial, teniendo en cuenta que es la forma en que las personas descubren marcas, evalúan productos y deciden compras. En Argentina, la alta penetración de redes refuerza este proceso: DataReportal reportó 32,2 millones de identidades de usuarios activos en redes sociales en enero de 2025, lo cual representa un 70,3% de la población del país (Kemp, 2025).

Una investigación realizada por la Universidad FASTA sobre el consumo de redes sociales en Argentina, en las 24 provincias del país, ofrece un análisis detallado de la interacción con las plataformas digitales y su impacto en la vida cotidiana. Entre los puntos más relevantes, se destaca que Instagram se posiciona como la red social más utilizada, seguida por YouTube y Facebook. Asimismo, TikTok presenta un fuerte crecimiento entre adolescentes y jóvenes adultos. En

promedio, los argentinos pasan 3 horas y 45 minutos diarios en redes sociales, aumentando a más de cuatro horas los viernes y sábados (Universidad FASTA, 2025).

Se evidencia el rol fundamental que tienen las redes sociales en la vida cotidiana de los consumidores, es por eso que resulta importante conocer el impacto que estas tienen en el consumo. Una publicación periodística sobre consumo digital en Argentina mencionó resultados de un estudio donde se afirma que una proporción muy alta de consumidores ya realizó compras a través de redes como Instagram o Facebook, reforzando la idea de que estos espacios funcionan como canales de compra o de decisión, no solo de comunicación. En la misma nota, se indica que el 80% de los consumidores argentinos mostraron interés en hacer compras con inteligencia artificial, haciendo uso de las plataformas para comparar productos, precios y promociones y de esta forma determinar cuál es la mejor alternativa (Infobae, 2025a).

7.5 Dimensión Tecnológica

7.5.1 Pagos digitales

En Argentina, el programa Transferencias 3.0, impulsado por el Banco Central, busca fortalecer un ecosistema abierto, interoperable e inmediato, con el objetivo explícito de ampliar el uso de pagos con transferencia y reducir la dependencia del efectivo. En términos prácticos, el esquema apunta a que una misma lógica de pago funcione de forma transversal entre cuentas bancarias y cuentas de pago (billeteras), con disponibilidad permanente y acreditación en plazos muy breves (Banco Central de la República Argentina, 2021).

En términos operativos, la interoperabilidad (por ejemplo, lectura de QR y flujo de pago entre billeteras) requiere estándares y coordinación técnica que, aunque invisibles para el consumidor, condicionan el funcionamiento real del cobro. En documentos técnicos del esquema

se detalla que el objetivo del acuerdo es garantizar interoperabilidad minimizando impactos en el ecosistema, apoyándose en una Interfaz Estandarizada de Pago (IEP) para transacciones iniciadas por lectura de QR (Banco Central de la República Argentina, 2021).

7.5.2 Inteligencia artificial en el sector de la indumentaria

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando muchos sectores y el sector de la indumentaria es uno de los que más se beneficia de su adopción. Tiendanube realizó un reporte de las distintas tendencias de uso de inteligencia artificial en la moda:

- Personal Shopper: serían asistentes de compras virtuales capaces de guiar a los consumidores en el proceso de selección de prendas, teniendo en cuenta factores como el estilo, las preferencias y considerando el historial de compras de cada usuario para identificar qué se adapta mejor al perfil del consumidor.
- Recomendación de productos: basándose en el historial de compras, la IA sugiere artículos relevantes, aumentando la probabilidad de compra y la satisfacción del cliente.
- Probador virtual de prendas: estos probadores virtuales permiten a los usuarios visualizar cómo les quedarían las prendas sin necesidad de probarlas físicamente. A través de cámaras y modelos 3D, los clientes pueden ver cómo se ajustan las tallas, colores y estilos a su tipo de cuerpo.
- Predicción de tendencias: la inteligencia artificial puede prever tendencias con mayor precisión, analizando el comportamiento del consumidor y las características de la industria en los últimos años. Esto ayuda a las marcas a diseñar colecciones que estén a la moda y alineadas a los intereses de los compradores.

- Personalización de productos y experiencia: con el análisis de datos, los clientes pueden conocer con exactitud los talles que mejor les quedan y las marcas pueden adaptar los diseños a cada uno. De esta forma, la inteligencia artificial recomienda el talle ideal para el cliente utilizando datos como altura, peso y preferencias.
- Automatización industrial: sistemas que integran datos de todas las etapas del ciclo de producción en una única plataforma, permitiendo facilitar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa.
- Optimización del stock: mediante el análisis predictivo, las marcas pueden anticiparse a la demanda, y así poder ajustar la producción para obtener mayor beneficio. No solo permite aumentar el margen de beneficio, sino que también evita el exceso de inventario y minimiza desperdicios, logrando así un modelo de negocio más sostenible y rentable.
- Atención al cliente: asistentes virtuales y chatbots impulsados por inteligencia artificial para dar soporte eficiente y personalizado a los consumidores.
- Distribución y logística: gracias a la inteligencia artificial se puede analizar la forma más eficiente para enviar los productos, no solo busca reducir los costos, sino que también realiza un análisis de inventario en distintas sucursales para determinar cuál es la más conveniente.
- Marketing y Branding: herramientas de IA analizan datos de comportamiento para segmentar audiencias y diseñar campañas publicitarias más efectivas, logrando así aumentar la tasa de conversión y fortaleciendo la identidad de la marca (Tiendanube, 2025).

7.5.3 Sistemas de gestión y tecnología asociada.

En el sector de la indumentaria, los sistemas de gestión cumplen el rol de registrar lo que se vende, lo que se cobra, lo que entra y sale del stock, y lo que se necesita para controlar márgenes, reposiciones y resultados. En la práctica, cuando estos sistemas están bien configurados y utilizados con disciplina operativa, reducen errores, mejoran la trazabilidad de las operaciones y permiten tomar decisiones basadas en datos. Un sistema POS (*Point of Sale* o sistema de punto de venta) es el conjunto de herramientas de software que permite cerrar una venta y registrarla: cargar productos, aplicar descuentos/promociones, cobrar, emitir comprobantes y registrar devoluciones o notas de crédito. Por otro lado, un ERP (*Enterprise Resource Planning*) es una categoría de software que integra procesos de negocio en una plataforma, tales como finanzas, compras, ventas, inventario, logística, recursos humanos y otros módulos, usando un modelo de datos común. Un ERP busca que la información circule de forma integrada a través de una base de datos central, permitiendo consistencia entre áreas y reportes. La diferencia entre ambos sistemas es que el POS registra la venta y el cobro en el momento, y el ERP busca que esa venta impacte ordenadamente, al mismo tiempo, en contabilidad, stock, compras, cuentas corrientes, reportes y control interno. En términos generales, el ERP se considera más completo e integrado, sin embargo, en muchas PyMEs el sistema implementado no es un ERP completo, sino una solución híbrida que combina funciones de POS con módulos de stock, compras, y cuentas corrientes, priorizando simplicidad y costos (Syracuse University iSchool, 2025).

7.5.4 Social commerce y el impacto de las redes sociales

En indumentaria, una parte creciente del proceso comercial ocurre dentro de redes y mensajería. El cliente descubre el producto en Instagram, pregunta disponibilidad por WhatsApp y muchas veces concreta la compra sin pasar por un carrito tradicional. A este fenómeno se lo

vincula con el social commerce, entendido como la compra mediada por interacción social y plataformas digitales donde la conversación, la recomendación y la confianza cumplen un rol clave en la decisión. Un rasgo distintivo del social commerce es que la decisión de compra se apoya fuertemente en la interacción en línea y el intercambio de información entre consumidores (comentarios, reseñas, reacciones, recomendaciones e influencers). La evidencia empírica muestra que variables como la facilidad de uso, la interacción con las marcas, la influencia de reseñas e influencers se asocian con el comportamiento de compra, ya que contribuyen a reducir incertidumbre y reforzar la confianza en el producto y en el vendedor (Jalón Díaz et al., 2025).

Plataformas como WhatsApp se posicionan como infraestructura de soporte para ventas conversacionales, ya que ofrecen herramientas para escalar la comunicación con clientes (automatización de mensajes, plantillas, soporte con chatbots y soluciones de atención). Además, en el uso cotidiano, funciones como respuestas rápidas permiten estandarizar mensajes frecuentes y mejorar el tiempo de respuesta, lo que ayuda a sostener el volumen de ventas (WhatsApp Business, s. f.).

Finalmente, para que el social commerce funcione de manera sostenible, suele requerir condiciones de soporte, entre ellas, claridad en políticas de cambios/ devoluciones, consistencia en la información, y cuidado de aspectos críticos como privacidad, seguridad y gestión responsable de datos del cliente. En síntesis, el social commerce no es solo vender por redes; es un esquema donde la interacción social y la conversación se vuelven parte del proceso de compra (Jalón Díaz et al., 2025).

7.5.5 Omnicanalidad

En el comercio minorista de indumentaria, esta transformación tecnológica no se limita a incorporar un canal online, sino que se vincula con la interacción de canales en un mismo recorrido del consumidor. En este contexto, existen variantes en las cuales los consumidores alternan durante el proceso de compra: *webrooming* (buscar online y comprar en tienda), *showrooming* (ver/ probar en tienda y comprar online) y servicios como *click and collect* (comprar online y retirar en tienda). En particular, en productos donde la experiencia sensorial es relevante (calce, textura, color), la articulación entre canales cobra mayor importancia porque reduce incertidumbre y mejora la experiencia de compra (Acquila-Natale et al., 2018).

Desde un enfoque de gestión, la omnicanalidad se entiende como una estrategia orientada a alinear e integrar los canales disponibles para ofrecer una experiencia más homogénea, consistente y centrada en el cliente, minimizando fricciones entre los puntos de contacto físicos y digitales. Esta integración implica que el consumidor perciba continuidad entre canales, evitando contradicciones en la información o en los procesos (por ejemplo, disponibilidad de productos, tiempos de entrega y condiciones de cambios y devoluciones). En términos operativos, la omnicanalidad requiere cumplir con aspectos como la visibilidad y la confiabilidad del stock, ya que el cumplimiento de la promesa omnicanal depende de que el inventario refleje la realidad. Cuando esto no sucede, se intensifican los problemas, entre ellos, cancelaciones, demoras, falta de confiabilidad. Para que esto no suceda, se vuelve necesario definir reglas de asignación de inventario integrando las ventas online con el stock físico (Asociación Mexicana de Venta Online, 2024).

En el rubro indumentaria, la omnicanalidad también se vincula con prácticas como BOPIS (*buy online, pick up in store*) y BORIS (*buy online, return in store*), que tienden a mejorar

conveniencia y flexibilidad para el cliente, pero al mismo tiempo aumentan la complejidad operativa al requerir coordinación entre canales, preparación de pedidos, trazabilidad y políticas de postventa consistentes (Acquila- Natale et al., 2018). Por último, el diseño omnicanal suele incorporar una lógica de gestión de pedidos que permita registrar, asignar stock, preparar, entregar y gestionar devoluciones con trazabilidad, especialmente cuando crece el volumen de operaciones digitales o mixtas (Asociación Mexicana de Venta Online, 2024).

7.6 Dimensión Ecológica

7.6.1 La industria textil y su peso ambiental

La industria de la moda es considerada una de las actividades con mayor impacto ambiental a nivel global. Diversos informes señalan que el sector textil se encuentra entre los principales consumidores de agua y es responsable de una porción significativa de las emisiones globales de carbono. Asimismo, procesos como el teñido, el acabado de telas y la producción de fibras sintéticas generan elevados niveles de contaminación hídrica y emisiones de gases de efecto invernadero. En esta línea, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) advierte que la moda agrava simultáneamente crisis vinculadas al clima, la pérdida de biodiversidad y la contaminación, y propone avanzar hacia enfoques de economía circular, basados en la reutilización, la reparación y la extensión de la vida útil de las prendas (UNEP, 2025).

7.6.2 Fast Fashion, plataformas globales y debate ambiental

La industria de la moda rápida, conocida por producir y comercializar de forma masiva prendas de vestir a bajo costo y con un rápido ritmo de renovación, cada vez gana más protagonismo a nivel mundial. Su crecimiento es tal que ahora se considera “Ultra Fast Fashion”, debido al considerable aumento de ventas que se registra año tras año. Organizaciones

ambientalistas han señalado que este esquema intensifica el consumo de materiales sintéticos, el uso de plásticos en el embalaje y el descarte prematuro de prendas. En Argentina, Greenpeace ha advertido que el fenómeno del Ultra Fast Fashion promueve un modelo de consumo de corta duración, con efectos ambientales persistentes vinculados al uso de fibras sintéticas y a la generación masiva de residuos textiles (Greenpeace Argentina, 2025).

Además, algunos países comenzaron a discutir o aprobar medidas específicas para restringir prácticas vinculadas a estas plataformas de moda de alta rotación. En Francia, se debatieron y votaron iniciativas orientadas a limitar el impacto ambiental del Ultra Fast Fashion, con sanciones y restricciones publicitarias, en un contexto donde actores como Shein o Temu aparecen de forma recurrente en el debate (Reuters, 2025).

7.6.3 Marco ambiental nacional y provincial

En Argentina, el marco normativo ambiental es amplio y, aun cuando muchas normas no estén diseñadas específicamente para indumentaria, sí construyen un piso institucional que impulsa prácticas sostenibles y mayor control sobre impactos.

- Ley General del Ambiente (Ley 25.675, 2002): define los presupuestos mínimos para la protección ambiental y establece principios rectores como prevención, responsabilidad y sustentabilidad.
- Gestión de residuos domiciliarios (Ley 25.916, 2004): fija presupuestos mínimos para la gestión integral de residuos domiciliarios, regulando su generación, recolección, tratamiento y disposición final.

- Residuos industriales y actividades de servicio (Ley 25.612, 2002): fija presupuestos mínimos para la gestión de residuos generados por procesos industriales o actividades de servicio, con exigencia sobre registros, tecnología y responsabilidades.

A nivel provincial, también existen normativas que incentivan las buenas prácticas ambientales, tales como:

- Sustitución de bolsas plásticas (Ley provincial 918-L, 2016) San Juan cuenta con una norma específica que crea el programa de sustitución de bolsas, empaques y envoltorios plásticos utilizados en el comercio de bienes y servicios, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental.
- Programa de separación y reciclaje: a nivel provincial se comunicaron acciones de reactivación de programas como "Cambio Verde", con foco en la separación de residuos reciclables y promoción de hábitos sostenibles (Gobierno de la Provincia de San Juan, 2025).

7.7 Dimensión Legal

7.7.1 Defensa del consumidor y prácticas comerciales en el punto de venta

La Ley de Defensa del Consumidor N.° 24.240 constituye el eje general de protección del consumidor en Argentina. La norma define el marco de derechos del consumidor y las obligaciones del proveedor, y funciona como referencia base para reclamos, fiscalizaciones y procedimientos ante organismos de defensa del consumidor.

Uno de los ejes centrales de la ley es el derecho del consumidor a recibir información adecuada y veraz, lo que implica que el proveedor debe brindar datos claros, ciertos y suficientes sobre las características esenciales de los productos ofrecidos. En el sector de la indumentaria, esta

obligación se conecta con aspectos concretos que suelen generar reclamos o malentendidos, como los talles, la composición, los cuidados en las prendas, las condiciones de cambio, el precio final y las promociones. Cuando esta información es incompleta o confusa entre los distintos canales, ya sean físicos o digitales, se incrementa el riesgo de conflictos y reclamos. Asimismo, la normativa incorpora el principio de trato digno, estableciendo que los consumidores deben ser atendidos de manera respetuosa, sin prácticas abusivas o discriminatorias (Argentina, Ley 24.240, 1993).

La Ley de Defensa del Consumidor cuenta además con una reglamentación específica que refuerza su aplicación práctica y operativa (Argentina, Decreto 1798/1994, 1994).

7.7.2 Comercio electrónico y derecho de arrepentimiento

En el contexto de crecimiento del canal digital, la normativa de defensa del consumidor adquiere una relevancia adicional. Las ventas a distancia se encuentran especialmente reguladas por el derecho de revocación, que habilita al consumidor a desistir de la operación dentro de un plazo determinado, sin necesidad de expresar causa (Argentina, Ley 24.240, 1993).

Con el objetivo de facilitar el ejercicio de este derecho, la autoridad de aplicación estableció la obligatoriedad del denominado “botón de arrepentimiento” para los proveedores que comercializan bienes o servicios a través de páginas o aplicaciones web. La Resolución 424/2020 dispone que dicho botón debe ser de acceso simple y visible, y que no puede exigirse una registración previa ni trámites adicionales para ejercer el derecho de arrepentimiento (Argentina, Resolución 424/2020, 2020).

7.7.3 Exhibición de precios y promociones

La exhibición de precios a consumidores finales se encuentra regulada por normativa específica. La Resolución 7/2002 establece que quienes ofrezcan bienes directamente al público deben exhibir los precios de manera clara y visible, evitando confusión o ambigüedad (Argentina, Resolución 7/2002, 2002).

En el sector de indumentaria, caracterizado por cambios frecuentes de precios, promociones estacionales y ventas tipo outlet, esta normativa adquiere especial relevancia. Para Algar, el cumplimiento de estas disposiciones implica la necesidad de coherencia entre el precio exhibido y el efectivamente cobrado, así como claridad en la comunicación de descuentos y condiciones promocionales. La ausencia de criterios uniformes puede dar lugar a reclamos o disconformidad con clientes.

7.7.4 Protección de datos personales de clientes

La operatoria comercial de Algar, tanto en el canal físico como digital, involucra el tratamiento de datos personales de clientes, tales como nombres, teléfonos, domicilios y antecedentes de compra. Este tratamiento se encuentra regulado por la Ley 25.326 de protección de los datos personales. Desde un punto de vista legal, la empresa debe garantizar un uso responsable de esta información, evitando accesos indebidos y usos no autorizados (Argentina, Ley 25.326, 2000).

7.7.5 Etiquetado de productos textiles

El sector de la indumentaria se encuentra sujeto a normativa técnica específica en materia de etiquetado textil. En Argentina, se incorporó el reglamento técnico del MERCOSUR a través

de la Resolución 287/2000, que establece pautas obligatorias sobre la información que deben contener las etiquetas de los productos textiles (Argentina, Resolución 287/2000, 2000).

7.7.6 Marco legal laboral y obligaciones como empleador

Como empresa que emplea a más de 20 colaboradores, Algar se encuentra alcanzada por la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N.º 20.744 y sus modificatorias, que constituyen el marco general que regula la relación laboral en Argentina, y por el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) N.º 130/75, aplicable al sector de comercio, que establece condiciones específicas para la actividad.

En términos generales, la LCT define los derechos y obligaciones básicos de las partes e incide directamente en decisiones operativas cotidianas: determinación y control de la jornada, descansos, licencias, modalidades de contratación, registración, cumplimiento de deberes de buena fe, condiciones de trabajo y resguardo de la integridad del trabajador (Argentina, Ley 20.744, 1974).

Por su parte, el CCT 130/75 complementa el marco legal general, al definir reglas sectoriales concretas, tales como, categorías y funciones típicas del comercio, adicionales y criterios remunerativos, y pautas de jornada y descansos (CCT N.° 130/75, 1975; Argentina, Ley 20.744, 1974).

7.8 Síntesis

7.8.1 Síntesis Dimensión Política

En los últimos años se observaron cambios regulatorios e institucionales que pueden incidir en el sector de indumentaria. Para Algar, como comercio minorista de reventa, resulta clave tenerlos en cuenta y evaluar cómo podrían impactar en su operatoria diaria.

Por un lado, la formalización de un régimen más flexible para compras al exterior mediante envíos sin finalidad comercial y el ordenamiento del régimen simplificado por prestadores courier facilitan que consumidores accedan a productos del exterior bajo condiciones más accesibles. En el caso de Algar, esto puede reflejarse en una mayor presión competitiva, ya que el cliente compara los productos del exterior basándose en precios, variedad, calidad y cantidad. El crecimiento de plataformas internacionales como Shein y Temu, representa una amenaza indirecta pero relevante para el modelo de negocios de Algar. Si bien las marcas nacionales que comercializa se diferencian por prestigio, calidad de materiales y diseño, el factor precio tiende a ganar peso en la decisión de compra. En la práctica, una parte de la clientela puede volverse más sensible al precio y optar por resignar durabilidad o calidad con tal de acceder a un mayor volumen de prendas a menor costo. Este fenómeno intensifica una competencia desigual, ya que estas plataformas pueden ofrecer precios muy competitivos que las marcas nacionales difícilmente igualan por sus costos de producción locales. Para Algar, el riesgo principal es que parte del consumo cotidiano se desvíe hacia estos canales y que el punto de venta quede más asociado a compras puntuales u ocasiones especiales, reduciendo la frecuencia de compra de los clientes que priorizan cantidad sobre inversión en prendas de mayor calidad.

Por otro lado, la disolución de AFIP y la creación de ARCA implican una reorganización institucional del control tributario y aduanero, con continuidad de funciones en materia impositiva y aduanera. Para Algar, este punto se vincula menos con la competencia comercial directa y más con el plano del cumplimiento y la prolijidad interna. En contextos de reorganización estatal suelen modificarse procedimientos, criterios de control y exigencias, lo que vuelve más importante contar con circuitos administrativos claros, documentación ordenada y una actualización constante respecto de la normativa vigente.

7.8.2 Síntesis Dimensión Económica

El contexto económico argentino ha experimentado modificaciones relevantes en los últimos años. A continuación, se presentan las principales implicancias de estas variaciones para el funcionamiento y desempeño de Algar.

En primer lugar, la evolución del Índice de Precios al Consumidor entre 2021 y 2025 evidencia un cambio significativo en el entorno macroeconómico. Luego de un período de alta inflación, con variaciones interanuales que superaron el 200% en 2023, se observa una desaceleración inflacionaria a partir de 2024. Si bien el país continúa funcionando en un contexto inflacionario, la magnitud de las variaciones resulta considerablemente menor en comparación con los años previos.

Este contraste es relevante desde el punto de vista de la gestión empresarial. En un escenario de alta inflación, la dinámica comercial suele estar fuertemente atravesada por remarcaciones frecuentes, reposiciones anticipadas y un crecimiento nominal de la facturación que no siempre refleja un aumento real en las unidades vendidas. En cambio, en un contexto de desaceleración inflacionaria, la rentabilidad depende en mayor medida del volumen real de ventas, la eficiencia operativa y el control de márgenes. Para Algar, esta transición implica un cambio en la lógica de funcionamiento. Trabajar en un escenario de menor inflación exige una mayor precisión en la planificación de compras, en la administración del stock y en la política de precios.

En segundo lugar, el desempeño del comercio minorista PyME muestra una recuperación leve en términos agregados durante 2025. El hecho de que el sector textil e indumentaria haya registrado caídas interanuales en diciembre, ubicándose entre los más afectados, indica que el consumo de bienes no esenciales continúa siendo especialmente sensible frente a la evolución del

ingreso real y a la priorización del gasto de los hogares. Para Algar, esta situación representa un riesgo moderado. Si bien la recuperación general del comercio puede generar expectativas positivas, el comportamiento específico del rubro indumentaria obliga a sostener estrategias activas de promoción, financiación y fidelización. En este contexto, el consumidor tiende a postergar compras o a buscar alternativas de menor precio cuando percibe restricciones en su capacidad adquisitiva.

Finalmente, el crecimiento de las importaciones bajo el sistema “puerta a puerta” y la conveniencia de precios en Chile configuran un entorno de mayor competencia. El aumento significativo de compras internacionales para uso personal refleja una búsqueda de opciones más económicas por parte de los consumidores argentinos. En provincias como San Juan, la cercanía geográfica con Chile potencia este fenómeno, particularmente en categorías como indumentaria y calzado. Para Algar esta situación no implica una sustitución total del consumo local, pero introduce una presión competitiva adicional. Competir exclusivamente por precio frente a productos importados o adquiridos en el exterior puede resultar inviable. En consecuencia, se vuelve estratégico reforzar la propuesta de valor basada en marcas nacionales reconocidas por su calidad, la experiencia de compra en el local y la fidelización con el cliente.

7.8.3 Síntesis Dimensión Social

La dimensión social analizada evidencia una transformación sostenida en los hábitos de consumo en Argentina. Estas modificaciones en el comportamiento del consumidor redefinen las dinámicas de compra, por lo que resulta relevante analizar las implicancias que dichas tendencias tienen para Algar.

En primer lugar, la consolidación del comercio electrónico como canal habitual de compra implica que el cliente ya no compara únicamente entre comercios físicos locales, sino que evalúa alternativas disponibles en tiendas online a nivel nacional e incluso internacional. Para una PyME multimarca de indumentaria como Algar, esto supone que el punto de referencia del consumidor se amplía considerablemente. Variables como la variedad de productos disponibles en la tienda online, los tiempos de respuesta, los medios de pago ofrecidos, la logística, las políticas de cambios y devoluciones y la atención por mensajería digital pasan a formar parte central de la experiencia de compra online. En este contexto, el e-commerce deja de ser un canal accesorio y se convierte en un componente relevante del proceso de decisión de compra, incluso cuando la operación finaliza en el local físico.

Asimismo, el crecimiento sostenido de eventos comerciales como Hot Sale, CyberMonday y Black Friday muestra que una parte significativa del consumo se concentra en fechas promocionales específicas. Este fenómeno obliga a anticipar estrategias comerciales, planificar campañas y coordinar el stock de manera alineada con dichas jornadas. En el caso de Algar, la preparación adecuada frente a estos eventos resulta clave para mantener la competitividad, especialmente considerando el impacto demostrado en mercados regionales como San Juan, donde estas fechas han tenido un desempeño destacado en su última edición.

Por otra parte, la alta penetración de redes sociales y su influencia directa en la decisión de compra indican que el proceso de consumo comienza mucho antes del ingreso al punto de venta. La visibilidad de productos en plataformas digitales, la interacción con contenidos y la comparación de opiniones condicionan la elección final del consumidor. Para Algar, esto refuerza la necesidad de sostener una presencia digital activa, coherente con el posicionamiento de las marcas que comercializa y alineada con las expectativas del público objetivo.

7.8.4 Síntesis dimensión tecnológica

En la dimensión tecnológica se observa un cambio sostenido en la forma en que se comercializa y se gestiona la indumentaria. Estas tendencias no se traducen únicamente en “más tecnología”, sino en nuevas exigencias operativas y comerciales; mayor velocidad, mayor precisión de información y un estándar de experiencia de compra que el consumidor ya compara con marcas y plataformas digitales.

En primer lugar, el avance de los pagos digitales en Argentina (Transferencias 3.0) empuja un escenario donde el cliente espera pagar de manera rápida y sin fricción desde bancos o billeteras, utilizando QR estandarizados. Para Algar, esto representa una oportunidad clara de simplificar el cobro y reducir la dependencia del efectivo, pero al mismo tiempo incrementa la necesidad de orden administrativo, ya que crece también la complejidad de la conciliación y el control interno si no existen rutinas consistentes de cierre, registro de comprobantes y seguimiento de acreditaciones.

En paralelo, la expansión del uso de la inteligencia artificial en el sector moda introduce un cambio competitivo. Algunas aplicaciones mencionadas a nivel sectorial, como probadores virtuales, personalización avanzada por talles o experiencias de compra altamente automatizadas, suelen estar más asociadas a empresas con mayor escala e inversión tecnológica. En cambio, para una PyME como Algar, los usos más viables en el presente se concentran en herramientas de apoyo a procesos comerciales cotidianos, por ejemplo; generación y optimización de contenidos para campañas, segmentación básica, análisis de desempeño de publicaciones, y soporte inicial de atención (respuestas rápidas, automatización de consultas frecuentes o asistencia en la redacción). Esto genera una brecha relevante, ya que mientras algunas marcas pueden elevar su propuesta

mediante experiencias digitales sofisticadas, PyMEs como Algar no cuentan actualmente con ese tipo de inversión tecnológica.

A su vez**,** el rol de los sistemas de gestión se vuelve indispensable para mantener orden interno. Los sistemas que se usan en el sector no solo registran ventas, sino que también definen qué tan preciso es el stock y qué tan consistente es la información para definir reposiciones, promociones y rotación por talle/ color. En Algar, se utiliza un sistema de tipo POS el cual permite registrar ventas y operaciones básicas, pero en comparación con empresas de mayor desarrollo (que trabajan con soluciones más integradas o con mayor nivel de automatización entre módulos), un sistema más básico suele implicar mayor carga operativa. En otras palabras, cuando el sistema no integra múltiples procesos en simultáneo, la organización compensa con trabajo administrativo y disciplina operativa para sostener el orden de la información.

Otro fenómeno tecnológico relevante es el crecimiento del social commerce, donde el proceso comercial ocurre en gran medida dentro de redes y mensajería. En indumentaria, el recorrido suele comenzar con el descubrimiento en Instagram, continuar con consultas por WhatsApp y concretarse mediante conversación. Para Algar, esto constituye una oportunidad comercial clara porque acerca el negocio al cliente y acelera el cierre de ventas, pero también exige consistencia, ya que a medida que aumenta el volumen de consultas, la rapidez de respuesta, la claridad de información y el seguimiento se vuelven indispensables para mantener una buena calidad de atención a través de estos medios digitales.

Finalmente, la omnicanalidad consolida una expectativa de continuidad entre canales: que el cliente pueda alternar entre tienda, redes y entornos digitales sin encontrar diferencias entre los distintos canales. En indumentaria, donde la experiencia sensorial tiene peso, prácticas como webrooming y showrooming se vuelven frecuentes. Para Algar, la oportunidad está en aprovechar

la sinergia entre local y digital, pero la amenaza aparece cuando existe inventario desalineado, demoras o condiciones de cambios poco claras que deterioran la confianza y empujan al cliente a comprar directo a marcas o a alternativas digitales mejor integradas. Por eso, la omnicanalidad exige visibilidad real del stock y coordinación operativa, ya que para lograr una experiencia integrada es necesaria una organización interna.

7.8.5 Síntesis de la dimensión ecológica

El análisis de la dimensión ecológica evidencia que la industria textil se encuentra en el centro del debate ambiental global, tanto por su elevado consumo de recursos naturales como por su contribución a las emisiones contaminantes y a la generación masiva de residuos.

Para Algar, si bien no participa en procesos productivos industriales, forma parte de la cadena de comercialización de indumentaria y, por lo tanto, se ve indirectamente alcanzada por este cuestionamiento estructural al modelo tradicional de moda. Este escenario representa un riesgo reputacional potencial si las marcas que comercializa fueran percibidas como ambientalmente irresponsables. A su vez, constituye una oportunidad estratégica para reforzar el posicionamiento de la empresa mediante la selección de marcas con políticas de sostenibilidad claras o mediante la comunicación de prácticas responsables hacia sus clientes.

El fenómeno del “Ultra Fast Fashion” se caracteriza por la rápida rotación de colecciones, el uso intensivo de materiales sintéticos y el descarte prematuro de prendas. Desde una perspectiva ambiental, implica mayores volúmenes de residuos textiles y una cultura de consumo efímero. Para Algar, esto abre la posibilidad de diferenciarse mediante la oferta de productos de mayor calidad y durabilidad, consolidando una propuesta de valor más sostenible.

En el plano regulatorio, Argentina cuenta con un marco normativo ambiental consolidado, que establece principios preventivos y criterios de gestión responsable de residuos. Aunque estas normas no regulan específicamente la actividad comercial minorista de indumentaria, sí configuran un entorno institucional que promueve prácticas sostenibles y mayor trazabilidad en la gestión ambiental. Para Algar, esto implica la necesidad de mantener prácticas ordenadas en materia de residuos, embalajes y cumplimiento normativo, especialmente ante posibles futuros ajustes regulatorios más específicos para el sector.

A nivel provincial, la Ley 918-L de San Juan sobre sustitución de bolsas plásticas y la reactivación de programas como "Cambio Verde" refuerzan la tendencia hacia una gestión ambiental más activa en el comercio local. En este sentido, decisiones como el reemplazo de bolsas plásticas por alternativas reutilizables no solo permiten cumplir con la normativa, sino que también pueden convertirse en un elemento diferenciador en la experiencia de compra.

En síntesis, la dimensión ecológica no representa actualmente una amenaza inmediata de carácter operativo para Algar, sin embargo, configura un entorno de creciente sensibilidad ambiental que impacta en la percepción del consumidor, en la reputación de las marcas y en las expectativas regulatorias futuras.

7.8.6 Síntesis Dimensión Legal

En la dimensión legal, el entorno normativo es clave para Algar porque ordena la forma en que la empresa se vincula con sus clientes, gestiona su operación diaria y sostiene relaciones laborales estables. En un comercio minorista de indumentaria, el cumplimiento no se limita a conocer las normas, sino a sostener prácticas coherentes y consistentes en todos los puntos de

contacto (local y canales digitales), ya que la falta de criterios unificados y la informalidad operativa suelen traducirse en reclamos, pérdida de confianza y costos internos.

En primer lugar, la Ley de Defensa del Consumidor incide directamente en la experiencia de compra, ya que exige información adecuada y veraz y establece el principio de trato digno. Para Algar, esto se vuelve especialmente relevante por la naturaleza del producto: talles, composición, cuidados de las prendas, condiciones de cambio, precio final y alcance real de promociones son aspectos sensibles donde cualquier ambigüedad o contradicción puede generar disconformidad. Por lo tanto, el desafío es que la información sea clara y consistente, que todo el equipo maneje los mismos criterios y que se cumpla con las condiciones de venta que se prometen tanto en el punto de venta como en la comunicación digital. Cuando eso no ocurre, aumenta la conflictividad con clientes, se incrementan los costos operativos asociados a correcciones, devoluciones, pérdidas de venta y también se genera un desgaste reputacional.

En paralelo, el crecimiento del canal digital refuerza la necesidad de ordenar procesos, especialmente por la obligación del “botón de arrepentimiento”. En Algar, esto implica que la posventa no puede depender de soluciones improvisadas ante cambios o devoluciones. Si el proceso no está estandarizado, además de generar un problema legal, se convierte también en un problema operativo, ya que genera demoras, reclamos y una percepción negativa del canal digital.

Otro eje legal especialmente sensible para un comercio de indumentaria es la exhibición de precios y la comunicación de promociones. Dado que en el rubro es habitual modificar precios, lanzar descuentos estacionales y operar con dinámicas tipo outlet, el margen de error aumenta si no hay criterios uniformes. Para Algar, el cumplimiento requiere coherencia entre el precio exhibido y el cobrado, y transparencia en las condiciones de la promoción. Cuando esto no se controla, da lugar a inconvenientes como: costos internos por ajustes urgentes, demoras en caja,

notas de crédito o correcciones posteriores. En cambio, cuando los precios y promociones se gestionan con orden, la normativa termina operando como un incentivo para mejorar controles internos y reducir fricciones en la operación.

Asimismo, aunque Algar no fabrica las prendas que comercializa, el marco de etiquetado textil la alcanza por ser revendedora, ya que ofrece los productos al consumidor final y necesita asegurar que la mercadería se encuentre correctamente rotulada. Esto impacta en la recepción y control de mercadería, ya que en este proceso debe existir una verificación mínima al ingresar productos, de lo contrario la empresa queda expuesta a conflictos por información incompleta.

Por otra parte, la protección de datos personales representa un aspecto cada vez más relevante para Algar, ya que la operatoria comercial, en especial en canales digitales y mensajería, involucra el manejo de información de clientes (nombres, teléfonos, domicilios, historial de compra). Desde una perspectiva legal, esto exige un uso responsable y un resguardo adecuado de la información, y desde una perspectiva estratégica, el riesgo no es solo legal, sino que un uso indebido de la información de clientes puede afectar la reputación y la confianza construida con los mismos. En consecuencia, el cumplimiento en esta materia implica ordenar procedimientos y otorgar acceso limitado a quienes deban acceder a esta información.

En síntesis, la dimensión legal evidencia que, para Algar, la principal amenaza no es la existencia de normas, sino la falta de estandarización y trazabilidad en procesos que están en el centro del negocio. Por esta razón, el cumplimiento legal no solo reduce riesgos y reclamos, sino que actúa como un motor de orden interno y profesionalización, fortaleciendo la reputación y la confianza del negocio en el tiempo.

7.9 Conclusión

El análisis PESTEL realizado evidencia que Algar opera en un entorno dinámico y en transformación, atravesado por cambios económicos, normativos, sociales y tecnológicos que influyen de manera directa e indirecta en su desempeño. En este contexto cambiante, la utilidad del análisis PESTEL para Algar radica en que permite ordenar y sistematizar los factores externos que condicionan su actividad, identificando tendencias, señales de cambio, oportunidades y riesgos del entorno macro.

En síntesis, el PESTEL desarrollado constituye un insumo central para esta tesis porque delimita el escenario externo en el que Algar debe desenvolverse y refuerza la importancia de contar con estructuras, criterios y rutinas organizativas capaces de sostener decisiones coherentes en un entorno cambiante. A partir de estos hallazgos, en los capítulos siguientes se profundizará el diagnóstico integral de la empresa, identificando debilidades y oportunidades de mejora, con el objetivo de fundamentar una propuesta orientada a fortalecer su proceso de profesionalización y su sostenibilidad en el tiempo. De este modo, este capítulo aporta el marco conceptual necesario para interpretar los desafíos internos de Algar y orientar el plan de mejora.

8 Capítulo 6 – Análisis FODA y propuestas de mejora

8.1 Introducción

A partir del diagnóstico desarrollado en los capítulos anteriores, este capítulo presenta las propuestas de mejora orientadas a fortalecer el proceso de profesionalización de Algar. Su elaboración se apoya en tres herramientas centrales: los resultados de la herramienta diagnóstica, el análisis de la cadena de valor y el análisis PESTEL. En conjunto, estas herramientas permitieron construir un diagnóstico integral de la empresa, identificar sus principales debilidades de gestión y comprender el contexto externo en el que desarrolla su actividad.

Para organizar e integrar los hallazgos de los distintos capítulos diagnósticos, este capítulo comienza con la construcción de un análisis FODA de Algar. Esta herramienta funciona como síntesis integradora de todo el diagnóstico realizado: permite reunir en una misma matriz las fortalezas y debilidades internas identificadas a través de la herramienta diagnóstica y la cadena de valor, y las oportunidades y amenazas externas relevadas mediante el análisis del PESTEL. Como señalan Díaz Olivera y Matamoros Hernández (2011), el FODA no reemplaza otros instrumentos de análisis sino que puede utilizarse como herramienta de ordenamiento y síntesis, permitiendo conocer el perfil de operación de la empresa en un momento determinado y establecer un diagnóstico que facilite la toma de decisiones.

A partir de esa síntesis, se desarrollan las propuestas de mejora, organizadas en ejes que abordan las principales debilidades identificadas. De este modo, el capítulo busca transformar el diagnóstico realizado en lineamientos de mejora concretos, en coherencia con el objetivo general de la investigación; analizar el grado de profesionalización de Algar, identificar las áreas de gestión que presentan debilidades y proponer lineamientos de mejora para su implementación. Se procura así que este capítulo no solo justifique conceptualmente las propuestas formuladas, sino que

también funcione como un documento aplicable, capaz de demostrar con claridad qué se propone, por qué se propone y qué beneficios podrían esperarse en caso de su implementación.

8.2 Análisis FODA de Algar

El análisis FODA que se presenta a continuación sintetiza los hallazgos de las tres herramientas diagnósticas. Las fortalezas y debilidades se construyeron a partir de los resultados de la herramienta diagnóstica (Capítulo 3) y los hallazgos de la cadena de valor (Capítulo 4), que corresponden a la mirada interna. Las oportunidades y amenazas se elaboraron a partir del análisis PESTEL (Capítulo 5), que constituye la mirada externa. Esta distinción asegura que cada cuadrante se apoye en la herramienta diagnóstica que corresponde, tal como lo propone Ponce Talancón (2007), quien señala que el análisis FODA consiste en la evaluación de los factores internos que diagnostican la situación de la organización y de los factores externos (oportunidades y amenazas) que condicionan su desempeño.

Para la construcción del FODA se priorizaron aquellos elementos con mayor incidencia sobre los objetivos organizacionales, ordenados de mayor a menor impacto. (Ramírez Rojas, 2009).

Tabla 22. Matriz FODA - Algar

Fortalezas	Debilidades
• Trayectoria de más de 30 años y reconocimiento de marca local.	• Ausencia de procesos documentados y alta dependencia del conocimiento tácito.

• Más de 30 marcas nacionales reconocidas, la gran mayoría con exclusividad territorial. • Experiencia de compra diferencial (atención personalizada, condicionales, eventos). • Fuerte presencia digital (más de 52.000 seguidores en Instagram, página web). • Relaciones consolidadas con proveedores a largo plazo. • Clima laboral positivo y baja rotación de personal con antigüedad. • Conocimiento profundo del rubro y del cliente sanjuanino. • Uso de herramientas de planificación de marketing.	• Escasa delegación efectiva y falta de mandos medios consolidados. • Estructura organizativa informal y roles poco clarificados (organigrama desactualizado) • Información fragmentada en múltiples sistemas sin integración. • Gestión de Recursos Humanos informal y sin estructura sistemática. • Ausencia de gobierno familiar formalizado y protocolo familiar. • Ausencia de planificación estratégica e indicadores formales de gestión (KPI).
Oportunidades	Amenazas

• Crecimiento sostenido del e-commerce y canales digitales en Argentina. • Expansión de pagos digitales (Transferencias 3.0, billeteras virtuales) • Alta penetración de redes sociales (70,3% de la población) • Valoración creciente del consumidor por marcas nacionales de calidad frente al fast fashion. • Tendencia normativa favorable a la protocolización de empresas familiares (IGJ Res. 19/2021). • Disponibilidad de sistemas de gestión (POS/ ERP) accesibles y adaptados a PyMEs.	• Competencia del fast fashion importado: Crecimiento de Shein y Temu. • Facilidades para compras al exterior: Decreto 1065/2024. • Turismo de compras hacia Chile. • Volatilidad macroeconómica: caída del consumo textil. • Reorganización institucional tributaria y aduanera, que exige actualización normativa constante. • Altas expectativas de experiencia omnicanal (stock alineado, devoluciones, coherencia de precios) • Crecientes exigencias legales (Ley 24.240, botón de arrepentimiento, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Propuestas de mejora

La mirada interna se construye a partir del cruce entre los resultados de la herramienta diagnóstica y los hallazgos de la cadena de valor. Este enfoque permite interpretar las debilidades identificadas no como fenómenos aislados, sino como problemáticas que se reiteran, se relacionan entre sí y que se manifiestan en distintas actividades y áreas de la empresa. En este sentido, las debilidades fueron agrupadas en ejes de mejora, ya que en varios casos los hallazgos obtenidos mediante ambas herramientas remiten a dificultades similares o complementarias. A su vez, la agrupación en ejes facilita la formulación de propuestas más amplias y capaces de abarcar no solo situaciones puntuales, sino aspectos de gestión que inciden en el funcionamiento global de la organización.

Las propuestas de mejora se orientan a generar cambios que favorezcan una gestión más organizada y sostenible en el tiempo, atendiendo tanto a la resolución de debilidades concretas como al fortalecimiento general de Algar en su proceso de profesionalización. Cada eje se presenta con la misma estructura: diagnóstico, marco conceptual, propuestas de mejora y beneficios esperados.

8.3.1 Eje de capacitación planificada e inducción

a) Diagnóstico.

Este eje surge como una debilidad especialmente relevante por su impacto transversal, ya que no afecta únicamente al área de Recursos Humanos, sino que repercute en el funcionamiento cotidiano de todas las áreas. Esto se observa con claridad en los resultados de la herramienta diagnóstica en el ítem RH2 (capacitaciones planificadas), donde se evidencian diferencias en las distintas áreas, marketing presenta un promedio alto (4,0), vendedores un nivel medio (3,5),

mientras que el área de caja y administración obtiene los resultados más bajos (2,5), y a nivel jerárquico no se registran votos en categorías altas, con un promedio general de 2,67. En términos interpretativos, esto sugiere que la capacitación existe, pero no se percibe como un proceso sistemático ni instalado en toda la organización. (elaboración propia a partir de los resultados de la herramienta diagnóstica, ítem RH2, Capítulo 3)

Desde la cadena de valor, la lectura refuerza este hallazgo: la gestión de recursos humanos se describe como históricamente informal, con incorporación de personal basada en referencias y aprendizaje "en el puesto", lo cual genera que la empresa dependa de la disponibilidad y experiencia de personas específicas. A medida que se incrementa la complejidad, esta dinámica comienza a presentar limitaciones, porque la empresa depende de que "alguien explique", "alguien se acuerde", o "alguien esté". En organizaciones donde predomina el aprendizaje informal, la falta de procedimientos y de instancias sistemáticas de formación tiende a aumentar la dependencia de personas específicas y dificulta la transferencia estable del conocimiento dentro de la empresa. (Vásquez-Silva y Botero-Rave, 2017).

b) Marco conceptual

La inducción, también denominada *"onboarding*", puede entenderse como el proceso que facilita la recepción e integración del nuevo colaborador, reduce la incertidumbre inicial y acelera la adaptación al puesto y a la cultura organizacional. Las inducciones más efectivas combinan información general de la empresa con orientación específica por puesto y mecanismos de verificación. (Bermúdez Restrepo, 2011; Santillán Marroquín y Mera Manotoa, 2020). Por otro lado, la capacitación se conceptualiza como un proceso planificado y evaluable que sigue un ciclo de detección de necesidades, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. En PyMEs lo recomendable es priorizar contenidos críticos y combinar microcapacitaciones internas con apoyos

externos puntuales para optimizar recursos (Pedroni Lara et al., 2020). Álvarez Morales y Ramírez Herrera (2022) caracterizan la capacitación como un proceso planificado orientado a mejorar habilidades y desempeño, y presentan un ciclo de cinco etapas: analizar necesidades, diseñar el programa, desarrollar materiales, implementar y evaluar la eficacia.

c) Propuesta de mejora

Se propone implementar un plan de capacitación e inducción práctico y aplicable para Algar:

1. Distinguir claramente entre una inducción general (misión, valores, políticas) y una inducción específica por puesto que enfatice los criterios de operación propios del rol. Esta separación permite que la incorporación cubra tanto la socialización organizacional como las exigencias operativas de cada rol (Bermúdez Restrepo, 2011).

2. Implementar la inducción en tres etapas: (1) inducción general, en la cual se exponen la misión, visión, valores, políticas y funcionamiento global. (2) inducción específica por puesto, con acompañamiento de un referente designado. (3) evaluación del proceso mediante un acta que deje constancia del dominio alcanzado y facilite la trazabilidad (Torres-Flórez, 2019).

3. Instalar un ciclo anual de capacitación mínimo, con foco en los roles críticos y necesidades del negocio. El ciclo de capacitación anual mínimo propuesto:

- Detección de necesidades: surgen del diagnóstico (en el caso de Algar caja y administración), de la operación (errores recurrentes, retrabajos, reclamos, desorden de stock o caja) y de cambios del negocio (nuevas herramientas, nuevos canales, nuevas tecnologías).

- Diseño: se elaboran contenidos cortos por puesto y por problemática (por ejemplo, “cierres y controles de caja”, “gestión de pedidos online”, “atención al cliente y manejo de reclamos”)

- Implementación: se propone combinar microcapacitaciones internas en horarios de baja demanda con instancias externas puntuales cuando el tema lo requiera (por ejemplo, la participación de un técnico especializado para nuevas tecnologías)

- Evaluación: no necesariamente exámenes formales, pero sí una validación mínima (checklist de dominio, práctica supervisada o resolución de casos). La capacitación se considera una ventaja competitiva y se asocia con desempeño y calidad del servicio, especialmente cuando se realiza con planificación y seguimiento (Torres-Flórez, 2019).

4. Por último, implementar registros simples pero estratégicos: un checklist de inducción por puesto (contenidos vistos, responsable, fecha), un acta de cierre de inducción firmada por responsable e ingresante, y un registro anual de capacitaciones por persona (tema, fecha, modalidad, responsable). Estos registros no son burocracia por sí misma, sino que ayudan a que el conocimiento “no se pierda” y se convierta en un activo organizacional. En términos de gestión del conocimiento, esto implica mover parte del saber desde el plano tácito hacia el plano explícito, facilitando su transmisión y reutilización (Vásquez-Silva y Botero-Rave, 2017).

d) Beneficios esperados.

La implementación de este plan conlleva beneficios concretos y esperables para Algar: disminución de riesgos operativos por desconocimiento de procedimientos, acortamiento de los tiempos de adaptación de nuevos ingresos, mayor satisfacción del cliente, mejora de los procesos internos, fortalecimiento de la cohesión grupal, disminución de la supervisión directa, mayor capacidad de delegar y, por ende, menor centralización, así como una mejora en la continuidad organizacional al retener y formalizar conocimientos que hoy están en manos de personas específicas (Moreno Cortés et al., 2018; Santillán Marroquín y Mera Manotoa, 2020; López Montalvo et al., 2020).

En definitiva, cuando la capacitación deja de depender exclusivamente de la práctica espontánea y se organiza con cierta planificación, seguimiento y evaluación, la organización logra sostener aprendizajes más homogéneos y acumulativos en el tiempo (Pedroni Lara et al., 2020).

8.3.2 Eje de delegación efectiva y consolidación de mandos medios

a) Diagnóstico

Este eje contempla una debilidad crítica para las empresas familiares: la falta de delegación efectiva y la ausencia de mandos medios con autoridad real. En la herramienta diagnóstica, DO4 (mandos medios con autoridad para decidir) obtuvo el puntaje más bajo dentro de la dimensión de Diseño Organizativo: 2,50 en el nivel jerárquico y 2,61 en el operativo, con 44,4% de respuestas bajas y apenas 5,6% de respuestas altas. Incluso al analizarlo por roles, el patrón se mantiene: marketing 2,0; vendedores 2,5; caja y administración 3,0 (Capítulo 3; herramienta diagnóstica, ítem DO4).

En la cadena de valor, el análisis describe la estructura de Algar como simple y centralizada, donde los dueños resuelven decisiones tanto estratégicas como cotidianas. La organización está

acostumbrada a consultar siempre a los dueños incluso en temas operativos menores, lo que dificulta el desarrollo de un equipo con mayor capacidad de toma de decisiones autónoma (Capítulo 4).

b) Marco conceptual

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización; cuando se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada, y cuanto más participen los niveles inferiores, más descentralizada será (Robbins y Coulter, 2005).

Chiavenato, define la delegación como "el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía", y distingue que la autoridad descansa en el cargo y no en la persona que lo ocupa, por lo que su transferencia exige el reconocimiento formal del rol y la claridad sobre su alcance.

En las empresas familiares de comercio minorista la tendencia a centralizar es alta y la falta de formalización de la estructura es una debilidad recurrente en el proceso de profesionalización (Hernández Fernández et al., 2014)

c) Propuesta de mejora

1- Identificar y formalizar los mandos medios existentes. En Algar ya existen referentes informales de área (encargada de ventas, encargada de caja, responsable de marketing). El primer paso es reconocer formalmente esos roles, definir su alcance de decisión y comunicarlo al equipo.

2- Delegar responsabilidad y autoridad: asignar tareas no es delegar. El individuo debe responsabilizarse de la ejecución de la tarea y tener autoridad para llevarla a cabo como juzgue mejor. El gerente debe delegar una tarea entera a una persona, en vez de subdividirla entre

varias personas. Esto otorga responsabilidad total a cada individuo y le exige mayor iniciativa, y permite al gerente controlar mejor los resultados. No todas las personas tienen las mismas capacidades ni motivaciones, el gerente debe adecuar el talento de la persona a la tarea para que la delegación resulte eficaz. Se recomienda proceder mediante la delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño para cerciorarse de que las funciones existentes fueron asimiladas de modo satisfactorio, antes de agregar otras nuevas. (Chiavenato, 2006).

3- Proporcionar información adecuada: para que la delegación sea exitosa, debe darse información acerca de qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué. El individuo debe comprender la tarea y los resultados esperados (Chiavenato, 2006). Así como tener en claro que toda situación de delegación tiene restricciones, ya que no se delega una autoridad ilimitada sino aquella para realizar ciertos actos dentro de ciertos parámetros, es tarea de quien delega especificar cuáles son esos parámetros (Robbins y Coulter, 2005)

4- Mantener retroalimentación: retroalimentación significa abrir líneas directas de comunicación con el subordinado para responder preguntas y proporcionar orientación, sin ejercer control. La retroalimentación brinda al subordinado los datos necesarios para saber si la ejecución es correcta (Chiavenato, 2006). Se propone implementar reuniones periódicas de seguimiento (semanal o quincenal, 30-45 minutos) entre la dirección y cada mando medio.

5- Evaluar y recompensar el desempeño: cuando los resultados cumplan o sobrepasen las expectativas, el gerente debe recompensar el trabajo bien hecho con estímulos, recompensas financieras y delegación de nuevas actividades (Chiavenato, 2006). En Algar, esto implica instalar una mínima práctica de reconocimiento que refuerce la delegación progresiva.

d) Beneficios esperados

Daft (2011) señala que la delegación de autoridad en los subordinados aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejoran su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y al utilizar su creatividad.

Chiavenato (2006) sistematiza los beneficios de la descentralización; permite aumentar la eficiencia y la motivación, aprovechar mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios, mejorar la calidad de las decisiones a medida que se reducen su volumen y complejidad, disminuir la toma de decisiones de los jefes principales, y favorecer la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados, ya que la estructura descentralizada produce gerentes generales, en lugar de simples especialistas, lo que fortalece la capacidad de la organización en el largo plazo.

8.3.3 Eje de documentación y estandarización formal de procesos clave

a) Diagnóstico

Este eje responde a una debilidad transversal identificada tanto en la herramienta diagnóstica como en la cadena de valor. En la herramienta diagnóstica, el ítem DO3 (procesos clave documentados por escrito) obtuvo un promedio de 3,06 en el nivel operativo, con 22,2% de respuestas bajas y solo 22,2% de respuestas altas, en el nivel jerárquico el promedio fue de 3,33. Esta distribución indica que la percepción sobre procesos documentados no es homogénea en la organización.

Desde la cadena de valor, se identificó que diversas actividades (recepción y control de mercadería, coordinación entre locales, gestión de pedidos online y atención personalizada a clientes) funcionan a partir de la experiencia del equipo y de la supervisión directa de los dueños,

sin procedimientos escritos. Esta dependencia del conocimiento tácito dificulta la incorporación de nuevas personas, vuelve más lenta la delegación y aumenta el riesgo de pérdida de saberes relevantes ante la salida de algún integrante del equipo (Capítulo 4).

b) Marco conceptual

Medina León et al. (2019) en su artículo publicado en la Revista Ingeniare, definen la gestión por procesos como "la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta".

Desde la teoría del conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi (1999) explican que documentar procesos equivale a externalizar el conocimiento tácito, convirtiendo saberes implícitos en información accesible y transferible para toda la organización. Los autores definen el conocimiento tácito como "personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar", en contraste con el conocimiento explícito, que "puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático". Documentar los procesos de Algar es exactamente ese proceso: convertir en procedimientos escritos y transferibles lo que hoy existe como saber práctico en pocas personas

c) Propuestas de mejora

Las propuestas de este eje se organizan siguiendo las tres primeras fases del procedimiento propuesto por Medina León et al. (2019), adaptadas al contexto de Algar.

1- Fase I: organización y formación del equipo. Constituir un pequeño equipo de trabajo interdisciplinario (dirección y referentes de área). Medina León et

al. (2019) señalan que esta fase requiere que los integrantes del equipo tengan conocimientos básicos en sistemas de gestión y que se planifiquen reuniones de trabajo periódicas con agenda definida.

2- Fase II: identificación y clasificación de procesos (mapa de procesos). Listar todos los procesos que se realizan en la empresa y clasificarlos en tres categorías: procesos estratégicos (planificación, gobierno), procesos operativos o clave (aquellos que impactan directamente en el producto o servicio al cliente) y procesos de apoyo (administración. RRHH, tecnología). El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro y facilita la comprensión de las interacciones clave, y así permite crear una visión compartida de la organización visualizando los conductores de valor (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

3- Fase III: representación y descripción de los procesos seleccionados (fichas de proceso). Para cada proceso prioritario, elaborar una ficha de proceso simple que incluya: nombre del proceso, objetivo, responsable, entradas (inputs), pasos en orden secuencial, salidas (outputs) y criterios de calidad o verificación esperados. Medina León et al. (2019) describen la ficha de proceso como el instrumento central de la fase III, ya que permite una "representación sistemática que contribuye a la implementación e integración de los sistemas de gestión". Las fichas deben ser breves, comprensibles para quienes las ejecutan y construidas con participación del equipo operativo, de modo que reflejen la realidad del trabajo cotidiano y no una versión ideal impuesta desde la dirección.

4- Validar las fichas antes de formalizar. Presentar los borradores de fichas al equipo de cada área, recoger observaciones y ajustar antes de dar el documento por aprobado. Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que la exteriorización del conocimiento tácito requiere de la colaboración entre quienes lo poseen, ya que el proceso de convertir el saber práctico en documento formal solo es válido si refleja genuinamente cómo se hace el trabajo.

5- Revisión periódica de los procesos documentados. Medina León et al. (2019) señalan que la fase de mejora debe analizarse con enfoque sistémico, ya que lo que representa una mejora para un área no siempre lo es para el sistema en su conjunto. Un proceso documentado que no se revisa puede quedar obsoleto y convertirse en una fuente de rigidez en lugar de apoyo.

d) Beneficios esperados

Mallar (2010) sintetiza los beneficios del enfoque por procesos al señalar que "la gestión de procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso" y que al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles.

Desde la perspectiva del conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi (1999) destacan que la conversión del conocimiento tácito en explícito, a través de documentación, manuales o fichas de proceso, es lo que permite que el conocimiento deje de pertenecer a personas individuales y pase a ser un activo de la organización. En el caso de Algar, esto tiene un impacto directo sobre la continuidad del negocio, ya que cuando el saber operativo está documentado, la empresa no depende de la presencia de personas específicas para funcionar de manera consistente.

En el largo plazo, contar con procesos documentados y revisados periódicamente sienta también las bases para avanzar hacia estándares de calidad más exigentes. Como señala Mallar (2010), la gestión por procesos es la puerta de entrada a sistemas de gestión de calidad como ISO 9001, que exigen exactamente eso: identificar, describir, medir y mejorar los procesos de manera sistemática.

8.3.4 Eje de estructura organizativa formal y clarificación de roles

a) Diagnostico

La dimensión diseño organizativo fue la de menor puntaje en el nivel operativo 3,42 y la segunda más baja del nivel jerárquico 3,43. Los ítems DO2 (funciones y responsabilidades documentadas por puesto) y DO3 (procesos clave estandarizados) presentaron promedios inferiores al resto de la dimensión.

Desde la cadena de valor, se identificó la ausencia de un organigrama formal actualizado, la inexistencia de descripciones documentadas de funciones y la definición de responsabilidades, lo que genera superposiciones y áreas grises (Capítulo 3 y Capítulo 4). Adicionalmente, la revisión documental confirmó la existencia de un organigrama formal pero desactualizado en relación con la estructura real de la empresa.

b) Marco conceptual

Robbins y Coulter (2005) describen la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleados dentro de la organización” y señalan que su diseño involucra seis elementos: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud del control, la centralización/descentralización y la formalización. El elemento que más aplica a este diagnóstico es la *formalización,* definida por los autores como “el grado en que los puestos de

trabajo de una organización están estandarizados y en que las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados". Cuando la formalización es alta existen descripciones de trabajo explícitas, normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo, pero cuando es baja los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados. La otra dimensión relevante para el desarrollo de este eje es la cadena de mando, que Robbins y Coulter (2005) definen como "la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y define quién informa a quién".

Hernández Fernández et al. (2014) señalan que en las empresas familiares de comercio minorista los diseños organizativos formales son parte del sistema de dirección que contribuye a la profesionalización, y que la falta de formalización, especialización y coordinación es una debilidad recurrente, con una alta tendencia a centralizar.

c) Propuestas de mejora

1- Actualizar y comunicar el organigrama formal que refleje la estructura actual de Algar (dirección, ventas, administración, marketing, logística), ya que actualmente existe uno pero el mismo está desactualizado con la realidad. El organigrama es la representación visual de la estructura formal y constituye la base para tratar de determinar el diseño estructural que está usando la organización (Robbins y Coulter, 2005). Desarrollar un organigrama que describa responsabilidades de trabajo, relaciones de su ordenación y agrupamiento en departamentos. A su vez proporcionar suficiente documentación de modo que todas las personas en la organización sepan a quién informar y cómo encajan en el panorama total de la organización (Daft, 2011).

2- Elaborar fichas de descripción de puestos Chiavenato (2000) define la descripción de un cargo como enumeración por escrito de los principales aspectos

significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas, e indica que debe señalar: qué hace el ocupante del cargo, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Para Algar se propone que cada ficha incluya como mínimo: nombre del puesto, área, a quién reporta, misión del puesto, principales responsabilidades y tareas, vínculos con otras áreas y competencias mínimas requeridas. Es importante que las fichas se elaboren de manera participativa, involucrando a quien actualmente ocupa cada puesto.

3- Delimitar claramente las áreas de responsabilidad entre los miembros de la familia propietaria. Determinar qué área lidera cada integrante y cuáles son las decisiones que le corresponden. Belausteguigoitia Rius (2010) destaca que en la empresa familiar, la clarificación de roles es condición necesaria para evitar la confusión que generan relaciones ambiguas y para avanzar hacia una gestión más profesional.

4- Revisar periódicamente la estructura y las fichas de puesto. Una vez elaboradas, estas herramientas deben revisarse al menos una vez al año o ante cambios significativos para mantener la información actualizada.

d) Beneficios esperados

Hernández Fernández et al. (2014) destacan la importancia de los organigramas estructurales y los manuales organizacionales para el desempeño de la empresa, ya que permiten regular y controlar la gestión de la empresa. Concluyen que los diseños organizativos formales son parte del sistema de dirección que contribuye a la profesionalización, y que sin ellos la empresa tiende a reproducir sus debilidades estructurales.

Chiavenato (2000) añade que la descripción y el análisis de puestos sirven de base para el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño y la detección de necesidades de

capacitación. Es decir son herramientas sobre las que se apoyan todos los demás procesos de gestión del personal.

8.3.5 Eje de fortalecimiento del uso de tecnología e integración de la información

a) Diagnóstico:

Aunque la dimensión tecnológica obtuvo el puntaje más alto en nivel jerárquico con un promedio de 4,00, el análisis cualitativo y la cadena de valor revelan que la fortaleza tecnológica de Algar es principalmente externa (presencia digital, e-commerce, medios de pago). El ítem TEC3 (capacitación en herramientas tecnológicas) fue el más bajo de la dimensión con 2,78 en operativo y 3,00 en jerárquico. La información sobre ventas, stock, clientes, finanzas y proveedores está fragmentada en distintas herramientas sin integración, lo que genera duplicación de trabajo y decisiones basadas en percepciones más que en datos (Capítulo 3 y Capítulo 4).

b) Marco conceptual

Benvenuto Vera (2006) define los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) “como un sistema global de planificación de los recursos y de gestión de la información que de forma estructurada puede satisfacer la demanda de las necesidades de gestión de la empresa”. El mismo autor complementa esta definición al señalar que las soluciones ERP “pueden proporcionar una serie de mejoras a los objetivos comerciales de una empresa, proporcionando datos compartidos a los empleados de toda su organización sin la obligación de conservar registros manuales, aumentando la eficiencia y productividad empresarial al automatizar tareas repetitivas”. El autor advierte que la implantación puede transcurrir desde meses hasta años debido a los cambios en los procesos del negocio, lo que justifica una adopción gradual por módulos.

c) Propuesta de mejora:

1- Evaluar y seleccionar un sistema de gestión integrado. Los criterios mínimos deben incluir: integración de ventas físicas y online, gestión de stock en tiempo real, módulo de clientes, reportes por producto/marca/período y exportación de datos contables. Jones et al. (2016) recomiendan que la adopción tecnológica en PyMEs se realice a partir de un análisis previo de las necesidades específicas y las capacidades organizacionales disponibles.

2- Planificar la migración por módulos. Benvenuto Vera (2006) recomienda comenzar por el módulo de stock e inventario, luego integrar ventas (físico y online), y posteriormente avanzar hacia la integración contable. Cada etapa debe incluir capacitación del equipo antes de la puesta en marcha.

3- Establecer el sistema como fuente única de registro desde el primer día. Toda venta, entrada de mercadería y transferencia entre locales debe registrarse en el sistema en el momento en que ocurre, eliminando la convivencia con planillas paralelas. Jones et al. (2016) identifican que la falta de capacitación y de disciplina del personal en el ingreso de datos es lo que genera inconsistencias y reduce la confiabilidad de la información del sistema.

4- Designar un responsable interno por área como referente del sistema. Jones et al. (2016) concluyen que el desarrollo de competencias organizacionales específicas para el uso de TIC es condición necesaria para que la adopción tecnológica genere beneficios reales.

d) Beneficios esperados

La integración de la información en un sistema único transforma la capacidad de gestión de Algar. Entre los beneficios esperados se pueden identificar: permite tomar decisiones basadas en datos confiables, brinda mayor trazabilidad, reduce la carga administrativa por duplicación de registros, garantiza la coherencia entre el canal físico y el digital, tal como lo exige la omnicanalidad (Verhoef et al., 2015). Jones et al. (2016) concluyen que la integración de TIC mejora la competitividad de las PyMEs al reducir costos operativos y mejorar la calidad de la información disponible.

8.3.6 Eje de gestión de recursos humanos

a) Diagnostico

La dimensión recursos humanos obtuvo un promedio de 3,77 en el nivel jerárquico y 3,66 en el operativo. Sin embargo, el ítem RH2 (capacitación planificada) promedió 2,67 en el nivel jerárquico, siendo uno de los puntos más bajos de la dimensión, junto con RH1 (proceso formal de selección). El ítem RH3 (promociones basadas en desempeño y competencias) presentó niveles bajos en todas las áreas. La cadena de valor confirmó: procesos de selección por referidos, capacitación informal y ausencia de criterios objetivos de evaluación (Capítulo 3 y Capítulo 4).

b) Marco conceptual

Este eje aborda tres prácticas centrales de la gestión de recursos humanos que, según Carrasco-Hernández, Sánchez-Marín y Meroño-Cerdán (2014), son las que más inciden en el desempeño organizativo de las empresas familiares: la selección, la formación y la retribución. Los autores afirman que sistematizar estas prácticas tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño organizativo.

En cuanto al proceso de selección, Chiavenato (2000) lo define como “un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo por proveer y el perfil de las

características de los candidatos que se presentan" y señala que el proceso funciona como "una secuencia de etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato, comenzando por las técnicas más sencillas y reservando las más sofisticadas para las últimas instancias".

Respecto a la evaluación de desempeño, Chiavenato (2000) la define como "una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro" y la describe como un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Finalmente, sobre los indicadores de gestión, Kaplan y Norton (1997) desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta que "traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica". El CMI organiza los indicadores en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

c) Propuestas de mejora

1- Formalizar el proceso de selección. Chiavenato señala que en la selección el primer paso es obtener información acerca del puesto por cubrir a través del análisis y descripción del cargo, y que a continuación se aplican las técnicas de selección (entrevistas, pruebas de conocimiento o habilidades) en etapas secuenciales según la exactitud y precisión deseadas. Para Algar, se propone: definir por escrito el perfil del puesto (utilizando como base la ficha del eje 4), utilizar más de una fuente de reclutamiento, realizar al menos una entrevista estructurada y documentar la evaluación.

2- Establecer un proceso de inducción documentado para todas las áreas. Este punto está desarrollado en profundidad en el Eje 1.

3- Implementar evaluaciones de desempeño anuales. Chiavenato (2000) identifica las siguientes etapas para una evaluación de desempeño efectiva: (1) definición de los objetivos y criterios de evaluación, basados en las responsabilidades del puesto. (2) aplicación del instrumento mediante una conversación estructurada entre el evaluado y su referente directo, (3) análisis de los resultados y por último (4) retroalimentación, la comunicación del resultado al evaluado es el punto más importante del sistema.

4- Revisar la política de remuneración para asegurar equidad interna y avanzar hacia criterios basados en desempeño y responsabilidades y no exclusivamente en la antigüedad o vínculo familiar (Carrasco-Hernández et al., 2014).

5- Implementar un sistema básico de indicadores de gestión (KPI). Kaplan y Norton (1997) proponen el CMI como una herramienta que permite a los directivos obtener una visión rápida pero comprensiva del negocio, equilibrando indicadores financieros con medidas operacionales sobre clientes, procesos internos y aprendizaje. Para Algar se propone un tablero acotado de cinco a diez indicadores mensuales, por ejemplo: facturación por canal (físico y online), ticket promedio de compra, tasa de conversión en tienda, rotación de stock por categoría y marca, tasa de reclamos y devoluciones. La revisión de estos indicadores en una reunión mensual breve con los referentes de área permite detectar desvíos a tiempo y tomar decisiones fundamentadas.

d) Beneficios esperados

Los efectos de la profesionalización de los recursos humanos se traducen en mejoras en la participación de mercado, satisfacción de los clientes, el aumento de los ingresos y la eficiencia en los costos de operación (Pedraza Melo et al., 2025). Carrasco-Hernández, Sanchez-Marin y Meroño-Cerdan (2014) afirman que son las prácticas de recursos humanos más profesionalizadas

y con criterios empresariales las que mayor desempeño y por tanto, eficiencia económica, producen para la empresa. En otras palabras, cuando una empresa ordena sus prácticas de selección, evaluación y remuneración, los resultados del negocio mejoran de manera significativa.

8.3.7 Eje de gobierno de la empresa familiar, protocolo y planificación de la sucesión.

a) Diagnóstico

La dimensión gobierno y planificación fue la de menor puntaje en el nivel jerárquico (promedio 3,23). El ítem GP5 (plan de sucesión) obtuvo el puntaje más bajo de toda la herramienta (2,50) seguido por GP2 (mecanismos formales para la relación empresa-familia con 2,83 y GP4 (seguimiento por indicadores) con un resultado de 3,17. La cadena de valor confirmó la ausencia de estructuras formales de gobierno, las decisiones estratégicas se resuelven en el grupo familiar sin espacios ni mecanismos definidos (Capítulo 3 y Capítulo 4).

b) Marco conceptual

Tagiuri y Davis (1996) propusieron el modelo de los tres círculos, que muestra que familia, propiedad y empresa son sistemas que coexisten, se superponen e interactúan. Cada intersección genera situaciones específicas que deben ser gestionadas con estructuras formales. Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg (1997) ampliaron este modelo y mostraron que los tres sistemas evolucionan en paralelo a lo largo del tiempo: la estructura de gobierno que fue adecuada para la empresa fundada por un solo propietario no lo es necesariamente cuando la propiedad se comparte entre hermanos o primos.

En Argentina, según la Inspección General de Justicia (IGJ, 2021), el 70% de las empresas registradas en el país son empresas familiares, y contribuyen aproximadamente al 68% del PBI y al 70% del empleo privado. Reconociendo este peso en la economía nacional, la IGJ sancionó en

2021 la Resolución General 19/2021, que crea un marco normativo específico para la protocolización de empresas familiares en Argentina, con el objetivo de favorecer su continuidad y ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. En ese marco, la IGJ define el protocolo familiar como "aquel conjunto de pactos suscriptos por los socios entre sí, o con terceros con los que guardan vínculos familiares, que afectan a una sociedad no cotizada en la que tengan un interés común, en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa".

En cuanto a la sucesión, es un proceso de cambio generacional, de naturaleza compleja, con componentes familiares, organizativos y de propiedad y que su planificación anticipada es el factor que más consistentemente se asocia con la sostenibilidad de la empresa familiar. (Lozano-Fuentes et al., 2017)

Dodero (2002) coincide al señalar que "la sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, pero debe hacerse en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la siguiente generación" y que "este proceso facilitará la sucesión de la dirección, al hacerse transparente el desempeño de los herederos".

c) Propuesta de mejora

1- Iniciar la construcción del protocolo familiar. El proceso debe abordar los temas de mayor tensión, como criterios de ingreso y remuneración de familiares, toma de decisiones estratégicas, gestión de conflictos, distribución de utilidades y lineamientos sobre la sucesión. Gallo (1998) recomienda que sea facilitado por un especialista externo para garantizar que todas las voces sean escuchadas y los acuerdos sean genuinamente consensuados.

2- Implementar reuniones de consejo de familia con periodicidad definida. Dodero (2002) señala que cuando los propietarios tienen intención de que su empresa sea continuada por sus descendientes, es conveniente contar con órganos de gobierno como la asamblea familiar y el consejo familiar para regular las relaciones entre familia y empresa.

3- Trabajar sobre el Modelo de los Tres Círculos. El modelo propuesto por Tagiuri y Davis (1996) puede utilizarse para identificar en cuáles de las tres intersecciones: familia-empresa, familia-propiedad o empresa-propiedad, se concentran los principales conflictos o zonas grises de Algar. Hacer visible esa superposición ayuda a que los integrantes de la familia comprendan por qué ciertos conflictos se repiten y qué tipo de acuerdos son necesarios para resolverlos. Lozano Fuentes, Romero-González y Hirsh (2017) confirman que el uso del modelo de los tres círculos como herramienta práctica en el proceso de gobierno mejora la comprensión de las dinámicas internas y facilita la construcción de acuerdos durables.

4- Separar formalmente los roles familiares de los empresariales. Cada integrante que participa en la empresa debe tener un rol definido en el organigrama, con responsabilidades claras y remuneración determinada. Belausteguigoitia Rius (2010) advierte que cuando el empleo se sustenta en el apellido y no en competencias, “prevalece el estereotipo de nepotismo”, con consecuencias negativas sobre la motivación del equipo no familiar.

5- Formalizar la estructura de propiedad con asesoramiento legal. La IGJ Res. 19/2021 prevé la inscripción registral del protocolo familiar, otorgándole publicidad y fortaleciendo la confianza de los grupos de interés vinculados a la empresa.

6- Planificar la sucesión para los puestos clave. Identificar los puestos cuya vacancia generaría mayor impacto (dirección general, responsables de área, personas con conocimiento crítico sobre proveedores o clientes) e iniciar un proceso de preparación anticipada siguiendo las cinco etapas propuestas por Belausteguigoitia Rius (2010). Las etapas son: diagnóstico (el fundador evalúa si existe un posible sucesor dentro de la familia), planificación (se elabora el plan de sucesión involucrando a los posibles sucesores), entrenamiento (formación, rotación por puestos y experiencia fuera de la empresa), transferencia (traspaso gradual de responsabilidades) y culminación (el fundador entrega formalmente la conducción).

d) Beneficios esperados

Dodero (2002) señala que en Argentina solo el 30% de las empresas familiares sobrevive la segunda generación y el 15% a la tercera, y que la protocolización aparece entre los factores que mejorla supervivencia.

Además, formalizar el gobierno familiar mejora la calidad de las decisiones estratégicas, ya que las decisiones importantes se toman con deliberación, en un espacio formal y con registro de actas. La implementación de estructuras formales de gobierno es condición necesaria para el éxito intergeneracional de la empresa familiar (Gersick et al., 1997).

Establecer reglas de juego claras y consensuadas antes de que los problemas surjan, reduce significativamente el riesgo de que los conflictos familiares impacten en la operación de la empresa.

8.4 Conclusión del capítulo

Este capítulo constituye el cierre del recorrido planteado en la tesis, es el que permite transformar el diagnóstico en propuestas concretas. Su importancia radica en que reúne, en un

mismo apartado, los hallazgos de las distintas herramientas aplicadas a lo largo de la investigación. A través del análisis FODA, los resultados de la herramienta diagnóstica, de la cadena de valor y del análisis PESTEL se integraron en una síntesis única, que permitió pasar de una mirada fragmentada a una comprensión global de la situación de Algar.

A partir de esa síntesis se desarrollaron siete ejes de mejora, orientados a dar respuesta a las principales debilidades identificadas en el diagnóstico. Cada eje fue formulado con una estructura común (diagnóstico, marco conceptual, propuesta y beneficios esperados). Los ejes no constituyen intervenciones aisladas, sino un conjunto interrelacionado en el que el avance en un aspecto favorece el progreso de los demás, lo que refuerza la idea de la profesionalización como un proceso gradual y sistémico.

Asimismo, las propuestas fueron concebidas para implementarse de manera escalonada, atendiendo al tamaño y a los recursos de la organización. De este modo, el capítulo no se limita a señalar debilidades, sino que ofrece una hoja de ruta ordenada y realista para abordarlas. En definitiva, este capítulo permite dar cierre al objetivo general de la investigación. La profesionalización propuesta no implica desplazar la identidad familiar de la empresa, sino dotarla de estructuras, criterios y rutinas que le permitan proyectar su continuidad y consolidar su desarrollo en el tiempo.

9 Conclusión

Esta tesis tuvo como propósito analizar el grado de profesionalización de Algar, identificar las áreas de gestión que presentan debilidades y proponer lineamientos de mejora para su implementación. A lo largo del trabajo, este objetivo general se abordó de manera progresiva. En primer lugar, se construyó un marco teórico sobre empresas familiares y profesionalización, que sirvió de base conceptual para todo el trabajo. Luego se diseñó y aplicó una herramienta

diagnóstica propia, que permitió cumplir con la primera parte del objetivo: analizar el grado de profesionalización de Algar, y al mismo tiempo, comenzar a identificar las debilidades de su estructura interna. Ese análisis se complementó con la cadena de valor, que aportó una mirada más profunda sobre el funcionamiento interno de la empresa y que, a su vez, permitió profundizar en la identificación de las áreas de gestión que presentan debilidades. Por otro lado, mediante el análisis PESTEL se pudo conocer el entorno en el que se desenvuelve Algar, con sus oportunidades y amenazas. Finalmente, en el último capítulo se integraron todos los hallazgos en una matriz FODA, que permitió sintetizar la información de las distintas herramientas y funcionó como base para ordenar y formular las propuestas de mejora, dando respuesta a la tercera parte del objetivo general.

El diagnóstico permitió determinar que Algar se ubica en un nivel de profesionalización medio. No es una organización informal ni improvisada, porque tiene rutinas estables y una propuesta comercial sólida, pero tampoco alcanza un nivel alto, porque persisten debilidades estructurales. La herramienta diagnóstica mostró que las áreas más fuertes son la tecnología y la dirección y liderazgo, mientras que las más débiles se concentran en la capacitación planificada, la delegación en mandos medios, el gobierno familiar y la planificación de la sucesión. El análisis de la cadena de valor reforzó este panorama, al identificar cinco debilidades transversales: procesos poco documentados, información fragmentada, gestión de recursos humanos informal, concentración de decisiones en la familia y la ausencia de indicadores formales para la toma de decisiones. El PESTEL, por su parte, mostró un entorno exigente, atravesado por la competencia de las plataformas internacionales, la presión de precios, el crecimiento del comercio electrónico y un marco normativo cada vez más demandante. Estos factores externos no explican por sí solos

las debilidades de la empresa, pero sí refuerzan la necesidad de avanzar hacia una gestión más organizada, profesional y sostenible.

A partir de ese diagnóstico integral, el trabajo formuló siete ejes de mejora, que pueden resumirse así: (1) implementar un plan de capacitación e inducción, (2) consolidar mandos medios con autoridad real para delegar, (3) documentar y estandarizar los procesos clave, (4) actualizar la estructura organizativa y clarificar los roles, (5) integrar la información en un sistema de gestión único, (6) sistematizar la gestión de recursos humanos (selección, evaluación, remuneración e indicadores) y (7) construir el gobierno de la empresa familiar, con un protocolo familiar y un plan de sucesión. Estas propuestas fueron desarrolladas para hacer frente a las debilidades identificadas en el diagnóstico y fueron planteadas con el fin de que puedan ser utilizadas por la empresa como una guía concreta para fortalecer su funcionamiento interno.

Se concluye que Algar es una empresa familiar consolidada que presenta un nivel medio de profesionalización, con debilidades de gestión comprobadas por las distintas herramientas de análisis. Las propuestas desarrolladas en esta tesis no constituyen soluciones aisladas, sino lineamientos de mejora orientados a acompañar un proceso gradual de profesionalización. De esta manera, el trabajo permite dar cumplimiento al objetivo general planteado y deja a disposición de Algar una herramienta de análisis y acción para fortalecer su gestión y proyectar su sostenibilidad en el tiempo.

10 Bibliografía

Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C.A., Andino Chancay, T.S., y Rodríguez Lopez, V.E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 25(4), 265-275. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322021

Acquila-Natale, E., Iglesias-Pradas, S., y Chaparro-Peláez, J. (2018). Omnicanalidad en el sector de la ropa. Economía Industrial, (409), 85-93 https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA%2C%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf

Álvarez Morales, J. L., y Ramírez Herrera, D. (2022). Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México. Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 31(61), 202-225. https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.10

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens: Boletín científico de la escuela preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive

Ámbito. (2023). Boom de ventas: el e-commerce creció 87%. https://www.ambito.com/boom-ventas-el-e-commerce-crecio-87-vendieron-422-millones-productos-n5670069

Ámbito. (2024a, 19 marzo). Ecommerce: las ventas online facturaron $7,8 billones y crecieron 175% en 2023. https://www.ambito.com/negocios/ecommerce-las-ventas-online-facturaron-78-billones-y-crecieron-175-2023-n5967746

Ámbito. (2024b, 1 noviembre). Hot Sale, Cyber Monday y Black Friday: ¿cuál es la diferencia? https://www.ambito.com/negocios/hot-sale/cyber-monday-y-black-friday-cual-es-la-diferencia-n5449233

Ámbito. (2026, 25 enero). Compras récord en el exterior: el sistema puerta a puerta marcó un máximo histórico en 2025. https://www.ambito.com/economia/compras-record-el-exterior-el-sistema-puerta-puerta-marco-un-maximo-historico-2025-n6238259

Argentina. (1974). Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm

Argentina. (1975). Convenio Colectivo de Trabajo 130/75: empleados de comercio. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss-ese-conveniocolectivodetrabajo-comercio-130-75.pdf

Argentina. (1993). Ley 24.240: Defensa del consumidor. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm

Argentina. (1994). Decreto 1798/1994 (Reglamentación de la Ley 24.240). https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=13734

Argentina. (2000). Ley 25.326: Protección de los datos personales. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm

Argentina. (2000). Resolución 287/2000 etiquetado textil. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65342/norma.htm

Argentina. (2002). Resolución 7/2002: exhibición de precios. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/74899/texact.htm

Argentina. (2020). Resolución 424/2020: botón de arrepentimiento. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235729/20201005

Argentina. (2024, 2 de diciembre). Decreto 1065/2024 (Boletín Oficial de la República Argentina). https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/317546/20241202

Argentina. (2024, 25 de octubre). Decreto 953/2024 (Boletín Oficial de la República Argentina). https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-953-2024-405666

Asociación Mexicana de Venta Online. (2024). Estudio de Venta Online 2024. https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/Publicaciones/documentos/publico/AMVO__Estudio-De-Venta-Online_2024_VP%C3%BAblica_V2.pdf

Badía, J.M., y Escribá-Esteve, A. (2018). La profesionalización de la empresa familiar: conceptualización y elementos clave. Cuaderno de la cátedra de empresa familiar de la universitat de València. AVE - Asociación Valenciana de Empresarios. http://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV_2018-Profesionalización.pdf

Banco Central de la República Argentina. (2021). Transferencias 3.0. https://www.bcra.gob.ar/archivos/Pdfs/Medios_pago/T3.0-PCT-Interoperabilidad-Administradores.pdf

Belausteguigoitia Rius, I. (2010). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Benvenuto Vera, A. (2006). Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC. CAPIC Review, 4, 33-48. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573348.pdf

Bermúdez Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. Universidad y Empresa, 13(21), 117-142. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006

Boletín Oficial de la República Argentina. (2024, 2 de diciembre). Resolución General 5608/2024. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolución-5608-2024-406708/actualizacion

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2025a, 10 de febrero). Estudio Anual de CACE 2024: el eCommerce en Argentina alcanzó los $22 billones en facturación. https://cace.org.ar/blogs/news/estudio-anual-de-cace-2024-el-ecommerce-en-argentina-alcanzo-los-22-billones-en-facturacion

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2025b, 12 de mayo). Hot Sale 2025: más de 4,1 millones de usuarios y descuento promedio de 30%. https://cace.org.ar/blogs/news/hot-sale-2025-mas-de-4-1-millones-de-usuarios-y-descuento-promedio-de-30

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2025c, agosto). Informe Mid Term 2025. https://cdn.shopify.com/s/files/1/0598/0176/3934/files/2025_MidTerm_CACE_prensa.pdf?v=1756822959

Carrasco-Hernández, A. J., Sánchez-Marín, G., y Meroño-Cerdán, Á. L. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. European Journal of Family Business, 4(2), 9-24. https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v4i2.5048

Chiavenato, I. (2006). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2026, 12 de enero). Las ventas minoristas pyme bajaron 5,2% interanual en diciembre. https://www.redcame.org.ar/prensa/14449/las-ventas-minoristas-pyme-bajaron-52-interanual-en-diciembre

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (s.f.). Índice de Ventas Minoristas. https://www.redcame.org.ar/estadisticas-pyme/78/ndice-de-ventas-minoristas

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (10.ª ed.). Cengage Learning.

Diario de Cuyo. (2024, 20 mayo). Radiografía de los tours de compras a Chile, una tendencia que cada vez atrae a más sanjuaninos. https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/radiografia-de-los-tours-de-compras-a-chile-una-tendencia-que-cada-vez-atrae-a-mas-sanjuaninos-1619264.html

Diario de Cuyo. (2025, 4 noviembre). En el Cyber Monday, las ventas en San Juan duplicaron el valor promedio nacional. https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/en-el-cyber-monday-las-ventas-en-san-juan-duplicaron-el-valor-promedio-nacional-1795121.html

Díaz Olivera, A. P., y Matamoros Hernández, I. B. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, 9(1). https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm

Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo.

Fainsod, J. A. (2018, 3 de septiembre). Modelo de los 3 círculos. Consultores OC. https://consultoresoc.com.mx/2018/09/03/modelo-de-los-3-circulos/

Fainsod, J. A. (2022, 26 de abril). ¿Conoces el modelo de los 3 Círculos de las empresas familiares? Consultores OC. https://consultoresoc.com.mx/2022/04/26/conoces-el-modelo-de-los-3-circulos-de-las-empresas-familiares/

Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar (Colección Estudios e Informes N.º 12). Servicio de Estudios de "la Caixa". https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). Empresas familiares: generación a generación. McGraw-Hill.

Giraldo, L. M., Godes Naranjo, E., y Bonilla Castro, J. D. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. Semillas del Saber, 1(1), 137-148. https://www.revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/439/247

Gobierno de la Provincia de San Juan. (2025, 20 de octubre). Volvió Cambio Verde para impulsar el reciclaje. https://sisanjuan.gob.ar/23-gobierno/2025-10-20/64508-volvio-cambio-verde-para-impulsar-el-reciclaje

Greenpeace Argentina. (2025). Ultra fast fashion: la moda que se usa una vez y contamina durante siglos. https://www.greenpeace.org/argentina/blog/problemas/contaminacion/ultra-fast-fashion-la-moda-que-se-usa-una-vez-y-contamina-durante-siglos/

Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R. (2016). Profesionalización empresarial en las empresas familiares: una construcción teórica. Corporación Universidad de la Costa. https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/48590897-39e9-4dbb-b2f9-a845b9a5920a/content

Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Romero Borré, J., y Hernández Chacín, A. (2014). Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, 20(2), 318-335. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5196829

Infobae. (2025a, 20 de diciembre). El 80% de los consumidores argentinos mostraron interés en hacer compras con IA. https://www.infobae.com/economia/2025/12/20/el-80-de-los-consumidores-argentinos-mostraron-interes-en-hacer-compras-con-ia/

Infobae. (2025b, 28 de agosto). Ley anti-Shein: qué propone la industria textil para atacar la importación masiva de productos chinos. https://www.infobae.com/economia/2025/08/28/ley-

anti-shein-que-propone-la-industria-textil-para-atacar-la-importacion-masiva-de-productos-chinos/

Infobae. (2025c, 14 de julio). Shein: el lado oculto del gigante chino que redefine el consumo de ropa en la Argentina. https://www.infobae.com/economia/2025/07/14/shein-el-lado-oculto-del-gigante-chino-que-redefine-el-consumo-de-ropa-en-la-argentina/

Inspección General de Justicia. (2021). Resolución General 19/2021. Inscripción de protocolos de empresa familiar. Boletín Oficial de la República Argentina. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/254739/20211220

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022a). ¿Cómo usar un índice de precios? Preguntas frecuentes (Notas al pie N.º 7). https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/como_usar_indice_precios_2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022b). Índice de precios al consumidor (IPC). Diciembre de 2021 (Informes técnicos, Vol. 6, N.º 6).https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Índice de precios al consumidor (IPC). Diciembre de 2022 (Informes técnicos, Vol. 7, N.º 6). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Índice de precios al consumidor (IPC). Diciembre de 2023 (Informes técnicos, Vol. 8, N.º 7). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_24DBD5D8158C.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025a). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2024 (Informes técnicos, Vol. 9, N.º 113). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_25FD0D0C4A71.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025b). Índice de precios al consumidor (IPC). Diciembre de 2024 (Informes técnicos, Vol. 9, N.º 7). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2517A7124C09.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). Índice de precios al consumidor (IPC). Diciembre de 2025 (Informes técnicos, Vol. 10, N.º 7). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_266741F036E8.pdf

Jalón Díaz, M. V., Erazo Álvarez, J. C., y Manzur Rízquez, K. (2025). El crecimiento del social commerce y cómo las redes sociales están cambiando la experiencia de compra online. Universidad y sociedad, 17(2), e5036. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/5036/4953/10448

Jones, C., Motta, J., y Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. Estudios Gerenciales, 32(138), 4-13. https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1997). El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000.

Kemp, S. (2025, 3 marzo). Digital 2025: Argentina. DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2025-argentina

La Nación. (2024, 18 julio). “Hay que venir de shopping”: el país que volvió a atraer a los turistas argentinos por los precios en… https://www.lanacion.com.ar/sociedad/hay-que-venir-de-shopping-el-pais-que-volvio-a-atraer-a-los-turistas-argentinos-por-los-precios-en-nid18072024/

Lara Martínez, O. R. (2024). La cadena de valor en las empresas. LATAM: revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades, 5(5), 1702-1715. https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736

Ley 25.612 de 2002. Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios. 3 de julio de 2002. (Argentina). https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm

Ley 25.675 de 2002. Ley General del Ambiente. 27 de noviembre de 2002. (Argentina). https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm

Ley 25.916 de 2004. Gestión de residuos domiciliarios. 4 de agosto de 2004. (Argentina). https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98327/norma.htm

Ley N.° 918-L. de 2016. Programa de sustitución de bolsas, empaques y envoltorios plásticos. Provincia de San Juan. https://contenido.sanjuan.gob.ar/index.php?option=com_k2yview=itemyid=3455:ley-n-918-lyItemid=341

López Montalvo, D., Coto, E. J., y Cadena López, A. (2020). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. Revista Perspectiva Empresarial, 8(1), 71-85. https://doi.org/10.16967/23898186.686

Lozano-Fuentes, L. J., Romero-González, R. M., y Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. Desarrollo Gerencial, 9(2), 16-32. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9673670.pdf

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de Futuro, 13(1). https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1668-87082010000100004

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare.

Revista Chilena de Ingeniería, 27(2), 328-342. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328

Meroño-Cerdán, A. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. Revista de estudios empresariales. Segunda época, (2), 80-98. https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350/313

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento y Gestión, (41), 116–149. https://www.researchgate.net/publication/316531911_Family_business_concepts_and_models_for_analysis

Moreira de Vélez, J. (2012). La cadena de valor como factor esencial para el desarrollo de las empresas. Económico Productivo, 15-18. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6197557.pdf

Moreno Cortés, K. C., Morales Espíndola, M. G., y Romano Cadena, M. M. del S. (2018). Modelo de capacitación para trabajadores de empresas de servicios en el contexto actual. Revista GEON, 5(2), 24-37. https://doi.org/10.22579/23463910.26

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.

Pedraza Melo, N. A., Torres Rivera, M. P., y Flores Rueda, I. C. (2025). La profesionalización y su relación con el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 16(31). https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2781

Pedroni Lara, F., Villaseñor Padilla, D. E., y Olvera Espinosa, E. (2020). Estrategias de inducción y capacitación de personal operativo para contribuir a la productividad de empresas de

servicios MiPYMEs del corredor industrial de Toluca, Edo. de México. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, (5). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7930098.pdf

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos (4.ª ed.). ESIC Editorial.

Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. 3C Empresa, 1(3), 31-42. https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3C-Empresa_3.pdf

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1), 113-130. https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377-389. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001

Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Universidad Veracruzana. https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf

Reuters. (2025, 10 junio). French Senate backs law to curb ultra fast-fashion. https://www.reuters.com/sustainability/land-use-biodiversity/french-senate-backs-law-curb-ultra-fast-fashion-2025-06-10/

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). Administración (8.ª ed.). Pearson Educación.

Rueda Galvis, J. F., y Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. Lúmina, (20), 1–15. https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019

Sánchez Sailema, E. (2023). Optimización de la cadena de valor en las empresas de moda. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, (180), 75-90. https://doi.org/10.18682/cdc.vi181.8898

Sandu, P. (2019). A Framework of Family Business professionalization. International Journal of Entrepreneurship, 23(1), 1-8. https://www.researchgate.net/publication/332873336_A_framework_of_family_business_professionalization

Santillán Marroquín, W. E., y Mera Manotoa, H. P. (2020). La capacitación como generador de valor empresarial. Visionario Digital, 4(3), 6-18. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i3.1269

Steffens, G. (2017). El análisis PESTEL: asegure la continuidad de su negocio en 50 minutos. Titivillus. https://feismo.com/docdownloadv2-el-analisis-pestel-by-guillaume-steffens-pr_d08b2c779167b0c2b5489cef17167022

Syracuse University iSchool. (2025) What is Enterprise Resource Planning (ERP)? https://ischool.syracuse.edu/what-is-enterprise-resource-planning/

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review, 9(2) 199-208 https://johndavis.com/bivalent-attributes-family-firm/

Tiendanube. (2025). Cómo implementar una estrategia de omnicanalidad con éxito. https://www.tiendanube.com/blog/omnicanal/

Tiendanube. (2025). Inteligencia artificial en moda: Tendencias y usos clave del segmento. https://www.tiendanube.com/blog/inteligencia-artificial-moda/

Torres-Flórez, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. Revista GEON, 6(1), 4-9. https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/149/151

United Nations Environment Programme. (2025, 27 marzo). Unsustainable fashion and textiles in focus for International Day of Zero Waste. https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/unsustainable-fashion-and-textiles-focus-international-day-zero

Universidad FASTA, Observatorio Universitario. (2025, julio). Consumo de redes sociales y uso de internet en Argentina. https://www.ufasta.edu.ar/observatorio/files/2025/07/Informe-Consumo-de-Redes-Sociales-y-uso-de-Internet-en-Argentina-Julio-2025-1.pdf

Vallejos Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11 (3), 151-171. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1357983.pdf

Vásquez Silva, A. M., y Botero Rave, J. M. (2017). Exploración del modelo de conversión del conocimiento SECI, incluyendo su aplicación en algunas organizaciones. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/3244afdf-959b-4347-9ac4-897072c3a25d/content

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., e Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174-181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

WhatsApp Business, (s. f.). About WhatsApp Business. https://faq.whatsapp.com/641572844337957

11 Anexo A – Modelo de entrevista nivel jerárquico – herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar

El siguiente cuestionario forma parte del trabajo de investigación (tesis) titulado “Proceso de profesionalización en empresas familiares: caso Algar”.

Su propósito es evaluar el nivel de profesionalización de la empresa en distintas áreas de gestión. Los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos.

Por favor, marque con una “X” la opción que mejor refleje la realidad actual de ALGAR.

Muchas gracias por su colaboración.

Dirección y Liderazgo	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
La dirección principal posee formación/ capacitación en gestión/ administración.					
La dirección tiene experiencia previa fuera del negocio familiar.					
Se solicita asesoramiento externo para decisiones relevantes (contable, legal, consultoría).					
La dirección delega responsabilidades en mandos medios/ responsables de área.					
Se promueve el cambio y la adopción de buenas prácticas de gestión.					

Recursos Humanos	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Existe un proceso formal de reclutamiento/ selección (perfil de puesto, entrevistas).					
Se realizan capacitaciones planificadas (inducción, entrenamiento, actualización).					
Las promociones se basan en desempeño/ competencias (no solo vínculo familiar).					
Las políticas salariales están definidas y son equitativas por puesto.					
Existe plan de beneficios o incentivos para los empleados (reconocimientos, comisiones, premios, etc.)					

Diseño Organizativo	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Existe un organigrama formal con áreas y líneas de autoridades definidas.					
Cada puesto tiene funciones y responsabilidades documentadas.					
Los procesos clave (Compras, Stock, ventas, PostVenta) están estandarizados por escrito.					
Hay mandos medios con autoridad para decidir en su ámbito (descentralización)					
La operación diaria sigue procedimientos estandarizados.					

Tecnología	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Se usa software de gestión para inventario/ ventas/ contabilidad.					
La empresa invierte y actualiza su tecnología con regularidad.					
El personal recibe capacitación para usar las herramientas tecnológicas.					
Los procesos digitales se revisan y actualizan periódicamente para mejorar la eficiencia y reducir las tareas manuales.					
Hay presencia digital activa (e-commerce) y se mide su desempeño					

Gobierno y planificación	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Existe órgano de gobierno formal (directorio /consejo) con reuniones periódicas.					
Existe protocolo familiar o mecanismos formales para temas familia- empresa.					
La empresa cuenta con un plan estratégico formalizado (objetivos, metas, acciones, revisión)					
Se realiza seguimiento periódico de los objetivos mediante indicadores o reportes (Control de gestión).					

Existe plan de sucesión para puestos clave (Identificados y con pasos definidos)					

12 Anexo B – Modelo de entrevista nivel operativo – herramienta diagnóstica del nivel de profesionalización en Algar

El siguiente cuestionario forma parte del trabajo de investigación (tesis) titulado "Proceso de profesionalización en empresas familiares: caso Algar".

Su propósito es evaluar el nivel de profesionalización de la empresa en distintas áreas de gestión. Los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos.

Por favor, marque con una "X" la opción que mejor refleje la realidad actual de ALGAR.

Muchas gracias por su colaboración.

Recursos Humanos	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Existe un proceso formal de reclutamiento/ selección (perfil de puesto, entrevistas).					
Se realizan capacitaciones planificadas (inducción, entrenamiento, actualización).					
Las promociones se basan en desempeño/ competencias (no solo vínculo familiar).					
Las políticas salariales están definidas y son equitativas por puesto.					
Existe plan de beneficios o incentivos para los empleados (reconocimientos, comisiones, premios, etc.)					

Diseño Organizativo	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Existe un organigrama formal con áreas y líneas de autoridades definidas.					
Cada puesto tiene funciones y responsabilidades documentadas.					

Los procesos clave (Compras, Stock, ventas, PostVenta) están estandarizados por escrito.					
Hay mandos medios con autoridad para decidir en su ámbito (descentralización)					
La operación diaria sigue procedimientos estandarizados.					

Tecnología	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Se usa software de gestión para inventario/ ventas/ contabilidad.					
La empresa invierte y actualiza su tecnología con regularidad.					
El personal recibe capacitación para usar las herramientas tecnológicas.					
Los procesos digitales se revisan y actualizan periódicamente para mejorar la eficiencia y reducir las tareas manuales.					
Hay presencia digital activa (e-commerce) y se mide su desempeño					