

Gazano, Cynthia Belén

Coboz, Yazmín

Larrondo, María José

***Diagnóstico y propuesta de intervención profesional para Chacinados y Carnicería Gazano de Gazanmo Hnos. SRL***

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 16/07/2025

Obra bajo Licencia:



[Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](#)

Cita recomendada: GazanoC.B.; Coboz, Y.; Larrondo, M.J. (2025) *Diagnóstico y propuesta de intervención profesional para Chacinados y Carnicería Gazano de Gazanmo Hnos. SRL* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

**Diagnóstico y propuesta de intervención profesional para  
"Chacinados y Carnicería Gazano" de Gazano hnos. SRL**

Cynthia Gazano, María J. Larrondo y Yazmín Cobos

Universidad Nacional de Rafaela

Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Trabajo Final de Grado

Mauro Aimar, Nadia Bitschin y Alan Zimmermann

29 de junio de 2025

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>6</b>
Consumo de Carne en Argentina .....	6
Industria del Chacinado en Argentina.....	7
Logística.....	8
Transformación digital.....	9
Comercio Electrónico.....	9
Tienda Online .....	10
<b>Caracterización de la Industria Elegida.....</b>	<b>11</b>
Localización.....	12
Productos .....	13
Modelo de Negocio.....	14
<i>Segmento de Clientes</i> .....	14
<i>Propuesta de Valor</i> .....	15
<i>Canales</i> .....	15
<i>Relación con los Clientes</i> .....	15
<i>Fuentes de Ingreso</i> .....	16
<i>Recursos Clave</i> .....	16
<i>Actividades Clave</i> .....	17
<i>Asociaciones Clave</i> .....	17
<i>Estructura de Costos</i> .....	18
Competidores .....	18
<b>Diagnóstico.....</b>	<b>19</b>
Análisis de factores externos de influencia .....	19
<i>Político</i> .....	19
<i>Económico</i> .....	19
<i>Social</i> .....	19
<i>Tecnológico</i> .....	20
<i>Ecológico</i> .....	20
<i>Legal</i> .....	21
Problema detectado.....	21
<b>Objetivos.....</b>	<b>24</b>
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
<i>Objetivos a Corto Plazo</i> .....	24
<i>Objetivos a Largo Plazo</i> .....	24
<b>Impacto Esperado .....</b>	<b>25</b>
<b>Estrategias y Plan de Actividades .....</b>	<b>27</b>
Meta 1 .....	27

Meta 2 .....	28
Meta 3 .....	28
Meta 4 .....	28
Meta 5 .....	29
Meta 6 .....	29
Meta 7 .....	30
Meta 8 .....	30
<b>Estudio de factibilidad e implementación .....</b>	<b>32</b>
Viabilidad técnica.....	34
Viabilidad operacional.....	34
Viabilidad económica/financiera .....	40
<b>Conclusión.....</b>	<b>42</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo A – Transcripción entrevista con el Sr. Gustavo Gazano.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo B - Correlación entre objetivos, metas, actividades e indicadores del proyecto.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo C - Serie de tablas de fichas de indicadores del proyecto.....</b>	<b>53</b>

## Introducción

El presente trabajo realizado para la cátedra Trabajo Final de Grado, cursada a distancia en el tercer y último año del Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura en Administración y Gestión de la información, se desarrollará una sobre una propuesta de intervención dirigida a la empresa “Chacinados y Carnicería Gazano” de Gazano Hnos. SRL, ubicada en la localidad de Sarmiento. La empresa se dedica a la producción y comercialización de carnes, chacinados y productos elaborados. A lo largo de este trabajo, se analizarán aspectos clave de su funcionamiento con el objetivo de identificar áreas de mejora e implementar estrategias que contribuyan a optimizar su rendimiento, y en base a lo identificado, proponer acciones.

El trabajo fue realizado con el respaldo de diversas fuentes identificadas y citadas, y con el fin de conocer más a detalle sobre la empresa y enriquecer el trabajo, se realizó una entrevista a Gustavo Gazano quien es socio-gerente de la misma. La transcripción de la entrevista se presenta en el Anexo A.

En la primera parte del escrito se incluye un marco referencial teórico que permite contextualizar los principales conceptos utilizados posteriormente en el análisis, como logística, transformación digital, comercio electrónico y tienda online.

A continuación, se desarrolla un diagnóstico integral, con la caracterización de la industria en la que se encuentra la empresa elegida. Se comienza con un repaso de la historia de Chacinados y Carnicería Gazano, incluyendo su trayectoria y evolución. Posteriormente se detalla cómo está conformada la empresa, su localización, y los productos que ofrece al mercado. Asimismo, se analizará el mercado en el que opera, su modelo de negocios y se identifica a sus principales competidores. Además, se realizará un análisis PESTEL para evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la empresa y se exploran los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización en el entorno actual.

La empresa fue seleccionada debido a la detección de una problemática en la misma con alto impacto tanto en ventas como en organización dentro de la empresa y se plantea una solución para revertir la situación. La empresa gestiona pedidos mayoristas por WhatsApp o llamadas, lo que limita la eficiencia, genera errores y retrabajo. Para optimizar inventarios y entregas, se planea implementar una página web que facilite la gestión de pedidos, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo su relación con la marca.

La solución propuesta se desarrolla en función a la definición de objetivos generales y específicos, acompañados de un plan de actividades que fue estructurado con metas e indicadores específicos para medir los avances, disponible en el Anexo B. Con respecto a los indicadores se han realizado fichas individuales detallando aspectos de cada uno, disponibles en el Anexo C.

En conjunto se presenta un estudio de factibilidad e implementación, donde se expone la viabilidad técnica, operativa y financiera del proyecto, junto a una evaluación del impacto esperado de la intervención. Todos estos aspectos demuestran la posibilidad de mejora y el potencial sobre el funcionamiento actual de la empresa.

## Marco Referencial

### Consumo de Carne en Argentina

Para contextualizar la empresa y su entorno, se expone una investigación sobre el consumo de carne y sus derivados en Argentina. Para este propósito, se hace uso de un informe elaborado por la Bolsa de Comercio de Rosario en el año 2021. Según este documento:

El consumo de carne está fuertemente arraigado en la cultura alimenticia nacional; sin embargo, en los últimos años, el consumo de carne vacuna de la población se ha reducido, pero han empezado a consumirse con mayor intensidad otros tipos de carne, principalmente la carne aviar y porcina. (Treboux y Terré, 2021)

El sector cárnico se vio gravemente afectado durante el año 2020, debido a la crisis económica desencadenada por diversos factores, entre ellos la pandemia de COVID-19 y la consecuente pérdida de empleos. Esta situación impactó significativamente en los hábitos de consumo, reduciendo el promedio anual de consumo de carne vacuna a 50,2 kilogramos por habitante, un nivel muy inferior al rango histórico, que oscilaba entre los 70 y 90 kilogramos. Este registro se considera uno de los más bajos en los últimos 70 años. Puede reflejarse esta información en la Figura 1.

#### Figura 1

Consumo per cápita de carne vacuna, representado por la línea de color turquesa con círculos



Nota: El gráfico representa la caída del consumo per cápita de carne vacuna relacionada con el COVID-19. Extraída de: *Informe de la bolsa de comercio de Rosario (2021)*.

También, se observa que los cambios en el poder adquisitivo han influido en la preferencia por carnes de menor costo, como la aviar y la porcina. Esta tendencia refleja no solo una adaptación económica, sino también un cambio en los patrones de consumo, los cuales están siendo influenciados por nuevas preferencias dietéticas, una mayor conciencia ambiental y la búsqueda de alternativas más accesibles dentro del mercado de proteínas animales.

Si bien el sector bovino es uno de las ramas más afectadas por la crisis, permitió que otras ramas del sector cárnico crezcan notablemente, entre ellas podemos destacar el sector aviar y porcino. Según Treboux y Terré (2021) “en los últimos 20 años, el consumo aviar medio por habitante creció en un 66% desde el año 2000 a esta parte, y un 25% tan solo en la última década”.

A pesar de las consecuencias que contrajo la pandemia para el sector de la industria cárnica y la disminución de consumo por habitante, Argentina es el país número uno en consumo de carne en el mundo. En la Figura 2 se puede apreciar el Ranking mundial de consumo de carne vacuna.

## Figura 2

*Ranking mundial del consumo de carne vacuna, donde Argentina se encuentra en primera posición*

### Ranking de consumo de carne Vacuna

Posición	País	Consumo (mil. Ton)	Población	Consumo per cápita
1°	Argentina	2.279	44.939.000	50
2°	Uruguay	157	3.473.730	45
3°	Estados Unidos	12.519	331.002.651	38
4°	Brasil	7.609	212.559.417	36
5°	Kasajistán	538	18.776.707	29

Fuente: @BCRmercados en base a USDA y MAGyP

*Nota: Imagen extraída de: informe de la bolsa de comercio de Rosario (2021).*

## Industria del Chacinado en Argentina

Por otra parte;

El cerdo es la fuente de proteína animal más consumida en el mundo. Sin embargo, en nuestro país su consumo siempre fue poco más que marginal. A principios de siglo, un argentino promedio consumía apenas 7,8 kg de carne porcina anualmente; desde entonces a esta parte, se duplicó su consumo por habitante, habiendo alcanzado en el año 2020 los 15,6 kg/habitante/año. (Treboux y Terré, 2021)

A raíz de esto, se investigó sobre el consumo de chacinados en Argentina y se halló, según una investigación realizada por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (2023), que este sector

abarca toda la cadena agroalimentaria porcina, desde la siembra de maíz hasta productos de alto valor agregado como jamones, salames y chorizos, consumidos internacionalmente.

La industria del chacinado en Argentina cuenta con 400 fábricas (275 habilitadas nacionalmente), 172 mataderos (89 con habilitación SENASA) y emplea a 20.700 trabajadores directos y 45.000 indirectos en todo el país (INTI, 2023).

En 2022, el sector porcino faenó 694.880 toneladas de carne, de las cuales 30.121 toneladas fueron exportadas. El resto se destinó al mercado interno, con un consumo promedio de 11 kg por habitante (INTI, 2023).

Hasta la actualidad los productos son muy bien aceptados por el mercado, pero esto no quita que sea notable que baje el consumo de productos bovinos, ya que hoy en día, la sociedad prefiere consumir otro tipo de carnes, por su alto costo de adquisición.

Para poder conocer un poco mejor el mercado, se tiene en cuenta una investigación realizada por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC), que la provincia de Santa Fe cuenta con 3.556.522 habitantes (proyectado según el censo de 2022), de lo cual son mujeres 1.833.015 y 1.702.342 son hombres, es decir que, el 51,39% está representado por mujeres y el 47,86% de la población son hombres.

### **Logística**

Definimos que la logística engloba todas las operaciones que se llevan cabo para que un producto llegue a las manos del consumidor. Incluye procesamiento de pedidos, manejo y embalaje de materiales, transporte y almacenamiento de mercancías y control de stock (Sevilla, 2024).

Entonces resulta importante considerar la perspectiva logística, ya que este sector será el encargado de la distribución y la toma de pedidos realizados por los clientes de la localidad y zona, y es necesario establecer un sistema que sea lo más eficiente posible en toda la cadena.

Esto es particularmente relevante para el caso analizado, donde las debilidades actuales de la empresa tienen que ver con errores humanos cometidos en pedidos realizados a través de canales informales, donde se generan muchos gastos ocultos, desperdicio de recursos y tiempo, y además afectan a la experiencia del usuario.

Se propone la implementación de una tienda online como una solución viable económicamente para la empresa, que a la vez que mejora los procesos internos, también se alinea con las expectativas de un mercado cada vez más moderno y digitalizado.

En conclusión, este apartado proporcionó una base para el diagnóstico de la empresa guiando el desarrollo de la propuesta de intervención, que no resulta mayor esfuerzo económico a la empresa hoy y le brinda por un lado una solución a procesos internos y por otro llegar al objetivo de ir digitalizándose cada vez más. La adopción de una tienda online le dará mucho valor a Chacinados Gazano y a su relación con sus clientes al ofrecerles una experiencia más eficiente, ágil y organizada.

### **Transformación digital**

Además del análisis del contexto de consumo, es importante señalar que las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, están atravesando procesos de transformación digital, en los que adoptan herramientas tecnológicas para mejorar sus operaciones.

La transformación digital es una iniciativa estratégica que incorpora la tecnología digital en todas las áreas de una organización. Evalúa y moderniza los procesos, productos, operaciones y pila tecnológica de una organización para permitir una innovación continua, rápida y orientada al cliente. O'Brien, Downie y Scapicchio (2024)

En relación con esta transformación, también adquieren mayor relevancia las herramientas de logística en entornos locales, que permiten una mejor planificación de entregas, control de stock y seguimiento de pedidos en tiempo real. Estas innovaciones ayudan a la empresa a ser más eficiente, reduciendo errores y tiempos de espera, y son fundamentales para competir en un mercado cada vez más digitalizado y exigente.

### **Comercio Electrónico**

Acompañado de la definición previa, es necesario definir también, para nuestra propuesta de mejora, que es el comercio electrónico, pero además se hará apoyo de la definición propuesta por Molly Hayes y Amanda Downie (2024) en donde definen al comercio electrónico como "...es el proceso de compraventa de bienes y servicios a través de internet. Implica el intercambio de productos o servicios entre empresas, consumidores o ambos".

En este escenario, hay que tener en cuenta los conceptos de comercio electrónico y tienda online ya que, son claves, estos permiten ampliar los canales de venta y mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo comodidad y disponibilidad las 24 horas.

**Tienda Online**

Definida como:

Un sitio web diseñado especialmente para vender productos o servicios a través de una plataforma de e-commerce. Es un sitio web con un catálogo virtual de productos e integraciones para recibir pagos, que permite generar ventas las 24 horas del día, los 7 días de la semana y desde cualquier lugar. Así, cualquier persona que esté navegando por internet puede visitarla para conocer su oferta y comprar si lo desea. (Polanco, 2025)

### Caracterización de la Industria Elegida

Chacinados y Carnicería Gazano de Gazano Hnos. SRL es el resultado de años de trabajo familiar y adaptaciones a los cambios del entorno. La empresa fue creada en septiembre de 1947 por Domingo Gazano, quien se trasladó del campo a la localidad de Sarmiento para establecer la primera carnicería. En sus comienzos, la carne se faenaba y repartía el mismo día. Con el tiempo, los métodos de conservación y consumo se fueron modificando.

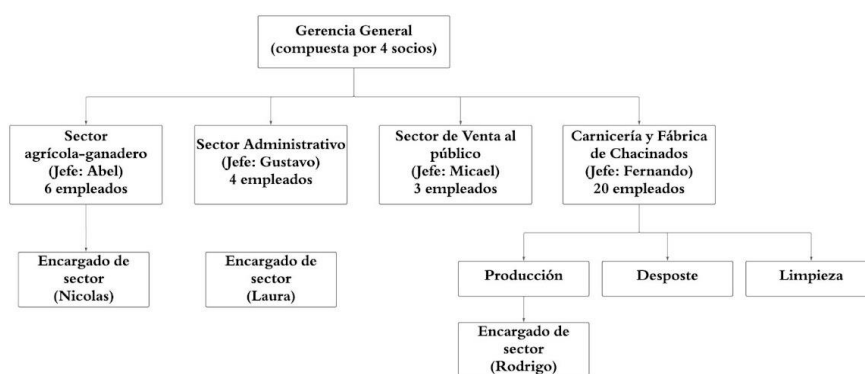
En 1978, Ismael Gazano, hijo de Domingo, asumió el mando de la empresa debido al cambio generacional. Tres años después, en 1981, la carnicería se trasladó a un segundo edificio en el centro de la localidad. En 1992, la empresa comenzó a incorporar la producción de chacinados y salazones, y más adelante amplió su oferta con carne de cerdo y pollo, adaptándose a las demandas del mercado. Estas incluían requisitos de calidad y precio que la empresa fue cumpliendo a lo largo del tiempo.

En 2016, inició la construcción de un nuevo establecimiento. Tras varios años, en 2022, se completó la mudanza del salón de ventas y la administración. Entre 2023 y 2024, se finalizó el traslado del sector de producción. Este nuevo edificio permite una mayor capacidad operativa y de producción, debido al incremento del espacio y la incorporación de nuevos equipos.

Actualmente la empresa está conformada por cuatro socios: Gustavo, Abel, Fernando y Micael, cada uno responsable de diferentes áreas, que se detallan a continuación. La organización cuenta con un total de 36 empleados, distribuidos de la siguiente manera: dieciséis en el área de producción, seis en el sector agrícola-ganadero, cuatro en el área administrativa, seis en ventas al público y cuatro en el sector de limpieza. El organigrama de la empresa se presenta en la Figura 3, de producción propia.

**Figura 3**

*Organigrama de la empresa*



*Nota:* Se visualiza la Gerencia General con sus cuatro respectivos sectores. Producción propia.

## Localización

La empresa “Chacinados y Carnicería Gazano” se encuentra ubicada en la localidad de Sarmiento, provincia de Santa Fe, entre las calles General Paz y Santa Fe, más precisamente Santa Fe al 1100 con acceso a la ruta provincial N°80 S. A continuación, se presenta la ubicación en Figura 4 y una vista personal del frente en Figura 5.

### Figura 4

*Ubicación geográfica de la empresa en la localidad de Sarmiento*



*Nota:* Captura de pantalla de la vista satélite desde Google Maps. Producción propia.

### Figura 5

*Vista personal del frente de la empresa*



*Nota:* Imagen de producción propia.

## Productos

La empresa ofrece al mercado diferentes líneas de productos las cuales se dividen en varias familias de productos; carnes, pollos, achuras, embutidos y elaborados, y cerdos.

La familia de carnes incluye una amplia variedad de cortes, tales como puchero, rabo, muslo, falda, aguja, carnaza, costeleta de aguja, brazuelo, carré, jamón cuadrado y redondo, costeleta, picada, cabeza de lomo, nalga y asado especial. Por su parte, los pollos se presentan en diferentes opciones como pollo entero, menudo, ala, trozado, brochet, arrollado, pechuga, pata muslo y milanesa de pollo.

La línea de achuras está compuesta por productos como hígado, seso, riñón, corazón, chinchulín, tripa, tripa rellena, mondongo, mondongo hervido, lengua, lengua hervida y molleja. En cuanto a los embutidos y elaborados, la empresa ofrece chorizo parrillero, chorizo seco, chorizo en grasa, chorizo al vacío, bondiola, panceta, lomito de cerdo, morcilla, leber, queso de cerdo, hamburguesas, milanesas, gazanetas y salame milán.

Finalmente, la familia de cerdos abarca productos como matambre, carré, costeleta y costilla.

A continuación, en la Figura 6 una imagen publicitaria de una de sus líneas más reconocidas a nivel regional.

### Figura 6

*Imagen publicitaria de embutidos y elaborados Gazano*



*Nota: Imagen publicitaria extraída de la marca. Facilitada por la empresa.*

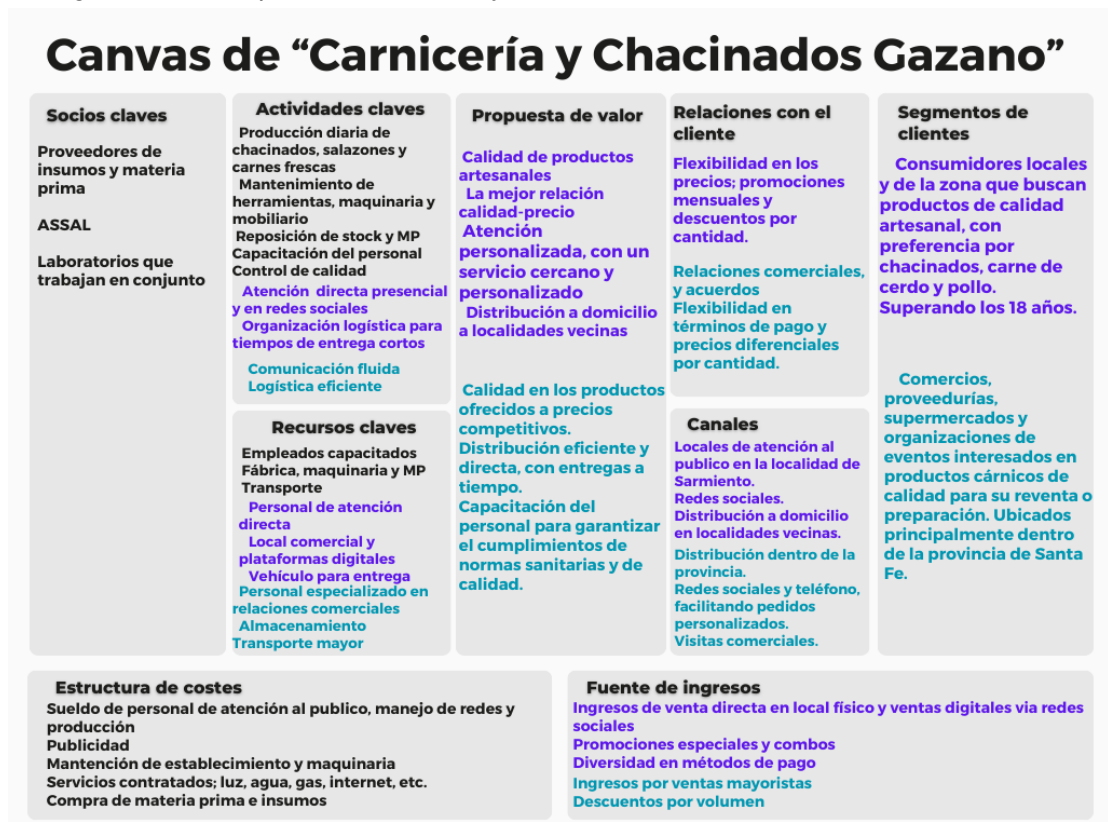
Actualmente, la producción mensual de la empresa alcanza los 20.000 kg, aunque su capacidad total podría llegar hasta los 25.000 kg mensuales en caso de trabajar al 100% de su capacidad.

## Modelo de Negocio

Como indican Osterwalder y Pigneur “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (2011, p.14). Este modelo se divide en nueve módulos que serán expuestos; gráficamente en la Figura 7, de producción propia, y luego explicados debajo.

**Figura 7**

*Modelo de negocios de la empresa “Chacinados y Carnicería Gazano”*



*Nota:* El texto en color lila representa al segmento B2C, el texto en color celeste el segmento B2B.

Por su parte el texto negro corresponde a ambos segmentos. Producción propia.

### Segmento de Clientes

Dentro de este bloque se detalla el segmento de mercado al que están destinados los productos. Como se puede apreciar en el CANVAS previo, se cuenta con dos segmentos. El segmento de consumidores finales, B2C, representado con color lila, y el segmento B2B, de negocios, comercios y organizaciones, representado con el color celeste. El texto en color negro resulta de actividades o recursos para ambos segmentos. Estos dos segmentos son explicados en detalle a continuación.

B2C: Consumidores locales y de la zona que buscan productos de calidad artesanal, con preferencia por chacinados, carne de cerdo y pollo. Rango de edad variado, superando los 18 años.

B2B: Comercios, despensas, proveedurías, supermercados y organizaciones de eventos interesados en productos cárnicos de calidad para su reventa o preparación. Ubicados principalmente dentro de la provincia de Santa Fe.

### ***Propuesta de Valor***

Para este ítem, se tiene en cuenta la propuesta de valor que diferencia a la empresa.

B2C: Calidad de productos artesanales, con la mejor relación calidad-precio. Atención personalizada, con un servicio cercano y personalizado y distribución a domicilio a localidades vecinas para clientes finales.

B2B: Calidad en los productos ofrecidos a precios competitivos, con una distribución eficiente y directa, con entregas a tiempo. Capacitación del personal para garantizar el cumplimiento de normas sanitarias y de calidad.

### ***Canales***

Para este bloque, la empresa establece relación con los clientes a través de diversos canales, dependiendo el segmento de clientes.

B2C: Local propio de la empresa con atención al público en la localidad de Sarmiento. Redes sociales, (Instagram, WhatsApp y Facebook) para promoción y contacto directo con los consumidores, y distribución a domicilio hacia localidades vecinas.

B2B: La empresa cuenta con distribución mayorista a diferentes comercios, negocios y organizaciones de eventos dentro de la provincia. También tienen contacto a través de redes sociales y teléfono, facilitando pedidos personalizados.

También participan de visitas comerciales para clientes mayoristas con el fin de fortalecer relaciones y lograr acuerdos.

### ***Relación con los Clientes***

En esta sección se determina el tipo de relación que se mantiene con el cliente, por la cual ofrecemos nuestros productos buscando fidelizar la misma.

B2C: Se cuenta con flexibilidad en los precios con promociones mensuales y descuentos por cantidad que se adaptan a las necesidades de los consumidores.

B2B: Se busca generar relaciones comerciales a largo plazo; a través de acuerdos y negociaciones para cada cliente mayorista, con flexibilidad en términos de pago y precios diferenciales por cantidad.

### ***Fuentes de Ingreso***

En este punto se detallan las formas en la que la empresa obtiene ganancias.

B2C: Ingresos de la venta directa en el local físico propio y de las ventas digitales mediante redes sociales. En ambos canales se ofrecen promociones especiales y combos de productos y existe diversidad en métodos de pago; efectivo, débito, crédito, billeteras virtuales, etc.

B2B: Ingresos por ventas mayoristas, con posibilidad de descuentos por volumen para clientes regulares.

### ***Recursos Clave***

Se tratan de los activos necesarios para poder llevar a cabo la actividad de la empresa. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

Empleados capacitados para la elaboración de los productos, quienes tienen la obligación de realizar la charla y el examen de manipulación de alimentos dictado por ASSAL.

Maquinarias y herramientas utilizadas para la producción y presentación de los productos.

Fábrica de elaboración y local de atención propios.

Materias primas utilizadas para la producción de los bienes, utilizando siempre insumos de calidad que garantizan productos frescos y atractivos para el consumidor final.

Transporte para la distribución de los pedidos.

B2C: Personal que maneja la atención directa en el local y la comunicación a través de plataformas digitales, asegurando la fidelización del cliente. Además, se cuenta con una local dedicado a la comercialización de productos en la localidad de Sarmiento y con vehículos para la entrega puntual de productos en localidades vecinas a consumidores finales.

B2B: Personal especializado en mantener relaciones con clientes comerciales, gestionando pedidos a gran escala y comunicación eficiente.

También se necesitan espacios adecuados para almacenamiento de productos en volúmenes más grandes, que faciliten la distribución a otros comercios, y transporte con mayor capacidad y logística más compleja para la distribución a comercios, asegurando que los productos lleguen en óptimas condiciones.

**Actividades Clave**

Son las tareas principales que realiza la empresa para desempeñar sus procesos y así crear valor.

Elaboración diaria de chacinados, salazones y carnes frescas para satisfacer la demanda.

Mantenimiento de herramientas, maquinaria y mobiliario para el correcto funcionamiento de las instalaciones, manteniendo también la limpieza y el orden.

Reposición de stock y materias primas. Gestión de inventario para cumplir con la producción planificada.

Atención personalizada y manejo de redes sociales.

Logística de entrega para el aprovechamiento máximo de los recursos.

Capacitación del personal contratado en sus respectivas áreas. Manipulación de alimentos, uso de herramientas y maquinaria.

Control de calidad de los productos, para asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad requeridos por el mercado y por la misma empresa.

B2C: Atención directa a clientes finales tanto en el local como a través de redes sociales, promoviendo una experiencia cercana y personalizada.

Organización de rutas de entrega para clientes finales en localidades cercanas, asegurando tiempos de entrega cortos.

B2B: Comunicación fluida con clientes comerciales, adaptándose a sus necesidades en cuanto a volumen de pedidos y tiempos de entrega. Logística eficiente para entregar grandes volúmenes de productos a comercios, optimizando rutas y recursos de transporte.

**Asociaciones Clave**

Son las relaciones que la empresa establece para poder llevar adelante su funcionamiento y cumplir con los objetivos.

Proveedores de insumos y materias primas con quienes se establece un vínculo de fidelidad con ellos, debido a que se busca mantener una relación a largo plazo.

“ASSAL (Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria)”, es el organismo que permite poder comercializar los productos en otras localidades de la provincia de Santa Fe, y, además, los habilita a trabajar con productos alimenticios.

“Laboratorios que trabajan en conjunto”, entidades con las que trabaja para brindar productos seguros y sin contaminantes, para cumplir las medidas sanitarias.

### **Estructura de Costos**

Son los distintos costos que afronta la empresa para poder mantener su actividad, entre ellos podemos destacar.

Sueldo de personal de atención al público, manejo de redes y producción.

Publicidad.

Mantenimiento de establecimiento y máquinas.

Servicios contratados como luz, agua, internet, gas, entre otros.

Compra de materias primas e insumos necesarios para la producción.

### **Competidores**

En cuanto a competidores se pueden mencionar a empresas como “Chacinados Ataliva”, “Chacinados Sarmiento” y “Chacinados Baudaña” de Humberto 1°, quienes son sus competidores más cercanos geográficamente y producen de manera más artesanal. Por otro lado, hay empresas como “Chacinados Tacural” y “El Rosquín y Lario” quienes son más grandes y producen de forma más industrial.

## Diagnóstico

### Análisis de factores externos de influencia

#### ***Político***

Teniendo en cuenta lo publicado por Página 12 (2024) en su portal de noticias, el impacto de la liberalización de las exportaciones de carne también presiona los precios internos, lo que significa que los consumidores locales podrían ver un aumento considerable en productos como el asado. Esto afecta directamente a empresas como Gazano, que tienen que adaptarse a estas fluctuaciones mientras enfrentan la competencia externa.

#### ***Económico***

En 2024, la inflación en Argentina fue uno de los mayores desafíos económicos. Esto afecta mucho a la industria alimentaria, incluyendo a las empresas cárnicas, debido al aumento desproporcionado de los costos de producción, como consecuencia de la devaluación de la moneda y el incremento de precios en insumos y materias primas. TN noticias (sitio oficial, 2024) informa que el pronóstico que pueden dar es de una inflación cercana al 300% en este año, con fuerte impacto en el poder adquisitivo y el consumo.

El impacto de la inflación también se ve reflejado en sectores clave como el consumo y la inversión. Durante el primer trimestre de 2024, el consumo de los hogares disminuyó en un 6.7% interanual, mientras que la inversión fija se redujo un 23.4%. A su vez, la industria manufacturera ha sido golpeada duramente, con una reducción del 6.7% prevista para 2024 (Infobae, 2024).

#### ***Social***

En 2024, según lo informado en el portal de InfoBae (2024) la pérdida de poder adquisitivo en Argentina afecta directamente el consumo de carne, principalmente debido a la inflación que encarece los alimentos esenciales. Esto ha llevado a que los consumidores prioricen cortes más económicos o productos alternativos, y a que el consumo de carne vacuna siga disminuyendo. Además, algunas personas optan por reducir su consumo de carne en general o explorar opciones vegetarianas y veganas, cambios de hábitos alimenticios que representan una amenaza para empresas cárnicas tradicionales, con productos más artesanales, debido a que se tiende a priorizar opciones más económicas, saludables o con menor impacto ambiental.

Por otra parte, el asado es un símbolo de unión social, es por eso que, a pesar de la caída en el consumo de carne, el asado sigue siendo una parte clave de la cultura y el encuentro social en Argentina. Para muchos, representa una tradición que simboliza unión familiar y amistad. Como tiene altos costos, algunas parrillas han adaptado sus ofertas para mantener precios accesibles y permitir que los clientes compartan platos, conservando la tradición del asado en reuniones familiares y sociales (La Razón, 2024).

También se tiene que tener en cuenta que el crecimiento del veganismo y vegetarianismo responde a un cambio de conciencia sobre el impacto ambiental de la ganadería. Los más jóvenes en particular, muestran una mayor tendencia a realizar dietas alternativas, motivadas tanto por razones de salud como por la preocupación por el cambio climático y el impacto de la industria ganadera en el ambiente (El observador, 2024).

### ***Tecnológico***

La empresa para poder llevar a cabo la toma de pedidos o facturación utiliza dispositivos que están conectados a la red de internet y la misma se ve colapsada por momentos. En el caso de la toma de pedidos a través de llamadas y WhatsApp, tal como se indicó su uso previamente en Canales, del Modelo de Negocio (p. 14), este medio informal genera riesgos operativos. Se detecta una debilidad interna, ya que la falta de un sistema unificado y las limitaciones de conectividad a Internet, dificultan el seguimiento en tiempo real y agravan los problemas, generando pérdidas de pedidos, confusión en los encargos y planificación logística ineficiente.

### ***Ecológico***

En el marco ecológico se pueden mencionar las regulaciones medioambientales, en donde existe una creciente presión para que las empresas cumplan con normas más estrictas en cuanto al cuidado del medio ambiente. Esto significa que la empresa podría necesitar invertir en procesos más sostenibles, como la correcta gestión de residuos o el uso de energía más limpia.

Actualmente, la empresa no cuenta con medidas para regular el uso de energía, ni hace uso de energías renovables, lo que remite a una debilidad en este aspecto.

Por otro lado, están los cambios climáticos, que pueden afectar la producción de los animales y cultivos que usa la empresa, lo que podría hacer que algunos insumos sean más caros o difíciles de conseguir. La empresa necesita estar preparada para adaptarse a estos cambios y asegurar que su producción no se vea afectada.

## **Legal**

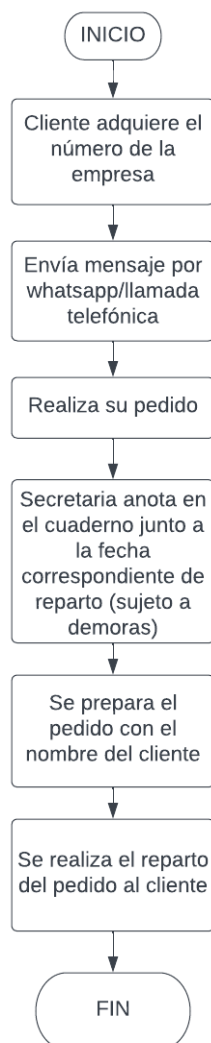
Al tratarse de una empresa de alimentos tiene muchos aspectos que la regulan dentro de este marco, como por ejemplo certificados de comercialización de productos alimenticios, leyes de salubridad e higiene, habilitación del ASSAL las cuales son RNE (Registro Nacional del Establecimiento) y el RNP (Registro Nacional del Producto). Posee matrícula de matarife abastecedor.

## **Problema detectado**

A partir del análisis del entorno y las condiciones internas, se detectó como principal problemática la falta de centralización en la gestión de los pedidos, que existen demoras en la confirmación y registro de los mismos, que a veces existen errores en la preparación de pedidos y dificulta la planificación logística, que trae consigo la falta de trazabilidad.

La situación se ve agravada por esta debilidad, y por la mencionada por el socio-gerente en la entrevista que se encuentra en el Anexo A (p. 45), donde hace referencia a la dificultad de dividir de forma clara la venta al público de la venta mayorista. Sin embargo, las fortalezas que tiene la empresa, como la producción propia de materia prima, la calidad artesanal, el prestigio de la marca, y la reciente inversión en infraestructura y equipamiento que habilita mejoras operativas, permiten generar un entorno donde proyectar nuevas formas de hacer las cosas más eficientemente.

La forma de trabajar actualmente consiste en que el cliente hace su pedido a través de un mensaje de WhatsApp o una llamada telefónica, indicando los productos que necesita. El personal recibe el pedido, pero puede haber demoras en confirmar la recepción del mismo y registrarlo en el cuaderno en la fecha correspondiente al reparto. Una vez anotado, el pedido se prepara y se etiqueta con el nombre del cliente para su identificación. Finalmente, se procede a la entrega, completando así el proceso. Se representa en la Figura 8.

**Figura 8***Proceso de gestión de pedidos*

*Nota:* Diagrama de flujo de la gestión de pedidos de forma manual. Producción propia.

Este proceso actual trae consigo los problemas comentados al inicio del apartado. El personal al recibir y registrar los pedidos de forma física, y no virtual con acceso a la información en tiempo real para todo el equipo, afecta la programación eficiente del reparto. Además, al no existir un sistema que automatice el registro y detalle de cada pedido, pueden producirse errores humanos, como cantidades equivocadas o confusión entre clientes, lo cual resulta en desperdicio de recursos y afecta a la experiencia de los clientes.

A su vez también afecta a la empresa de forma interna ya que la falta de un recurso, por ejemplo, un sistema, que conecte estos pedidos que ingresan con el calendario de repartos, genera ineficiencias en la organización de la logística ya que no se trabaja de forma integrada y puede derivar en retrasos, entregas desordenadas y muchos gastos ocultos. Este registro manual impide

contar con un historial detallado de los pedidos, dificultando obtener información que puede servir para analizar el comportamiento de los clientes y poder realizar medidas de forma estratégica.

La situación actual evidencia la urgencia de implementar mejoras. Una tienda online que permita centralizar y optimizar el proceso de toma y gestión de pedidos es un buen comienzo. Esto reducirá errores y desperdicios, y mejorará la experiencia del cliente que desde su comodidad y a cualquier hora podrá realizar el pedido, siendo este visto en horario de atención.

La existencia de una demanda creciente por parte de comercios e instituciones que aún no han accedido a productos de calidad artesanal de forma directa, representa una nueva oportunidad de expansión. Sería ideal aprovechar al máximo esta demanda, a través de un canal más organizado, podría no solo resolver los problemas con los que se presenta actualmente, si no también posicionarse en nuevos mercados.

## Objetivos

### Objetivo General

Mejorar el proceso logístico para favorecer la eficiencia en la organización de sus tareas y mejor la satisfacción del cliente.

Para alcanzar el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

### Objetivos Específicos

#### *Objetivos a Corto Plazo*

Pensados en los primeros 6 meses:

- Ofrecer a los clientes la existencia de un canal virtual para la realización de pedidos.
- Optimizar los procesos internos de logística, considerando el canal virtual, reduciendo los tiempos de respuesta y eliminando posibles fallas.
- Medir la satisfacción y experiencia del cliente con el uso de la tienda online, los cuales serán analizados por los datos que proporciona la plataforma.

#### *Objetivos a Largo Plazo*

Pensado en el plazo de 2 a 5 años:

- Obtención de un software logístico integral en un plazo de 5 años para mejorar aún más la organización y coordinación en la gestión de inventarios y entregas.

### **Impacto Esperado**

La implementación gradual de una plataforma digital destinada al manejo de pedidos, sumada la posterior adquisición de un sistema logístico integral, buscaría generar un gran impacto en distintas dimensiones de la cadena logística y de la organización en general.

En primer lugar, se espera una significativa mejora en la eficiencia operativa gracias a la automatización de tareas que en la actualidad se llevan a cabo de manera manual o desorganizada. La digitalización de los pedidos contribuiría a disminuir los errores humanos en la carga y la duplicación de información, que en consecuencia reduciría el tiempo perdido y retrabajo asociado a este tipo de fallas.

Otro efecto importante se relaciona con la trazabilidad de los procesos, ya que el sistema facilitaría un seguimiento claro y documentado desde la recepción del pedido hasta el momento de su entrega. Esta mejora en la transparencia de los procesos no solo optimizaría la planificación habitual del trabajo, sino que también ayudaría en la toma de decisiones estratégicas para las áreas involucradas como lo son logística, compras y atención al cliente. Esta reestructuración traería consigo una redistribución más eficaz del personal, lo cual permitiría liberar recursos que actualmente son gastados en tareas repetitivas o manuales. Con la implementación de un sistema automatizado, se podría redirigir las funciones hacia tareas de mayor valor.

Además, es importante destacar que esta reorganización interna podría tener un efecto positivo en el ambiente laboral, al ofrecer mayor claridad en los roles de cada persona y reduciría la presión constante de posibles errores.

Desde una perspectiva tecnológica, el proyecto promueve una actualización en las capacidades digitales de la organización. Las capacitaciones permitirían la adquisición de nuevas competencias relacionadas con el uso de herramientas digitales por parte del personal interno y los clientes. Este factor de capacitación ayudaría a evitar la resistencia al cambio tecnológico, y en su vez estaría fomentando una cultura organizacional más centrada en la mejora continua.

Con respecto a los procesos de control y mejora, la posibilidad de crear indicadores de rendimiento en tiempo real permitiría establecer un sistema de monitoreo continuo que facilitaría evaluar los cumplimientos de los plazos, prever nuevos fallos y reforzaría la toma de decisiones basadas en datos.

En resumen, estas mejoras tecnológicas permitirían una gestión coordinada de inventarios, pedidos y entregas, facilitando así una integración de las diferentes áreas de la empresa. Esto no solo afectaría de manera positiva en la eficiencia general, sino que también sería un elemento clave para el crecimiento continuo de la marca, ya que proporcionaría condiciones necesarias para disponer de recursos que permitan atender mayores volúmenes de demanda sin comprometer la calidad del servicio, estando únicamente limitados por su capacidad de producción, que cabe recordar cómo se comentó al principio del trabajo, hoy no está produciendo en su capacidad máxima.

## **Estrategias y Plan de Actividades**

Con el fin de avanzar en el cumplimiento de los objetivos específicos previamente establecidos, se han definido una serie de metas orientadas a endosar el funcionamiento y mejora del sistema de pedidos de la empresa. Cada una de las metas resulta acompañada de actividades listadas y concretas que posibilitan la realización de forma planificada y secuencial. A continuación, se explican las metas y las actividades establecidas para alcanzarlas, correspondiendo a los diferentes objetivos específicos. Previo al desarrollo de las metas se indicará a qué conjunto de las mismas corresponde a los diferentes objetivos específicos, para verlo con más claridad de forma visual y resumida, se encuentra una tabla en el punto Anexo B (Figura B1, p.49).

La meta 1 y 2, son respectivas al primer objetivo específico a corto plazo, que busca comprobar en los primeros 3 meses, que la plataforma funciona correctamente en tiempo real.

### **Meta 1**

Incorporar una tienda virtual en un mes, con un período de prueba de tres meses. Durante los primeros meses de funcionamiento, se realizará una etapa de prueba controlada con seguimiento técnico semanal. El objetivo es identificar y evaluar posibles fallas en un entorno controlado, mediante pruebas con personal interno y un grupo reducido de clientes, permitiendo observar el desempeño real de la tienda online.

Para esto, se debe evaluar opciones de un posible responsable técnico para luego poder adquirir la licencia correspondiente. Lo siguiente será configurar la tienda en modo de prueba y cargar toda la información en base a productos, precios y condiciones de compraventa. También, se deberá comprobar que la tienda sea funcional tanto para dispositivos Android como para iOS.

Luego, se realizarán pruebas alfa de manejo sobre la plataforma con el personal de toma de pedidos y se aplicará sobre un grupo reducido de clientes para verificar el funcionamiento en distintos dispositivos y se los capacitará para poder navegar correctamente. Además, se realizarán pruebas beta para monitorear el tiempo de respuesta, los errores y la sincronización con el resto de los procesos. Para finalizar, y comprobar la satisfacción de los clientes y el personal interno, se realizarán encuestas para comprobar la accesibilidad, la adaptación en los dispositivos, la experiencia de los clientes, entre otros; y así con estos resultados, poder realizar ajustes tanto técnicos como en capacitación.

**Meta 2**

Implementar la tienda virtual para la totalidad de los clientes. Una vez finalizada la etapa de prueba y realizados los ajustes necesarios, se habilitará la tienda online de forma completa, garantizando su correcto funcionamiento para todos los clientes. Por lo cual, se llevará adelante la configuración de disponibilidad de la plataforma y para que nuestros clientes estén informados sobre la situación se realizará una campaña de difusión.

Las metas 3, 4 y 5 responden al segundo objetivo específico de corto plazo, con el fin de optimizar los procesos internos de logística.

**Meta 3**

Diseñar y establecer un sistema de relevamiento permanente de la eficiencia de la logística.

Se implementará un sistema que permita monitorear y evaluar de forma continua la eficiencia logística en el marco del nuevo modelo de recepción de pedidos. El objetivo principal es contar con información confiable y sistematizada que sirva como base para la toma de decisiones, el rediseño de procesos y la optimización de recursos. Este enfoque busca asegurar niveles óptimos de servicio, reducir los tiempos operativos y mejorar la calidad de las entregas.

Para ello, se establecerán indicadores clave que permitan evaluar el desempeño logístico de manera integral. Estos indicadores se nutrirán de diversas fuentes de datos, incluyendo el canal de comunicación con el responsable técnico, registros internos de operación, registros digitales de contacto con clientes, entrevistas cualitativas y encuestas de satisfacción.

Se definirán los responsables encargados del monitoreo de estos indicadores y de la retroalimentación constante sobre el sistema. Asimismo, se diagramará un cronograma de relevamiento periódico, análisis de la información recolectada y reuniones de trabajo orientadas a la definición e implementación de mejoras continuas en los procesos logísticos.

**Meta 4**

Capacitar al personal interno durante el período de prueba de la tienda online. Se brindará al personal interno las herramientas, conocimientos y el acompañamiento necesario para adaptarse de forma progresiva y efectiva a los cambios que implica la implementación de la tienda virtual. El proceso de capacitación tiene como propósito asegurar una apropiación real del sistema por parte del equipo, fomentar su autonomía operativa y mejorar la experiencia del cliente a través de una atención más ágil, informada y alineada con las nuevas dinámicas digitales.

En este marco, se diseñará e implementará un plan de capacitación escalonado, que se desarrollará durante la fase de prueba. Este plan incluirá formación específica sobre el uso del sistema de pedidos online, así como instancias de instrucción relacionadas con los cambios en los procesos administrativos y logísticos que acompañan esta nueva modalidad de trabajo.

Asimismo, se promoverá la participación activa del personal mediante la recolección de observaciones, comentarios y sugerencias. Esta retroalimentación será clave para ajustar los contenidos y formatos de las capacitaciones, adaptándolos a las necesidades reales detectadas durante el proceso de implementación.

#### **Meta 5**

Documentar cuáles de los procesos fueron afectados por la implementación de la tienda virtual, al término de su período de prueba.

Contar con un diagnóstico claro y detallado sobre cómo la incorporación de la tienda virtual impactó en los distintos procesos operativos de la organización. Esta documentación permitirá identificar cambios positivos, desafíos emergentes y áreas de ajuste necesarias para lograr una transición integral y eficiente, promoviendo la mejora continua de los circuitos logísticos y administrativos.

Como parte de este diagnóstico, se elaborará la documentación del proceso de recepción de pedidos a través de la tienda virtual. Asimismo, se desarrollará una descripción del proceso general de la recepción de pedidos donde se integrará tanto el canal tradicional como el canal de la tienda virtual. En conjunto con esto, se documentará los procesos de preparación y distribución de los pedidos, esto dará como resultado una visión.

La siguiente meta habla sobre el tercer objetivo específico, que se basa en la satisfacción del cliente en relación con la incorporación de la web.

#### **Meta 6**

Diseñar y establecer un sistema de relevamiento permanente de la satisfacción del cliente.

Con el fin de mantener una mejora continua de la plataforma, se establecerá un sistema de recolección de retroalimentación tanto de los clientes como del personal involucrado. Esto se realizará a través de un canal de comunicación constante con los clientes y el personal de toma de pedidos, que será supervisado por el responsable técnico para poder registrar experiencias o sugerencias.

Esto permitirá definir indicadores para poder medir la satisfacción de los clientes y sus experiencias. Los indicadores se alimentarán de estos resultados y en conjunto con los pedidos tomados por fuera de la tienda y las comunicaciones registradas en el canal, permitirán monitorear la experiencia de uso y detectar oportunidades de mejora en tiempo real. Por ello, se sugiere designar un responsable a cargo del monitoreo y retroalimentación del sistema. Se diagramará un cronograma de relevamiento de información y se planificarán reuniones periódicas para definir e implementar mejoras.

Dando inicio en respuesta al objetivo de largo plazo, se definen las últimas metas, 7 y 8.

#### **Meta 7**

Investigar proveedores de software o alternativas para el desarrollo de un sistema propio.

Como parte de la búsqueda de nuevos recursos que permitan optimizar el sistema de gestión logística, se llevará a cabo una investigación profunda de las opciones disponibles en el mercado. Esta evaluación incluirá tanto soluciones comerciales como desarrollos personalizados, con el fin de identificar herramientas que se ajusten a las necesidades específicas de la organización.

El proceso comenzará con la identificación de necesidades actuales y oportunidades de mejora dentro del sistema logístico, a partir del análisis de los circuitos existentes. Se realizará una investigación de proveedores de software logístico, considerando aspectos técnicos, funcionales y de escalabilidad.

Para profundizar en las propuestas, se organizarán reuniones con distintos proveedores a fin de conocer en detalle sus soluciones técnicas y comerciales. Finalmente, se establecerán criterios de selección objetivos que permitan evaluar alternativas disponibles, con base en su adecuación a los requerimientos identificados, costo-beneficio, facilidad de implementación y soporte técnico ofrecido.

#### **Meta 8**

Realizar pruebas piloto antes de la implementación del mismo. Se llevará a cabo una prueba piloto destinada a verificar el funcionamiento del software en un entorno real, previo a su adopción definitiva. Esta evaluación permitirá asegurar que el sistema cumple con los requisitos previamente establecidos y que está preparado para ser utilizado de forma permanente en las operaciones cotidianas de la organización.

La prueba se desarrollará en condiciones reales de operación, con el objetivo de observar el desempeño del sistema en situaciones concretas y detectar posibles ajustes técnicos, funcionales o

procedimentales. Una vez finalizada la etapa piloto, se procederá a evaluar los resultados obtenidos, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y eventuales desvíos respecto a lo planificado.

A partir de este análisis, se realizarán los ajustes necesarios que garanticen una implementación completa, robusta y alineada con los objetivos de eficiencia, calidad de servicio y transformación digital de la organización.

### Estudio de factibilidad e implementación

Con el objetivo de mejorar la gestión de inventarios y pedidos, se plantea incorporar una herramienta digital que permita organizar y agilizar estos procesos. En este sentido, se propone sumar una tienda online.

Se realizó una búsqueda y análisis sobre plataformas que puedan dar una solución al problema planteado, dando por resultado inicial Tienda Nube y Empretienda.

Tienda Nube es una plataforma que te ayuda a crear una tienda online para vender productos, tiene más opciones para personalizar el diseño y herramientas avanzadas para gestionar pagos, envíos y marketing. Es ideal para negocios que quieren crecer y vender en diferentes lugares, incluso fuera de Argentina. En su sitio oficial se puede encontrar las opciones que ofrecen y además testimonios que sus usuarios dieron en base a la experiencia que tuvieron utilizando la misma.

Por otro lado, Empretienda es una opción más simple y económica para empezar a vender online. Es perfecta para emprendedores pequeños que buscan algo fácil de usar, con menos opciones avanzadas, pero suficiente para el mercado local.

Contemplando las distintas opiniones de Julián Vera (2024) y Violeta Muñoz (2023) quienes expusieron sus argumentos a través de las redes sociales, la información fue sintetizada en un cuadro de confección propia (Tabla 1). A continuación, se expone un cuadro comparativo entre ambas plataformas para poder así visualizar de mejor manera la información mencionada.

**Tabla 1**

*Comparación de características entre Tienda Nube y Empretienda*

<b>Criterio</b>	<b>Tienda Nube</b>	<b>Empretienda</b>
<b>Costos</b>	Planes pagos desde \$14999/mensuales (AR) sin comisiones por ventas. El plan inicial es gratuito por siempre, sin costo mensual ni comisión por venta.	Plan de \$5990/mensuales. (AR), sin comisión por ventas. Incluye prueba gratuita solo por 30 días.
<b>Facilidad de uso</b>	Fácil de configurar, ideal para usuarios con experiencia básica o avanzada en e-commerce.	Muy sencilla de configurar, diseñada para emprendedores sin conocimientos técnicos avanzados.
<b>Características</b>	Más de 100 Integraciones avanzadas con redes sociales, Marketplace, pasarelas de pago y herramientas SEO.	Funcionalidades básicas; integra solo 10 pasarelas de pago locales y ofrece herramientas limitadas para SEO.

<b>Alcance</b>	Amplio alcance internacional con integración directa a Facebook, Instagram y Mercado Libre. Te permite vender en múltiples idiomas y monedas, integra envíos al exterior.	Enfoque en el mercado argentino y pymes locales; menos orientada a mercados internacionales.
----------------	---	--

*Nota:* Esta tabla muestra diferentes aspectos que se tuvieron en cuenta a la hora de analizar cual servicio era de mayor utilidad para la mejora. Tabla de creación propia.

En conclusión, Tienda Nube se destaca como la opción más adecuada para solucionar el problema planteado. Esta plataforma ofrece una mayor cantidad de herramientas avanzadas para personalizar la tienda, gestionar pagos y envíos, además de facilitar la integración con redes sociales y Marketplace, lo que permite llegar a un público más amplio, incluso fuera de Argentina.

Aunque su costo es más alto que el de Empretienda, la inversión se justifica por las funcionalidades adicionales que ofrece, especialmente para negocios que buscan crecer y posicionarse en diferentes mercados. Por lo tanto, Tienda Nube es una solución más completa y profesional, ideal para empresas con proyección de expansión y requerimientos más avanzados.

Esta solución va a mejorar el vínculo con los clientes mayoristas, ofreciéndoles una plataforma más eficiente y moderna para la gestión de sus compras, recibiendo una experiencia más óptima.

Esta tienda online será intuitiva, diseñada para facilitar la toma de pedidos.

El cliente comenzará ingresando a la tienda online, ingresando a través del link que se encontrará disponible en WhatsApp en forma de mensaje automático y en su perfil de Instagram, por lo que será dirigido a una pantalla principal con información institucional de la empresa y el catálogo de productos divididos en categorías por familias.

El cliente podrá ver el catálogo de productos disponibles, con stock actualizado, permitiéndole explorar y elegir los artículos que desea adquirir. A medida que los va seleccionando, coloca la cantidad deseada de cada artículo y se enviarán al "Carrito".

El siguiente paso será ingresar al carrito y para completar el proceso de compra deberá iniciar sesión en la web y se solicitarán algunos datos personales, así como la ubicación para la entrega del pedido. Finalmente, el cliente indicará el método de pago con el que desea realizar el abono.

### Viabilidad técnica

El proyecto presenta una alta viabilidad técnica, ya que utilizará recursos propios de la empresa, como el equipamiento informático existente (PC, conexión a internet y otros recursos tecnológicos), además de los espacios físicos ya disponibles en el local. Para el desarrollo inicial de la tienda online, se recurrirá a la plataforma Tienda Nube, utilizando plantillas prediseñadas, lo cual facilita la implementación sin necesidad de realizar desarrollos tecnológicos complejos desde cero.

En cuanto a los recursos humanos, la empresa contará con el personal actual, aunque será necesario capacitar a algunos empleados en el uso y administración de la plataforma web. Esta capacitación está contemplada dentro del plan de actividades, visible en la Figura B1 perteneciente al Anexo B en página 49, y se estima que podrá completarse en el corto plazo, permitiendo una correcta operación del sitio una vez finalizado el proceso, para llevar adelante dicha capacitación se precisará de los servicios prestados de un especialista en uso de tienda nube. También se encuentra contemplada la disponibilidad de recursos, tanto tecnológicos como humanos, para la etapa de desarrollo en la Figura 9 que se representa en el apartado de viabilidad operacional.

La organización no cuenta con experiencia previa en e-commerce, aunque ha gestionado pedidos mediante WhatsApp, lo cual representa un primer acercamiento digital. No se prevé la necesidad de desarrollar software propio, aunque sí podría requerirse la contratación de soporte técnico externo para tareas específicas de configuración y mantenimiento.

### Viabilidad operacional

Con foco en la viabilidad operacional, el proyecto también presenta condiciones favorables para su implementación. A continuación, se detallan los recursos humanos, materiales y financieros, implicados para las actividades a desarrollar para cada objetivo específico, junto a los responsables de las mismas.

#### Figura 9

*Recursos y responsables para las actividades*

Objetivos Específicos	Actividades
Ofrecer a los clientes la existencia de un canal virtual para la realización de pedidos	1. Evaluar opciones y definir a un responsable técnico. (semana 1 a 2) 2. Adquirir el software. (semana 1 a 2) 3. Configurar con acceso restringido para modo de prueba. (semana 2 a 4) 4. Cargar productos, precios y condiciones de compraventa. (semana 2 a 4) 5. Adaptar la tienda online para que sea compatible con dispositivos Android e iOS. (semana 2 a 4). 6. Hacer pruebas alfa de funcionamiento con personal a cargo de la toma de pedidos. (semana 3 a 6)

	<p>7. Seleccionar un reducido y diverso grupo de clientes que manifiesten el uso de diferentes dispositivos de acceso a la tienda, ofreciéndoles una primera capacitación. (semana 3 a 6)</p> <p>8. Hacer pruebas beta monitoreando el funcionamiento de la tienda online en tiempo real, acerca de tiempos de respuesta, errores y sincronización con los demás procesos organizacionales. (semana 6 a 10).</p> <p>9. Diseñar y realizar encuestas con personal interno y clientes implicados en las pruebas alfa y beta para relevar: funcionalidad, accesibilidad, experiencia, adaptación a los dispositivos, pertinencia de la primera capacitación y sugerencias. (semana 10 a 12).</p> <p>10. Realizar ajustes técnicos, de diseño y capacitación según resultados relevados. (semana 10 a 12).</p>											
	<p>11. Configurar disponibilidad web total. (semana 2 a 4)</p> <p>12. Realizar campaña de difusión de la tienda virtual en vigencia. (semana 10 a 12)</p>											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="448 663 711 701"><b>Responsables</b></th> <th colspan="3" data-bbox="711 663 1401 701"><b>Recursos</b></th> </tr> <tr> <td data-bbox="448 701 711 925" rowspan="2">Equipo de desarrollo de software. Personal de atención al cliente. Gerente del proyecto.</td> <th data-bbox="711 701 963 739"><b>Humanos</b></th> <th data-bbox="963 701 1216 739"><b>Materiales</b></th> <th data-bbox="1216 701 1401 739"><b>Técnicos</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="711 739 963 925">2 desarrolladores de software, 1 encargado de atención al cliente, 1 gerente de proyecto</td> <td data-bbox="963 739 1216 925">Equipos informáticos ya disponibles (PCs, tablets, celulares).</td> <td data-bbox="1216 739 1401 925">Plataforma digital operativa, software de monitoreo.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>			Equipo de desarrollo de software. Personal de atención al cliente. Gerente del proyecto.	<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>	<b>Técnicos</b>	2 desarrolladores de software, 1 encargado de atención al cliente, 1 gerente de proyecto	Equipos informáticos ya disponibles (PCs, tablets, celulares).	Plataforma digital operativa, software de monitoreo.
<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>											
Equipo de desarrollo de software. Personal de atención al cliente. Gerente del proyecto.	<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>	<b>Técnicos</b>									
	2 desarrolladores de software, 1 encargado de atención al cliente, 1 gerente de proyecto	Equipos informáticos ya disponibles (PCs, tablets, celulares).	Plataforma digital operativa, software de monitoreo.									
<p>Optimizar los procesos internos de logística, considerando el canal virtual, reduciendo los tiempos de respuesta y eliminando posibles fallas.</p>	<p>1. Elaborar la documentación del proceso de recepción de pedido mediante la tienda virtual. (mes 1 a 3)</p> <p>2. Elaborar la documentación del proceso amplio de recepción de pedidos, considerando los canales tradicionales y el virtual. (mes 1 a 3)</p> <p>3. Elaborar la documentación de la preparación de los pedidos. (mes 2 a 4)</p> <p>4. Elaborar la documentación del reparto de los pedidos. (mes 2 a 4)</p> <p>5. Establecer los indicadores a considerar. (mes 3 a 5)</p> <p>6. Identificar fuentes de datos para nutrir a los indicadores: datos relevados en canal de comunicación con responsable técnico, registros internos, registros digitales de contacto de clientes, entrevistas y encuestas. (mes 4 a 6)</p> <p>7. Establecer responsables de monitoreo y retroalimentación. (mes 3 a 5)</p> <p>8. Diagramar cronograma de relevamiento, información y reuniones para la definición de mejoras. (mes 5 a 7)</p> <p>9. Diseñar e implementar un plan de capacitación escalonado durante la fase de prueba.</p> <p>10. Brindar información específica sobre el uso del sistema de pedidos online.</p> <p>11. Instruir sobre los cambios en los procesos administrativos y logísticos que acompañan la nueva movilidad.</p> <p>12. Recolectar observaciones del personal para ajustar el contenido y formato de las capacitaciones según las necesidades detectadas.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="448 1559 711 1597"><b>Responsables</b></th> <th colspan="3" data-bbox="711 1559 1401 1597"><b>Recursos</b></th> </tr> <tr> <td data-bbox="448 1597 711 1787" rowspan="2">Diseñador web. Equipo de desarrollo. Responsable de testing.</td> <th data-bbox="711 1597 963 1635"><b>Humanos</b></th> <th data-bbox="963 1597 1216 1635"><b>Materiales</b></th> <th data-bbox="1216 1597 1401 1635"><b>Técnicos</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="711 1635 963 1787">1 diseñador web, 2 programadores, 1 tester.</td> <td data-bbox="963 1635 1216 1787">Dispositivos móviles con Android e iOS (mínimo 1 de cada sistema).</td> <td data-bbox="1216 1635 1401 1787">Software de simulación de entornos móviles</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>			Diseñador web. Equipo de desarrollo. Responsable de testing.	<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>	<b>Técnicos</b>	1 diseñador web, 2 programadores, 1 tester.	Dispositivos móviles con Android e iOS (mínimo 1 de cada sistema).	Software de simulación de entornos móviles
<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>											
Diseñador web. Equipo de desarrollo. Responsable de testing.	<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>	<b>Técnicos</b>									
	1 diseñador web, 2 programadores, 1 tester.	Dispositivos móviles con Android e iOS (mínimo 1 de cada sistema).	Software de simulación de entornos móviles									
<p>Medir la satisfacción y experiencia del cliente en los primeros seis meses de uso de la tienda online,</p>	<p>1. Establecer un canal de comunicación permanente entre clientes, personal de ventas y responsable de toma de pedidos, con el responsable técnico. (mes 1)</p> <p>2. Establecer los indicadores necesarios. (mes 1 a 2)</p> <p>3. Identificar fuentes de datos para nutrir a los indicadores: encuestas de satisfacción post-compra, datos de navegación, registros de pedidos directos</p>											

los cuales serán analizados por los datos que proporciona la plataforma.	(los que no se hacen mediante la tienda online), datos relevados en canal de comunicación con responsable técnico. (mes 2 a 4) 4. Diagramar cronograma de relevamiento, información y reuniones para la definición de mejoras. (mes 1 a 2).			
	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>		
	Encargado de marketing y experiencia del cliente. Analista de datos	<b>Humanos</b>  1 analista de datos, 1 responsable de atención al cliente	<b>Materiales</b>  Formularios digitales, informes de análisis.	<b>Técnicos</b>  Herramientas de análisis (Google Analytics, informes del backend de la plataforma).
Obtención de un software logístico integral en un plazo de 5 años para mejorar aún más la organización y coordinación en la gestión de inventarios y entregas.	1. Identificar necesidades y oportunidades de mejora en el sistema de gestión logística. (año 2) 2. Investigar proveedores de software logístico y alternativas de desarrollo a medida. (año 2 y 3) 3. Organizar reuniones con proveedores para conocer propuestas técnicas y comerciales. (año 3) 4. Establecer criterios de selección para evaluar las alternativas disponibles. (año 3)			
	5. Realizar pruebas piloto en condiciones reales de operación. (año 3 y 4) 6. Evaluar los resultados de la prueba y realizar los ajustes necesarios antes de la implementación completa. (año 5)			
	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>		
Área administrativa y financiera. Encargado de compras. Responsable del área de logística.	<b>Humanos</b>  1 analista administrativo, 1 encargado de compras, 1 referente logístico.	<b>Materiales</b>  Catálogos, fichas técnicas, documentación de software.	<b>Técnicos</b>  Software ERP o específico de logística, integraciones con la tienda online.	

*Nota:* Se exponen los objetivos específicos y todas las actividades necesarias para cumplirlos. Estas actividades se las ve divididas por su correlación con las metas indicadas en la Figura B1. Figura de producción propia.

Las tareas se organizaron en distintas etapas que permiten un desarrollo de manera progresiva:

Diagnóstico inicial: evaluación de procesos actuales de toma de pedidos y recursos disponibles.

Implementación de la tienda online: configuración de la plataforma Tienda Nube, carga de productos, métodos de pago y logística de entrega (Tarea 1, 2 y 7).

Capacitación del personal: formación básica para empleados que estarán a cargo de un empleado tercerizado quien enseñará a los empleados acerca de la carga de pedidos, respuesta al cliente, actualización de stock (Tarea 3 y 5).

Prueba piloto y ajuste: prueba con un grupo reducido de clientes mayoristas a quienes se les explicará y enseñará el uso de la misma para luego identificar errores y oportunidades de mejora (Tarea 4 y 6).

Lanzamiento oficial y seguimiento: publicación abierta de la tienda online, se realizarán encuestas de satisfacción por la implementación de la misma y monitoreo continuo para asegurar que su funcionamiento sea el correcto (Tarea 7, 8 y 9).

Algunas tareas dependen entre sí: la capacitación no puede comenzar sin la tienda parcialmente configurada, y la prueba requiere que los productos y métodos de pago estén previamente cargados.

El camino crítico está compuesto por la implementación técnica de la tienda y la capacitación del personal, ya que sin estas instancias no puede ponerse en funcionamiento el sistema. A continuación, en la Figura 10 (p. 38) y 11 (p. 39) se exponen la lista de tareas y dependencias en formato de diagrama de Gantt.

**Figura 10**

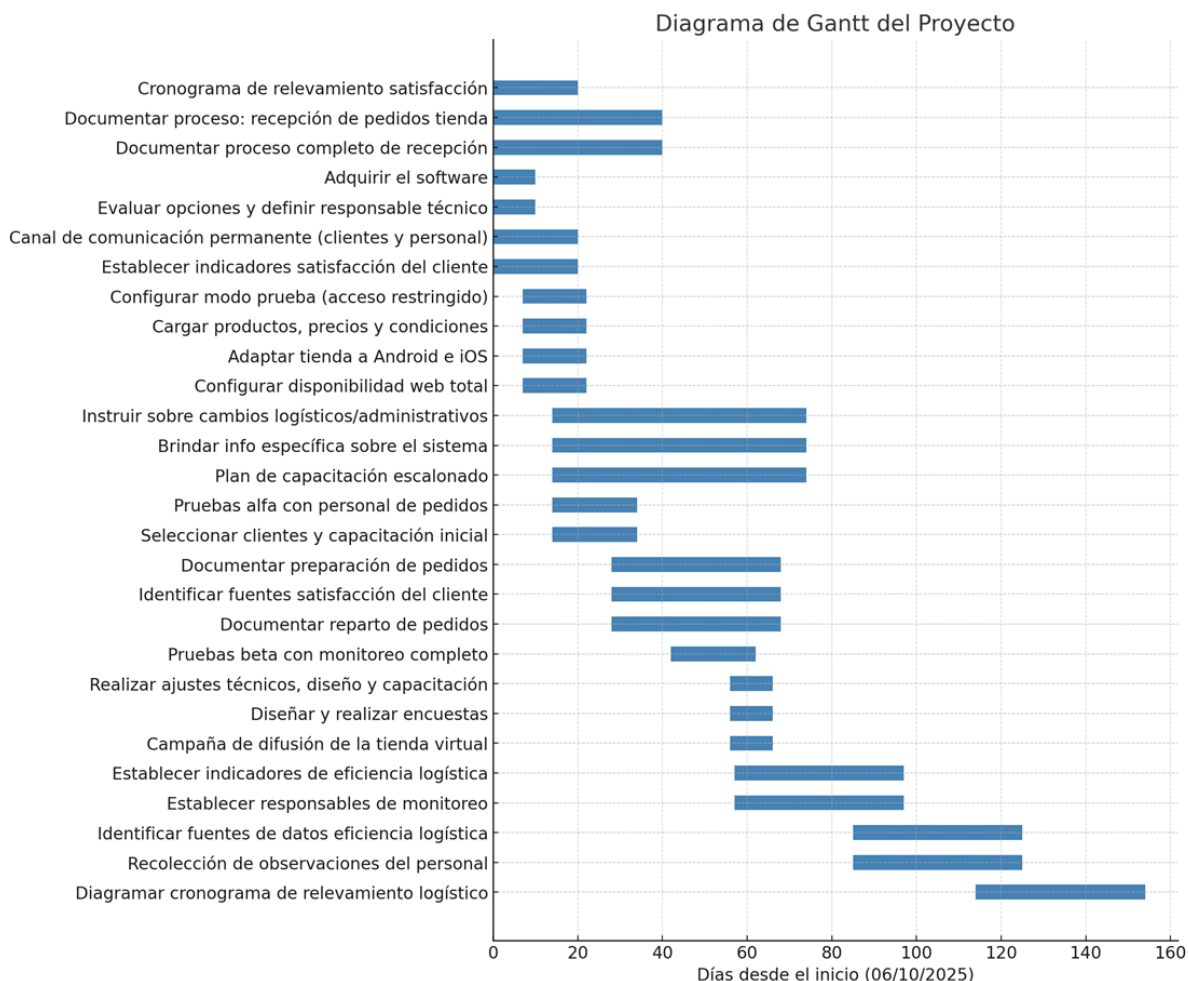
*Lista de actividades para el desarrollo del Diagrama de Gantt*

Nº	Actividad	Fecha de comienzo	Duración (días)	Dependencia
1	Evaluar opciones y definir responsable técnico	6/10/2025	10	-
2	Adquirir el software	6/10/2025	10	-
3	Configurar modo prueba (acceso restringido)	13/10/2025	15	2
4	Cargar productos, precios y condiciones	13/10/2025	15	2
5	Adaptar tienda a Android e iOS	13/10/2025	15	2
6	Pruebas alfa con personal de pedidos	20/10/2025	20	3,4,5
7	Seleccionar clientes y capacitación inicial	20/10/2025	20	3,4,5
8	Pruebas beta con monitoreo completo	17/11/2025	20	6,7
9	Diseñar y realizar encuestas (personal y clientes)	1/12/2025	10	8
10	Realizar ajustes técnicos, diseño y capacitación	1/12/2025	10	9
11	Configurar disponibilidad web total	13/10/2025	15	2
12	Campaña de difusión de la tienda virtual	1/12/2025	10	10
13	Documentar proceso: recepción de pedidos tienda	6/10/2025	40	-
14	Documentar proceso completo de recepción	6/10/2025	40	-
15	Documentar preparación de pedidos	3/11/2025	40	-
16	Documentar reparto de pedidos	3/11/2025	40	-
17	Establecer indicadores de eficiencia logística	2/12/2025	40	-
18	Identificar fuentes de datos para eficiencia logística	30/12/2025	40	17
19	Establecer responsables de monitoreo	2/12/2025	40	-
20	Diagramar cronograma de relevamiento logístico	27/1/2026	40	18,19
21	Plan de capacitación escalonado	20/10/2025	60	-
22	Brindar info específica sobre el sistema	20/10/2025	60	-
23	Instruir sobre cambios logísticos/administrativos	20/10/2025	60	-
24	Recolectar observaciones para ajustar capacitaciones	30/12/2025	40	21,22,23
25	Canal de comunicación permanente (clientes y personal)	6/10/2025	20	-
26	Establecer indicadores satisfacción del cliente	6/10/2025	20	-
27	Identificar fuentes para satisfacción del cliente	3/11/2025	40	26
28	Cronograma de relevamiento de satisfacción	6/10/2025	20	26

*Nota:* Cantidad de actividades propuestas con fecha de inicio y duración en cantidad de días. En la última columna se expone la dependencia de inicio de cada actividad respecto a la finalización de otra u otras actividades que indica. Producción propia con el programa *Gantt Project*.

**Figura 11**

*Diagrama de Gantt*



*Nota:* Resultado del diagrama según las actividades. En la columna se encuentran ordenadas por fecha de inicio. En la fila se demarcan los días. El diagrama permite ver el inicio, duración y dependencia de las actividades de forma gráfica. Producción propia con el programa *Gantt Project*.

El responsable de la ejecución será un profesional especializado en uso de Tienda Nube, quien será contratado solo durante el período de capacitación del personal interno. La gerencia supervisará el avance del proyecto y tomará decisiones sobre la recontractación de un soporte externo o ajustes si fueran necesarios.

En cuanto a los tiempos, se estima que el proyecto puede desarrollarse en un plazo de 1 a 4 meses (corto plazo), desde el diagnóstico hasta el lanzamiento completo y estabilización de la plataforma.

### **Viabilidad económica/financiera**

El proyecto también resulta económicamente viable, ya que los costos iniciales son moderados y pueden ser absorbidos por la empresa sin recurrir a financiamiento externo. Se utilizarán recursos propios, tanto materiales como humanos. Solo se contratará a un especialista externo para llevar adelante las capacitaciones. El retorno no se medirá únicamente en términos financieros inmediatos, sino también en la eficiencia operativa, reducción de errores, mejora en la experiencia del cliente, y la posibilidad de tomar decisiones basadas en datos reales, lo que podría generar a mediano plazo un aumento en la rentabilidad.

Para poder llevar a cabo este proyecto desde el punto de vista económico, la financiación será propia de la organización, a través de los recursos operativos corrientes, en este caso; personal existente, infraestructura digital básica ya instalada (computadoras, conexión a internet, celulares). Y también es obtenida por los ahorros disponibles de las ventas de los productos.

En cuanto al costo para poner en marcha la página web a través de Tienda Nube, la suscripción es de \$14.999,00 mensuales, lo cual la empresa puede afrontarlo cómodamente.

Para el caso de las capacitaciones a los trabajadores que van a manejar Tienda Nube, se va a contratar a un técnico en marketing digital, el cual tiene un costo de \$300.000 por mes, según pudimos averiguar con el personal interno de la empresa. Esta capacitación va a tener una duración de 2 horas por día en un lapso de 4 meses.

Por lo cual, se obtiene un resultado total de \$314.999,00 mensuales en los que la empresa debe destinar inicialmente para poder comenzar con la implementación del proyecto.

Como resultado de este proyecto, se van a optimizar procesos clave y mejorar significativamente el rendimiento del área comercial. A continuación, se detallan los principales beneficios esperados:

Ahorro de tiempo y reducción de errores operativos como:

- Eliminación del registro manual de pedidos, lo que permitirá evitar tareas repetitivas y de bajo valor agregado.

- Reducción de errores en la carga de datos, tales como duplicaciones, equivocaciones en cantidades o destinatarios.

- Automatización del procesamiento de pedidos, agilizando la gestión desde la recepción hasta la preparación.

- Mayor organización y planificación del tiempo, optimizando recursos humanos y operativos.

Mejora en ventas y fidelización del cliente:

- Mayor comodidad para los clientes, quienes podrán realizar pedidos en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

- Respuestas más rápidas y eficientes, mejorando la experiencia de compra.

- Potencial crecimiento en la base de clientes, al ofrecer un canal de compra digital accesible y fácil de usar.

Mejores decisiones basadas en datos confiables:

- Acceso en tiempo real a información clave, como volúmenes de pedidos, productos más solicitados y patrones de comportamiento de compra.

- Toma de decisiones más acertadas, gracias al análisis de datos que permitirá planificar repartos, controlar stock y evaluar resultados por cliente o zona.

La implementación de una esta tienda online representa una solución estratégica para mejorar estos desafíos actuales del sector de logística, mejorando la eficiencia de los procesos internos, centralizando la información, agilizando los tiempos de respuesta y disminuyendo errores causados por la gestión manual. Además, la plataforma genera informes de ventas y permite integrar herramientas de marketing y redes sociales para optimizar la visibilidad de la tienda y mejorar las estrategias de venta.

Asimismo, trae consigo más beneficios, mejorando la experiencia del cliente al brindarle una plataforma nueva, accesible y confiable para la realización de sus pedidos, además, contribuye a aportar a la digitalización de la empresa, desde donde se busca una mayor presencia digital y que cada vez más gente pueda conocer no solo sus productos, sino también su trayectoria de todos estos años, como una empresa familiar que, frente a tantas adversidades propias de la historia de nuestro país, nunca dejó de crecer.

## Conclusión

En conclusión, el presente trabajo permitió identificar una problemática concreta actual de la empresa, relacionada con la falta de centralización en la gestión de pedidos, que tiene una forma relativamente fácil de implementar, y que trae consigo muchos beneficios, ahorro de recursos y disminución de grandes gastos ocultos o de oportunidad.

A partir de un diagnóstico integral, se diseñó una intervención basada en la implementación de una tienda online, orientada a mejorar el proceso logístico, optimizando la gestión del sector logístico de Chacinados Gazano, reduciendo errores y desperdicios ligados al proceso actual.

A lo largo del análisis, se probó que la empresa tiene grandes fortalezas, como su trayectoria, la calidad de sus productos y su prestigio, las cuales representan una gran base que debería ser aprovechada y seguir trabajando para que siga creciendo.

Sin embargo, también fueron detectadas notables áreas de mejora vinculadas al sistema de gestión de pedidos, que impactan negativamente a la eficiencia del proceso y pueden afectar la experiencia de los clientes. La propuesta está orientada a estas áreas, promoviendo una actualización tecnológica que brinde prácticas internas más estructuradas y más fluidas para el usuario.

Desde una perspectiva estratégica, esta intervención promete abordar de forma relativamente fácil y con bajo costo económico estos problemas, y evidencia que la empresa se encuentra en proceso de evolución y no queda en el tiempo.

La propuesta fue evaluada teniendo en cuenta su viabilidad tanto técnica, como operativa y económica, y pudieron definirse objetivos, metas y actividades claramente alcanzables, para guiar la implementación, e incluso indicadores para monitorearla.

La adaptación al cambio que tenga la empresa, será clave para preservar su posición como líder en el sector, mejorando la relación y fidelidad de los clientes, y haciendo mejoras continuas en sus procesos internos.

En síntesis, este cambio simboliza no solo un progreso tecnológico, o una solución funcional al problema identificado, sino que también un paso más hacia la innovación continua y hacia una gestión más eficiente, innovadora y centrada en el cliente, principios considerados fundamentales para garantizar el éxito y la posición de Chacinados y Carnicería Gazano.

## Referencias

- Empretienda. (S/F). *Crea tu tienda online en minutos*. <https://www.empretienda.com/>
- Infobae sección economía. (2024, 16 de julio). *A cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2024 según analistas locales e internacionales*. <https://www.infobae.com/economia/>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial, edición 2023. *Pymes que Exportan: Tecnología e innovación argentina: "Carne y Chacinados"*: <https://www.inti.gob.ar/>
- Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (2024). *Censo 2022: Estadísticas sobre la población en la Provincia de Santa Fe*. <https://www.estadisticasantafe.gob.ar/>
- Katya Polanco (2025, mayo). *¿Qué es una tienda online y qué elementos no le pueden faltar?* <https://www.tiendanube.com/blog>
- Keith O'Brien, Amanda Downie, Mark Scapicchio (2024, 2 de mayo). *¿Qué es la transformación digital?* <https://www.ibm.com/es>
- La Nación. (2024, 5 de julio). *"Histórico": el consumo de carne vacuna cerraría 2024 en el nivel más bajo en 110 años*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/>
- Molly Hayes, Amanda Downie (2024, 29 de febrero). *¿Qué es el comercio electrónico?* <https://www.ibm.com/mx>
- Muñoz, Violeta. (2023, diciembre). *Tienda nube o Empretienda*. <https://www.instagram.com/vvioleta.m/reel/C1IeaDErZdi/>
- Portal El Observador. (2024, 23 de octubre). *Cuáles son las razones por las que el 71% de los argentinos dejó de comer asado*. <https://www.elobservador.com.uy/argentina/economia-y-negocios/>
- Portal La Razón. (2024, 6 de noviembre) *La inflación golpea el consumo de carne en Argentina pero su tradición resiste*. <https://www.la-razon.com/mundo/2024/>
- Sevilla Arias, Andrés (2024). *Logística: Significado, funciones, costes y ejemplo*. <https://economipedia.com/>
- The Kraft Marketing; Vera, Julian. (2024, Diciembre) *Tienda nube o Empretienda: ¿Cuál es la mejor plataforma para crear una tienda online 2024?*. <https://www.youtube.com/watch?app=>
- Tienda Nube. (S/F). *Crea tu tienda online gratis*. <https://www.tiendanube.com/>
- TN noticias. (2024, 15 de febrero). *Dólar, inflación y PBI: las consultoras empeoran sus pronósticos para la economía argentina en 2024*. <https://tn.com.ar/economia/2024/>

Tobia, Manuela. (2024, 3 de abril). *Precio de la carne desde 2024 y con la liberación de exportaciones: ¿cuánto cuesta el kilo de asado?*. <https://www.pagina12.com.ar/>

Treboux, Javier y Terré, Emilce (2024, 4 de Junio). *Consumo de carne en Argentina: dinámica y tendencia*. <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/>

Vazquez, Pilar. (2024, 15 de agosto). *Sin repunte: en lo que va de 2024 cayó 15,1% el consumo de carne vacuna y un indicador fue el peor en 26 años*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/>

## Anexo A

### Transcripción entrevista con el Sr. Gustavo Gazano

Para llevar adelante el desarrollo del trabajo práctico integrador entrevistamos a Gustavo Gazano, socio-gerente de la empresa “Chacinados y Carnicería Gazano” con el fin de enriquecer el trabajo y aportar valor a la empresa.

- Cynthia: Buenos días, somos Yazmín Cobos, María José Larrondo y Cynthia Gazano, nos dirigimos hacia usted con el fin de realizar una serie de preguntas que nos permitirán desarrollar el Trabajo Práctico Final de la Unidad Curricular Introducción al Trabajo Práctico Final de la Licenciatura en Administración y Gestión de la información, desempeñada de forma virtual por la Universidad Nacional de Rafaela. Para continuar llevaremos adelante diferentes tipos de preguntas que nos permitirán poder terminar de conocer “Carnes Gazano”.

- Cynthia: En primer lugar, enfocándonos más en la empresa puede contarnos, ¿Cuál es la misión?

- Gustavo: Con respecto a la misión, la misma no se encuentra escrita en las redes sociales, pero puedo decir que es “La producción de materia prima y la fabricación de productos elaborados, ya sea vacunos o porcinos”.

- Cynthia: ¿Cuál es la Visión?

- Gustavo: Al igual que la Misión, no la detallamos en ningún sitio, pero la misma es “Lograr el mejor precio en productos elaborados y ofrecer la mejor calidad”.

- María J: ¿Cuáles son los objetivos?

- Gustavo: Nuestros objetivos son tratar de concentrarse en los proyectos y llevarlos a cabo según las posibilidades, como, por ejemplo: incursionar en la venta directa de ½ RES vacuno, ya que se logró obtener una matrícula de matarife abastecedor, y, además, implementar con el sistema de delivery en toda la localidad.

- María J: ¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿fueron siempre los mismos, o con el tiempo se fueron modificando?

- Gustavo: Los principales valores que tenemos en la empresa son: responsabilidad, compromiso, respeto al medio ambiente, y conservación de valores de trayectoria familiar. Con el paso del tiempo, estos se fueron modificando, debido a que las generaciones fueron cambiando y eso hace que la empresa se adapte a los nuevos cambios.

- Yazmín: ¿Cuáles son sus fortalezas?

- Gustavo: En primer lugar, la fortaleza que tenemos es la alimentación y cría de animales propios, y, por otro lado, el asesoramiento y constante contacto con capacitaciones e innovación de maquinarias con nuevas tecnologías.

- Yazmín: ¿Cuáles son sus debilidades?

- Gustavo: Actualmente la principal debilidad que tenemos es que no podemos generar una división entre la venta al público y la venta mayorista.

- Cynthia: ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?

- Gustavo: Las decisiones generales de la empresa son tomadas por los cuatro socios, pero en el caso que se presente un problema de un sector en especial, la decisión la toma el jefe de sector".

- Cynthia: ¿Cómo es la comunicación entre los distintos sectores?

- Gustavo: La comunicación entre los sectores de la empresa es de forma vertical, es decir, las decisiones se transmiten de los cargos superiores a inferiores.

- María J: ¿Cómo está compuesto el organigrama de la empresa?

- Gustavo: Nuestra empresa está constituida por cuatro socios los cuales somos hermanos, a su vez cada uno es jefe de sector en los distintos puestos. Abel es el jefe del sector agrícola-ganadero, y a su vez tiene a Nicolás como encargado de sector, Fernando por su parte es el jefe de sector de producción, desposte y limpieza, y tiene como encargado a Rodrigo en el sector de producción. En tercer lugar, se encuentra Micael, quien es el jefe de sector de ventas al público. Y, por último, quien les habla, soy el jefe de sector del área administrativa, teniendo como encargada a Laura.

- María J: ¿En cuanto a los elementos de producción, creen que están lo suficientemente actualizados?

- Gustavo: Si, de cualquier manera, hay que ir evolucionando en función del tiempo y nuevas tecnologías.

- Yazmín: ¿La empresa analiza las preferencias de la sociedad o no las tiene en cuenta?

- Gustavo: Se prioriza más las necesidades de los clientes, que realmente las necesidades que tiene la empresa, tal vez eso sería algo para cambiar.

- Cynthia: En tema social, ¿Notaron algún cambio en los hábitos de consumo?

- Gustavo: Sí, se nota ampliamente debido a que eligen consumir productos más accesibles para poder cuidar su bolsillo, como lo es el pollo o cerdo.

- Yazmín: ¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Son pagas?

- Gustavo: Sí, se realizan capacitaciones para los distintos sectores de la empresa. Dentro del sector de fabricación y producción de chacinados, asistían a cursos y capacitaciones referidas a la tienda online de condimentos y manejo de materia prima, como los que realiza el laboratorio Dyena, Además para poder trabajar con alimentos deben contar con el carnet de la ASSAL. En el sector agropecuario-ganadero, los empleados de la empresa eran invitados a que asistan a diferentes exposiciones como Agro activa, o capacitaciones dictadas por la Cooperativa Guillermo Lehmann, ambas experiencias se utilizan para mejorar el desempeño de las actividades y la alimentación que deben recibir los animales”.

- María J: Por otro lado, ante la situación en la que está atravesando el país, ¿Cómo se encuentra la empresa en relación a este último año?

- Gustavo: Ante el cambio de Gobierno, la empresa enfrenta problemas como: decisiones ante los precios. Si bien la empresa puede manejarlos en cierta forma, ya que cuenta con producción propia, varios factores afectaron los precios de las materias primas y esto llevó a un cambio significativo en los precios finales de los productos.

- María J: ¿Cómo afecta la situación actual económicamente a la empresa?

- Gustavo: Actualmente la inflación afecta directamente a nuestra empresa. Como mencionamos anteriormente los aumentos en los precios se ven reflejados en las materias primas que utilizamos y esto hace que los precios cambien continuamente.

-María J: ¿Les exigen cumplir con normas acerca del cuidado del medioambiente?

-Gustavo: Si, por el momento trabajamos con productos de limpieza que sean biodegradables y no nocivos para la tierra. Pero, por otro lado, no contamos con un sistema de control de residuos esto sería un punto a analizar próximamente.

- Cynthia: ¿Cuáles son los productos que se venden más, y cuáles menos?

- Gustavo: Principalmente todos los productos que más ventas tienen son los que forman parte de chorizo seco y sus variedades y los distintos cortes de carnes de venta al público. Y aquellos que menos se comercializan son productos de baja calidad o hervidos, como lo son el mondongo, la morcilla y cortes de bajo consumo, entre otros. Pero no podríamos dedicarnos a fabricar solo chorizo seco porque se debe aprovechar lo mejor posible la materia prima.

- Cynthia: Como empresa, ¿porque crees que prefieren adquirir productos de su empresa antes que los de la competencia?, ¿Qué es lo que hace que sean una empresa exitosa?

- Gustavo: Suponemos que prefieren adquirir nuestros productos por nuestra trayectoria, el prestigio de nuestros productos, buenas referencias, el buen manejo de limpieza y procesos de elaboración, siempre tratando de buscar la mayor calidad al menor precio. Sostengo que todas las empresas familiares siempre son un poco más exitosas que el resto porque las ideas se comparten entre todos sus dueños. No escatimando en horas de trabajo y dedicación, además el boca en boca de la gente hace que seamos reconocidos.

-- María J: ¿Cuáles son las normas, certificados o leyes para poder llevar adelante la empresa?,

- Gustavo: “Contamos con certificados de comercialización de productos alimenticios, cumplimos con leyes de salubridad e higiene, además poseemos habilitación del ASSAL las cuales son RNE (Registro Nacional del Establecimiento) y el RNP (Registro Nacional del Producto). Además, contamos con una matrícula de matarife abastecedor. En relación a las habilitaciones locales, contamos con ella tanto para la estructura de la fábrica y su venta al público”.

- Yazmín: ¿La empresa cuenta con muchos proveedores? ¿Cuántos?

- Gustavo: Con respecto a los proveedores de materia prima, si arrancamos desde el campo hasta la fábrica son aproximadamente 25 proveedores. Los mismos se dividen entre 15 a 20 para todas las necesidades que surgen en la fábrica, y entre 5 y 7 para las necesidades del sector agropecuario.

## Anexo B

## Correlación entre objetivos, metas, actividades e indicadores del proyecto

Figura B1

Correlación de objetivos, metas, actividades e indicadores

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores
Mejorar el proceso logístico para favorecer la eficiencia en la organización de sus tareas y mejorar la satisfacción del cliente.	Ofrecer a los clientes la existencia de un canal virtual para la realización de pedidos	Incorporar una tienda virtual en un mes, con un período de prueba de tres meses.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar opciones y definir a un responsable técnico. (semana 1 a 2)</li> <li>2. Adquirir el software. (semana 1 a 2)</li> <li>3. Configurar con acceso restringido para modo de prueba. (semana 2 a 4)</li> <li>4. Cargar productos, precios y condiciones de compraventa. (semana 2 a 4)</li> <li>5. Adaptar la tienda online para que sea compatible con dispositivos Android e iOS. (semana 2 a 4)</li> <li>6. Hacer pruebas alfa de funcionamiento con personal a cargo de la toma de pedidos. (semana 3 a 6)</li> <li>7. Seleccionar un reducido y diverso grupo de clientes que manifiesten el uso de diferentes dispositivos de acceso a la tienda, ofreciéndoles una primera capacitación. (semana 3 a 6)</li> <li>8. Hacer pruebas beta monitoreando el funcionamiento de la tienda online en tiempo real, acerca de tiempos de respuesta, errores y sincronización con los demás procesos organizacionales. (semana 6 a 10)</li> <li>9. Diseñar y realizar encuestas con personal interno y clientes implicados en las pruebas alfa y beta para relevar: funcionalidad, accesibilidad, experiencia, adaptación a los</li> </ol>	<p>Porcentaje de funcionamiento sin fallas:  <math display="block">\frac{((\text{Horas sin fallas}) / (\text{Total de hs del periodo de prueba})) \times 100}</math></p> <p>Cantidad de pedidos procesados correctamente:  <math display="block">\frac{\text{Total de pedidos} - \text{Pedidos con errores}}{\text{Total de pedidos}}</math></p> <p>Cantidad de sugerencias del personal recuperadas mediante un formulario de google anónimo: Conteo mensual de formularios completados</p> <p>Cantidad de sugerencias del usuario recuperadas mediante un formulario de google anónimo: Conteo mensual de formularios completados.</p> <p>Porcentaje de dispositivos compatibles:  <math display="block">\frac{(\text{Cantidad de dispositivos compatibles}) / (\text{Total de dispositivos testeados}) \times 100}</math></p>

			<p>dispositivos, pertinencia de la primera capacitación y sugerencias. (semana 10 a 12)                  10.Realizar ajustes técnicos, de diseño y capacitación según resultados relevados. (semana 10 a 12).</p>	<p>Porcentaje de usuarios que califican la app con buen puntaje:                  (Cantidad de usuarios que califican 4 o 5) / (Total de calificaciones)×100                  Porcentaje de dispositivos compatibles:                  (Cantidad de dispositivos compatibles/Total de dispositivos testeados)×100</p> <p>Porcentaje de usuarios que califican la app con buen puntaje:                  (Cantidad de usuarios que califican 4 o 5) / (Total de calificaciones)×100</p>
	<p>Implementar la tienda virtual para la totalidad de los clientes</p>	<p>11.Configurar disponibilidad web total. (semana 2 a 4)                  12.Realizar campaña de difusión de la tienda virtual en vigencia. (semana 10 a 12)</p>		<p>Porcentaje de usuarios que califican la app con buen puntaje:                  (Cantidad de usuarios que califican 4 o 5) / (Total de calificaciones)×100</p>
	<p>Optimizar los procesos internos de logística, considerando el canal virtual, reduciendo los tiempos de respuesta y eliminando posibles fallas.</p>	<p>Documentar cuáles de los procesos fueron afectados por la implementación de la tienda virtual, al término de su período de prueba.</p> <p>Diseñar y establecer un sistema de relevamiento permanente de la eficiencia de la logística.</p>	<p>1.Elaborar la documentación del proceso de recepción de pedido mediante la tienda virtual. (mes 1 a 3)                  2.Elaborar la documentación del proceso amplio de recepción de pedidos, considerando los canales tradicionales y el virtual. (mes 1 a 3)                  3.Elaborar la documentación de la preparación de los pedidos. (mes 2 a 4)                  4.Elaborar la documentación del reparto de los pedidos. (mes 2 a 4)                  5.Establecer los indicadores a considerar. (mes 3 a 5)                  6.Identificar fuentes de datos para nutrir a los indicadores: datos relevados en canal de comunicación con responsable técnico, registros internos, registros digitales de contacto de clientes, entrevistas y encuestas. (mes 4 a 6)</p>	<p>Porcentaje del personal capacitado:                  (personal capacitado / total de personal relacionado) ×100</p> <p>Tiempo promedio de toma de pedidos antes y después de la implementación:                  Promedio de tiempo de procesamiento de cada pedido antes - Promedio de tiempo de procesamiento de cada pedido después</p> <p>Porcentaje de cumplimiento en plazos de entrega:                  (Pedidos entregados en plazo/Total de pedidos)×100</p>

			<p>7. Establecer responsables de monitoreo y retroalimentación. (mes 3 a 5).</p> <p>8. Diagramar cronograma de relevamiento, información y reuniones para la definición de mejoras. (mes 5 a 7)</p>	
		Capacitar al personal interno durante el período de prueba de la tienda online.	<p>9. Diseñar e implementar un plan de capacitación escalonado durante la fase de prueba.</p> <p>10. Brindar información específica sobre el uso del sistema de pedidos online.</p> <p>11. Instruir sobre los cambios en los procesos administrativos y logísticos que acompañan la nueva movilidad.</p> <p>12. Recolectar observaciones del personal para ajustar el contenido y formato de las capacitaciones según las necesidades detectadas. (mes 4 a 6)</p>	
	Medir la satisfacción y experiencia del cliente con el uso de la tienda online, los cuales serán analizados por los datos que proporciona la plataforma.	Diseñar y establecer un sistema de relevamiento permanente de la satisfacción del cliente	<p>1. Establecer un canal de comunicación permanente entre clientes, personal de ventas y responsable de toma de pedidos, con el responsable técnico. (mes 1)</p> <p>2. Establecer los indicadores necesarios. (mes 1 a 2)</p> <p>3. Identificar fuentes de datos para nutrir a los indicadores: encuestas de satisfacción post-compra, datos de navegación, registros de pedidos directos (los que no se hacen mediante la tienda online), datos relevados en canal de comunicación con responsable técnico. (mes 2 a 4)</p> <p>4. Diagramar cronograma de relevamiento, información y reuniones para la definición de mejoras. (mes 1 a 2)</p>	<p>Promedio de puntuación: (suma de puntuaciones / nº total de encuestas)</p> <p>Porcentaje de encuestas completadas: (encuestas respondidas / encuestas enviadas) × 100</p> <p>Registro de seguimiento de la aplicación y registro de decisiones: Cantidad de mejoras implementadas luego de reuniones + % del cumplimiento del plan.</p>
	Obtención de un software logístico integral en un plazo de 5 años para	Investigar proveedores de software o alternativas para el	1. Identificar necesidades y oportunidades de mejora en el sistema de gestión logística. (año 2)	Porcentaje de avance cuatrimestral:

	mejorar aún más la organización y coordinación en la gestión de inventarios y entregas.	desarrollo de un sistema propio.	2. Investigar proveedores de software logístico y alternativas de desarrollo a medida. (año 2 y 3) 3. Organizar reuniones con proveedores para conocer propuestas técnicas y comerciales. (año 3) 4. Establecer criterios de selección para evaluar las alternativas disponibles. (año 3)	(Tareas completadas en el cuatrimestre/tareas totales del proyecto)x100
		Realizar pruebas piloto antes de la implementación del mismo.	5. Realizar pruebas piloto en condiciones reales de operación. (año 3 y 4) 6. Evaluar los resultados de la prueba y realizar los ajustes necesarios antes de la implementación completa. (año 5)	

*Nota:* Correspondencia entre objetivos específicos, metas y listado de actividades para cada uno. La última columna expone los indicadores correspondientes.

Figura de creación propia.

## Anexo C

### Serie de tablas de fichas de indicadores del proyecto

#### Figura C1

Ficha Indicador N° #101

FICHA INDICADOR		Código: #101
Nombre de indicador	Porcentaje de funcionamiento sin fallas	
Concepto a medir	Estabilidad operativa de la tienda online en el periodo de prueba	
Formula de calculo	$(\text{Horas sin fallas} / \text{Total de horas del período de prueba}) \times 100$	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Registro del sistema técnico de funcionamiento	
Frecuencia de actualización	Semanal – Durante la etapa de prueba	
Responsable	Equipo de desarrollo de software	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de funcionamiento sin fallas. Figura de creación propia.

#### Figura C2

Ficha Indicador N° #102

FICHA INDICADOR		Código: #102
Nombre de indicador	Cantidad de pedidos procesados correctamente	
Concepto a medir	Eficiencia operativa en el procesamiento de pedidos sin errores	
Formula de calculo	Total de pedidos – Pedidos con errores	
Unidad de medida	Cantidad absoluta (número)	
Origen de los datos	Registro de pedidos del sistema	
Frecuencia de actualización	Semanal durante el primer semestre	
Responsable	Personal de atención al cliente y analista de sistemas	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de cantidad de pedidos procesados de manera correcta.

Figura de creación propia.

#### Figura C3

Ficha Indicador N° #103

FICHA INDICADOR		Código: #103
Nombre de indicador	Cantidad de sugerencias del personal recuperadas	
Concepto a medir	Participación activa del personal en la mejora del sistema	
Formula de calculo	Conteo mensual de formularios de google completados	
Unidad de medida	Cantidad absoluta (número)	
Origen de los datos	Formularios de Google internos anónimos	
Frecuencia de actualización	Mensual	
Responsable	Responsable de recursos humanos	

*Nota:* Ficha de indicador de cantidad de sugerencias del personal a través de formularios de Google internos anónimos. Figura de creación propia.

**Figura C4**

Ficha Indicador N° #104

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #104</b>
Nombre de indicador	Cantidad de sugerencias de usuarios recuperadas	
Concepto a medir	Nivel de interacción y retroalimentación de los clientes	
Formula de calculo	Conteo mensual de formularios de Google completados	
Unidad de medida	Cantidad absoluta (número)	
Origen de los datos	Formularios de Google asociados a encuestas de satisfacción	
Frecuencia de actualización	Mensual	
Responsable	Encargado de atención al cliente	

*Nota:* Ficha de indicador de cantidad de sugerencias del usuario a través de formularios de Google.

Figura de creación propia.

**Figura C5**

Ficha Indicador N° #105

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #105</b>
Nombre de indicador	Porcentaje de dispositivos compatibles	
Concepto a medir	Adaptabilidad del sistema a diferentes dispositivos y plataformas	
Formula de calculo	$(\text{Cantidad de dispositivos compatibles} / \text{Total de dispositivos testados}) \times 100$	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Pruebas técnicas en dispositivos reales	
Frecuencia de actualización	Única, al final de la etapa de pruebas	
Responsable	Equipo de desarrollo de software.	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de dispositivos compatibles, en cuanto a tipo de dispositivo y de sistema operativo. Figura de creación propia.

**Figura C6**

Ficha Indicador N° #106

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #106</b>
Nombre de indicador	Porcentaje de usuarios que califican la app con buena puntuación	
Concepto a medir	Satisfacción general de los usuarios con la experiencia digital	
Formula de calculo	$(\text{Cantidad de usuarios que califican con 4 o 5} / \text{Total de calificaciones}) \times 100$	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Encuestas integradas a la app o plataforma	
Frecuencia de actualización	Mensual - Durante el primer semestre	
Responsable	Encargado de atención al cliente	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de usuarios que califican la app con 4 o 5. Figura de creación propia.

**Figura C7***Ficha Indicador N° #107*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #107</b>
Nombre de indicador	Promedio de puntuación de la tienda online	
Concepto a medir	Valoración promedio otorgada por los usuarios al finalizar su compra	
Formula de calculo	Suma de puntuaciones / Número total de encuestas	
Unidad de medida	Escala numérica (1 a 5)	
Origen de los datos	Encuestas post-compra	
Frecuencia de actualización	Mensual	
Responsable	Analista de sistemas	

*Nota:* Ficha de indicador de promedio de puntuación de la tienda en encuestas post-compra. Figura de creación propia.

**Figura C8***Ficha Indicador N° #108*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #108</b>
Nombre de indicador	Porcentaje de encuestas completadas	
Concepto a medir	Nivel de respuesta a las encuestas de satisfacción enviadas	
Formula de calculo	$(\text{Encuestas respondidas} / \text{Encuestas enviadas}) \times 100$	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Plataforma post-compra	
Frecuencia de actualización	Mensual	
Responsable	Encargado de atención al cliente	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje encuestas de satisfacción completadas. Figura de creación propia.

**Figura C9***Ficha Indicador N° #109*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #109</b>
Nombre de indicador	Registro de seguimiento de la aplicación y registro de decisiones	
Concepto a medir	Nivel de mejora continua	
Formula de calculo	Cantidad de mejoras implementadas + % de cumplimiento del plan	
Unidad de medida	Cantidad + Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Informes de seguimiento	
Frecuencia de actualización	Trimestral	
Responsable	Gerente del proyecto	

*Nota:* Ficha de indicador de registro de seguimiento de la aplicación y registro de decisiones, en cuanto a cantidad de mejoras implementadas y porcentaje de cumplimiento del plan. Figura de creación propia.

**Figura C10***Ficha Indicador N° #110*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #110</b>
Nombre de indicador	Porcentaje del personal capacitado	
Concepto a medir	Grado de capacitación del personal involucrado en el sistema	
Formula de calculo	$(\text{Personal capacitado} / \text{Total de personal relacionado}) \times 100$	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Registros de asistencia a capacitaciones	
Frecuencia de actualización	Trimestral	
Responsable	Responsable de recursos humanos	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de personal capacitado. Figura de creación propia.

**Figura C11***Ficha Indicador N° #111*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #111</b>
Nombre de indicador	Tiempo promedio de toma de pedidos antes y después de la implementación	
Concepto a medir	Diferencia en la eficiencia del procesamiento de pedidos	
Formula de calculo	Tiempo promedio antes – Tiempo promedio después	
Unidad de medida	Minutos	
Origen de los datos	Registros del sistema	
Frecuencia de actualización	Trimestral	
Responsable	Analista de sistemas	

*Nota:* Ficha de indicador de tiempo promedio de toma de pedidos antes y después de la implementación, en minutos. Figura de creación propia.

**Figura C12***Ficha Indicador N° #112*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #112</b>
Nombre de indicador	Porcentaje de cumplimiento en plazos de entrega	
Concepto a medir	Nivel de efectividad en la entrega puntual de los pedidos	
Formula de calculo	$(\text{Pedidos entregados en plazo} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Registros del sistema	
Frecuencia de actualización	Trimestral	
Responsable	Coordinador logístico	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de cumplimiento en plazos de entrega, según los registros del sistema. Figura de creación propia.

**Figura C13***Ficha Indicador N° #113*

<b>FICHA INDICADOR</b>		<b>Código: #113</b>
Nombre de indicador	Porcentaje de avance cuatrimestral	
Concepto a medir	Nivel de avance del plan de implementación de software	
Formula de calculo	(Tareas completadas en el cuatrimestre / Tareas totales del proyecto) x 100	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Origen de los datos	Cronograma del proyecto y reportes de avance	
Frecuencia de actualización	Cuatrimestral	
Responsable	Gerente del proyecto	

*Nota:* Ficha de indicador de porcentaje de avance cuatrimestral de la implementación del software

Figura de creación propia.