

Pereyra, Natalí

Contreras, Damaris Melina

Optimización del proceso de interacción con los asociados en la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela y la Región

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 19/12/2024

Obra bajo Licencia:



[Deed - Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Contreras, D.; Pereyra, N. (2024). *Optimización del proceso de interacción con los asociados en la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela y la Región* [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Rafaela.



TRABAJO FINAL DE GRADO

**Optimización del Proceso de Interacción con los
Asociados en la Cámara de Comercio Exterior de
Rafaela y la Región**

Contreras Damaris – Pereyra Natalí

Tutores: Aimar Mauro – Ferrero Bruno – Gentinetta Romina

Rafaela - 2024

Tabla de contenido

Índice de Figuras.....	4
Índice de Tablas.....	5
Introducción.....	6
Institución Involucrada en el Proyecto	8
Misión y Visión	9
Servicios Ofrecidos	9
Diagnóstico e Identificación de la Problemática.....	11
Justificación.....	16
Marco Referencial	17
Comercio Exterior.....	17
Cámaras de Comercio Exterior del País.....	18
Comercio Exterior de Rafaela.....	19
Las Organizaciones de la Ciudad de Rafaela.....	21
Comunicación en las Organizaciones	22
Comunicación y Marketing.....	24
Organizaciones Ágiles	26
El Impacto de la Transformación Digital	28
Gestión del Servicio al Cliente.....	30
Gestión de relaciones con los clientes.....	32
Objetivos de Intervención y Metas.....	36
Objetivo General.....	36
Objetivos Específicos.....	36
Metas	36
Diseño de Estrategias y Plan de Actividades.....	37
Etapa 1	37
Etapa 2	39
Etapa 3.....	43

Etapa 4	45
Impacto Esperado	48
Descripción de Recursos Necesarios	49
Análisis de Factibilidad	51
Factibilidad Técnica.....	51
Factibilidad Financiera	52
Factibilidad Operativa	53
Conclusión	55
Referencias	57
Anexos	61

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de CaCEx.....	8
Figura 2 Diagrama de proceso de consultas.....	15
Figura 3 Ocupación sectorial de los sectores en la ciudad de Rafaela	21
Figura 4 Modelo de la comunicación organizacional	23
Figura 5 Modelo de organizaciones ágiles	26
Figura 6 Metodología de acompañamiento para la transformación digital	27
Figura 7 Proceso actual de la interacción de CaCEx con las empresas asociadas	40
Figura 8 Cuellos de botellas identificados en el proceso de interacción	41
Figura 9 Mejoras en el proceso de consultas	42

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz Foda CaCEx.....	11
Tabla 2 Matriz perfil competitivo de CaCEx con otras Cámaras de comercio exterior.....	13
Tabla 3 Metas y actividades para el análisis de los canales de comunicación con los socios	37
Tabla 4 Metas y actividades para optimizar el proceso actual de interacción con asociados	39
Tabla 5 Metas y actividades para la evaluación de herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de interacción.....	43
Tabla 6 Evaluación comparativa de sistemas CRM: análisis de funcionalidades y características de Salesforce, HubSpot y Zoho CRM.....	44
Tabla 7 Metas y actividades para la elaboración de un plan de implementación de CRM....	45
Tabla 8 Cronograma de actividades para la posible implementación del CRM Zoho	46

Introducción

El presente Proyecto de intervención, desarrollado durante el segundo cuatrimestre del año 2024 en el taller de Trabajo Final de Licenciatura, tiene como objetivo abordar una problemática específica dentro de la Cámara de Comercio Exterior (CaCEX) de Rafaela. Para dicho abordaje se tendrán en cuenta los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de la Información.

A lo largo de la investigación, se ha identificado una serie de limitaciones en la comunicación y en la gestión de relaciones con los clientes en CaCEX, lo que ha generado cuellos de botella en sus operaciones. Esta situación ha sido analizada a partir de información proporcionada por colaboradores de la institución, quienes han compartido sus experiencias, desafíos y necesidades en la interacción diaria con las empresas asociadas.

A partir de la realización de un diagnóstico centrado en la situación actual de la entidad, reveló una problemática en uno de los procesos operativos de la misma. Lo que conlleva a la necesidad de implementar mejoras en el modelo de comunicación, con la finalidad de eliminar las ineficiencias que existen y fortalecer la relación con los clientes. Es por ello, que se plantea una intervención que incluya la evaluación y comparación de diferentes herramientas tecnológicas que podrían ser integradas en los procesos actuales.

Por otro lado, se exploraron conceptos relacionados con la problemática que presenta la Cámara en el proyecto, donde se hace énfasis la importancia de la comunicación organizacional y el impacto de la transformación digital. En este contexto, se propone un nuevo modelo de gestión basado en la tecnología y en la capacitación del personal, con el fin de garantizar que CaCEX pueda adaptarse a un entorno en constante cambio y evolución.

Considerando el diagnóstico realizado y el marco referencial, se establecieron objetivos y metas que se encuentran alineadas a la finalidad de optimizar la interacción con los socios, lo que condujo hacia la implementación de un plan de actividades. De esta manera se ha realizado una investigación sobre diversas herramientas tecnológicas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), evaluando sus funcionalidades y costos. Esta etapa permitió identificar la solución que se adapte a las necesidades específicas de la Cámara.

De esta manera, se presenta una propuesta de implementación del CRM, que incluye un análisis de factibilidad técnica, financiera y operativa para determinar si el proyecto se puede llevar a cabo en corto, mediano o largo plazo. Se evaluarán los costos

asociados a la implementación de la nueva herramienta tecnológica a implementar y se analizará si la Cámara cuenta con los recursos financieros necesarios para desarrollarlo. Asimismo, se tendrá en cuenta la capacidad de los miembros de la organización para adaptarse a los nuevos cambios propuestos, así como la disponibilidad de tiempo para realizar las actividades planificadas.

Institución Involucrada en el Proyecto

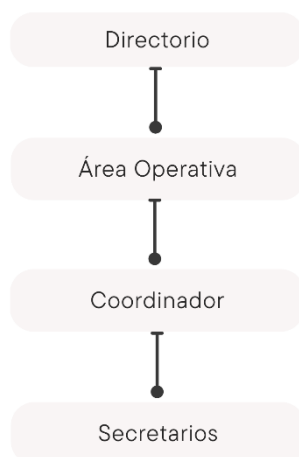
La Cámara de Comercio Exterior de Rafaela fue fundada en noviembre de 1978. Actualmente integra el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región que agrupa un conjunto de empresas de la ciudad y zona. Se trata de una institución sin fines de lucro que percibe cuotas societarias por parte de las diferentes empresas asociadas lo que le permite cubrir las retribuciones del personal.

En cuanto a los propósitos que persigue la institución, el principal es el de atraer a empresas de Rafaela y sus alrededores que se encuentren interesadas en llevar a cabo operaciones de importación y exportación, ofreciéndoles respaldo en la gestión administrativa. En este sentido, su misión se centra en brindar asistencia a las diversas empresas, facilitando su capacidad para llevar a cabo procedimientos relacionados con el comercio internacional, considerando el contexto político y las implicaciones de la toma de decisiones en este ámbito.

Presenta una estructura organizacional lineal de dimensiones reducidas compuesta por dos componentes fundamentales: comisión directiva y equipo operativo. En la actualidad, la comisión directiva se compone de diferentes cargos, como presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, vocales, titulares, suplentes y revisores de cuenta. Por otro lado, el equipo operativo, está constituido por individuos responsables de la gestión administrativa de la Cámara, así como la ejecución de los servicios que son ofrecidos.

Figura 1

Organigrama de CaCEX



Nota. Elaboración propia.

Actualmente CaCEX cuenta con 90 empresas asociadas, incorporando aproximadamente 5 empresas en el transcurso del año. Las principales empresas afiliadas a la Cámara abarcan una variedad de rubros que incluye alimentos, maquinaria para la industria alimentaria, agroindustria, autopartes, packaging, plásticos, caucho, textil y servicios. Se destaca que una proporción significativa de estas empresas se especializa en la rama autopartista, llevando a cabo actividades relacionadas al diseño, desarrollo, producción, marketing y ventas de componentes automotrices. Entre ellas se encuentran, por ejemplo, empresas como Basso, Mahle, Rafaela Motores y Abelardo Pongolini.

Por otro lado, se observa una presencia notable en el sector metalmecánico, el cual engloba la producción de maquinarias industriales y herramientas utilizadas en el suministro a otras industrias. Además, se identifican empresas vinculadas al ámbito de la industria alimenticia que, si bien no son numerosas, son consideradas como grandes empresas.

Misión y Visión

Su misión es promover la internacionalización de las empresas mediante la conexión con instituciones públicas y privadas, tanto nacionales e internacionales. Como así también, brindar servicios que faciliten la obtención y difusión de conocimientos, experiencias e información necesaria para dar a conocer la región a nivel global. Por otra parte, su visión es ser una institución dinámica y eficiente que apoye a las pymes en su proceso de internacionalización, proporcionando servicios adaptados a sus necesidades. Se aspira a ser un referente y líder en la definición de políticas a nivel provincial y nacional (CaCEX, 2024).

Servicios Ofrecidos

Actualmente, la entidad proporciona varios servicios a las empresas que buscan expandir sus operaciones en el ámbito internacional, con el objetivo de ofrecer una asesoría adaptada a sus necesidades.

En esta oferta de servicios, se proporciona información estadística la cual permite analizar las principales tendencias del comercio exterior en países como Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia, España, entre otros. Además, se mantiene actualizada la normativa de comercio exterior, ofreciendo información sobre las nuevas regulaciones nacionales e internacionales que afectan este ámbito.

Realizan estudios y perfiles de mercado, que ayudan a las diferentes empresas a entender la situación que enfrenta su producto en este ámbito. Estos estudios permiten obtener una visión sobre la competencia, las oportunidades y los desafíos que pueden enfrentar al ingresar a nuevos territorios.

Para fortalecer el capital humano de las empresas se ofrece jornadas de capacitaciones, que tienen como finalidad adaptar la formación profesional a las nuevas tendencias del comercio internacional, mejorando así su desempeño en las actividades diarias.

La entidad, está habilitada por la secretaría de industria de la nación para emitir certificados de origen en el marco de los acuerdos de integración suscritos dentro de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración). Este certificado, es un documento que permite abonar un arancel preferencial en los mercados de destino. Son cargados digitalmente en la página web de CaCEX Rafaela por los operadores y se rubrican en el momento de su presentación, agilizando la operatoria de las empresas exportadoras.

No obstante, trabaja de manera conjunta con organismos nacionales y provinciales para facilitar la participación de las empresas en ferias internacionales de mayor relevancia a nivel internacional, brindando de esta manera una promoción de oferta exportable regional.

Para apoyar la colaboración y el desarrollo empresarial se brinda infraestructura para las empresas asociadas, que incluye salas de reuniones, conferencias y capacitaciones, como así también, un salón de usos múltiples que puede albergar hasta 170 personas, proporcionando un espacio adecuado para eventos y formaciones.

De igual manera, se pone a disposición un centro logístico internacional que funciona como un área logística con depósito fiscal autorizado por la aduana, para operaciones de importación y exportación. Este se convierte en un recurso para aquellas empresas que buscan optimizar sus procesos, y reducir costos en operaciones internacionales.

Diagnóstico e Identificación de la Problemática

Esta etapa del proyecto de intervención permitirá evaluar la situación actual de la Cámara de Comercio Exterior de la ciudad y región, lo que permitirá identificar y analizar las dificultades que enfrenta la entidad en sus actividades diarias.

En un primer momento, se ha llevado a cabo la realización de un diagnóstico basado en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis permitirá evaluar tanto los factores internos como externos que influyen en la entidad en cuestión. El mismo permite reconocer retos que se presentan, oportunidades disponibles y la determinación de los recursos a disposición.

Es por ello, que esta metodología, proporciona una comprensión detallada y sistemática de diversos factores tanto internos como externos, que podrían influir en actividades de la organización, lo que resulta crucial para la toma de decisiones (Pursell, 2024).

Tabla 1

Matriz Foda CaCEX

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Única entidad en brindar servicios relacionados a la importación y exportación en la ciudad de Rafaela.</p> <p>Zona geográfica favorable para fomentar actividades de importación y exportación.</p> <p>Respaldo de entidades públicas para actividades importantes.</p> <p>Más de 40 años de trayectoria.</p> <p>Capacidad operativa para responder consultas y reclamos de manera inmediata.</p> <p>Referentes que proporcionan información para resolver consultas o reclamos.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Falta de personal para eventos ocasionales.</p> <p>Deficiencia en la utilización de herramientas digitales.</p> <p>Dependencia de factores externos.</p> <p>Problemas de adaptación en relación con la tecnología.</p> <p>Ausencia de un registro para consultas.</p> <p>Dependencia financiera y reducción de ingresos.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Fomento a la internacionalización de pymes.</p> <p>Creciente oferta del sistema educativo en comercio exterior.</p> <p>Crecimiento de diversos rubros exportadores.</p> <p>Agilidad en cruces fronterizos y logística.</p> <p>Fomento de actividades de promoción comercial.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Inestabilidad política y económica.</p> <p>Hechos contingentes que pueden afectar negativamente el funcionamiento, como pandemias.</p> <p>Variaciones de la legislación aduanera.</p> <p>Cambio en lo requisitos de las empresas.</p> <p>Competencia con oferta de servicios amplios y actualizados.</p>

Nota. Elaboración propia

A partir de este análisis, se ha identificado que la Cámara de comercio exterior de la ciudad de Rafaela, a pesar de contar con más de 40 años de trayectoria, y ser un respaldo para las empresas que buscan internacionalizarse, enfrenta desafíos derivados de su dependencia de recursos externos, lo cual la expone a riesgos y vulnerabilidades, especialmente en un contexto de inestabilidad política y económica a nivel nacional.

La inestabilidad del entorno representa una amenaza que puede afectar en el desempeño y la sostenibilidad de la Cámara a largo plazo. Es por ello que la misma debe implementar estrategias y acciones orientadas a fortalecer su resiliencia organizacional, con el objetivo de mitigar los efectos de las fluctuaciones políticas y económicas.

Asimismo, la Cámara podría aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, como el crecimiento de la oferta exportable del sistema educativo en el comercio exterior y de rubros exportadores. Debido a que le permitirá generar ingresos adicionales y así fortalecer su posición en el mercado.

La entidad debe reconocer y abordar sus debilidades, tales como la dependencia de asesoramiento externo y la deficiencia en la utilización de herramientas digitales. Estos factores contribuyen a la falta de un registro para las consultas o quejas que se reciben cotidianamente por las empresas. Lo que trae como consecuencia que, el uso de los medios de comunicación desactualizados provoque que las consultas se traspapelen, dupliquen y en ocasiones no sean atendidas adecuadamente. Esto limita la capacidad de respuesta y la atención a las necesidades de los asociados, afectando la eficiencia y la calidad del servicio brindado por la entidad en un entorno cada vez más digitalizado.

Por otra parte, se llevó a cabo la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual es un recurso que permite a las empresas autoevaluarse en comparación con sus principales competidores (Zimmerer et al., 2008). Esta herramienta permitirá profundizar el análisis a través de la comparación de la Cámara de comercio exterior de la ciudad de Rafaela con otras entidades similares, con el objetivo de evaluar su situación actual en el mercado.

En el proceso de elaboración de la matriz de perfil competitivo para la Cámara de Comercio exterior de Rafaela, se han seleccionado organizaciones como la Cámara de Comercio exterior de Santa Fe y la Cámara de comercio exterior de Rosario. Dicha selección se debe a su localización geográfica dentro de la provincia de santa fe, al igual que la organización evaluada.

En un primer momento se realizó una investigación de las diversas páginas web de las organizaciones implicadas. Esta, incluyó una revisión detallada de la información disponible en cada sitio, con el propósito de evaluar de qué manera cada entidad presenta sus servicios y fortalezas en relación con los factores críticos de éxito, previamente identificados.

A partir de esto, se ha recopilado información¹, como la cantidad de empresas asociadas a cada organización, los tipos de servicios ofrecidos y los medios de comunicación frecuentemente utilizados para establecer vínculos con los socios. Esto permitió obtener un panorama general del perfil y las capacidades de las organizaciones comparadas, como así también, asignar la puntuación a cada uno de los factores evaluados, con el propósito de identificar cómo se posiciona cada una de las organizaciones respecto a estos.

Tabla 2

Matriz perfil competitivo de CaCEX con otras Cámaras de comercio exterior

Factores Críticos de éxito	Peso	Camara de Comercio Exterior de Rafaela	Calificación	Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe	Calificación	Cámara de Comercio Exterior de Rosario	Calificación
Eficiencia en la comunicación	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Gestión de información	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45
Servicios Ofrecidos	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80
Innovación y Tecnología	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Organizaciones Asociadas	0,20	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Promoción y Visibilidad	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Total	1,00		1,85		3,15		3,00

Nota. Elaboración propia

Los resultados derivados de la matriz indican que, independientemente de los factores críticos de éxito, el total ponderado máximo que una organización puede alcanzar es 4.0, mientras que el mínimo es 1.0, aquellas que obtienen una puntuación inferior en relación con las demás, son generalmente consideradas de menor desempeño.

Es por ello que el análisis de los resultados obtenidos determina que la Cámara de Comercio Exterior de la provincia de Santa Fe, con una calificación de 3,15 lo que conlleva a que se destaque por sus servicios, su gestión en la información y la eficiencia en la comunicación.

¹ Visualizar Anexo 1

Esto se debe a que, según la recopilación de información que se ha realizado anteriormente, esta entidad cuenta con varias herramientas de comunicación digital que se encuentran actualizadas, lo que facilita la interacción con las empresas socias y proporcionar información que resulte de utilidad. A través de esos medios, se da a conocer la oferta de servicios y la información necesaria que se adapte a las necesidades de las empresas. Lo que indica que la entidad implementa estrategias o un plan de comunicación, que asegura que estos medios se mantengan actualizados y no sean desestimados.

A su vez, la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, se encuentra con una ponderación de 1.85, lo que implica que existen aspectos críticos que requieren atención. Si bien la eficiencia en la comunicación es un factor que se destaca, debido a que el tiempo de respuesta a consultas e interacción con los socios es aceptable, lo que conlleva a que no sea deficiente. La gestión de la información para respaldar necesidades específicas resulta nula, ya que no cuenta con un registro de datos concretos sobre las empresas, lo que limita la capacidad para ofrecer información útil.

Por otra parte, basándose en las conclusiones derivadas de las matrices que se han implementado anteriormente y datos proporcionados por miembros de la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, se ha identificado que la comunicación que mantiene con su cartera de asociados y medios de comunicación para llevarlo a cabo, forman parte de su desarrollo y fortalecimiento de la relación.

Es por ello, que se ha llevado a cabo un análisis con el objetivo de profundizar en las herramientas utilizadas para la comunicación ante consultas, y examinar el proceso que se implementa en la actualidad.

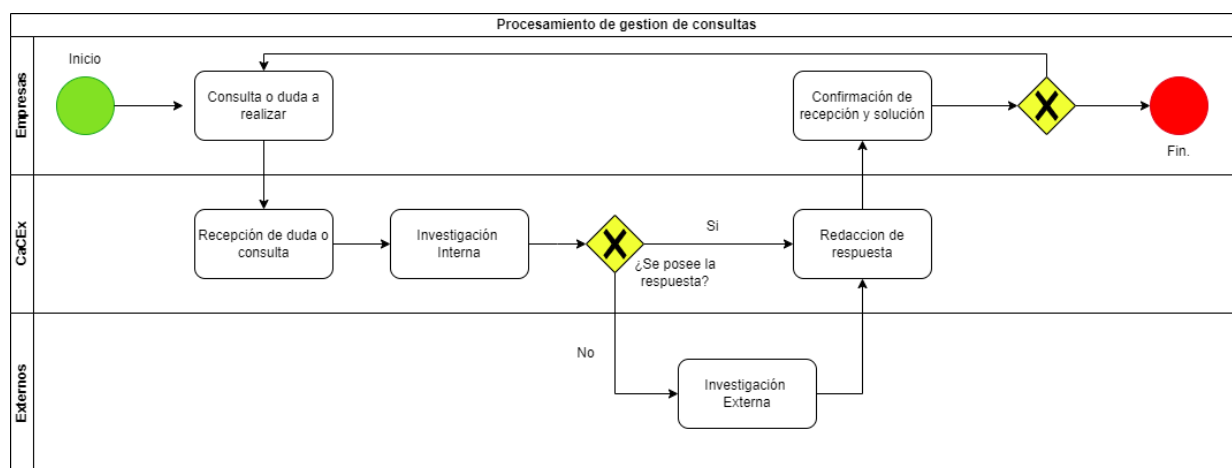
En un primer momento se ha identificado que, el medio menos utilizado para consultas diarias y puntuales es Instagram, debido a que en él se exhibe contenido informativo vinculado a ferias, cursos/charlas y capacitaciones. Cabe destacar que la entidad no cuenta con una página web lo que estaría limitando su capacidad de comunicación a través del mismo.

Esto conlleva a que las herramientas como el correo institucional y WhatsApp se utilicen para llevar a cabo tanto el proceso de comunicación, como así también, la resolución de consultas. De esta manera, a través de conversaciones con empresas asociadas a la misma, se determinó que la interacción resulta rápida y directa. Sin embargo, no cuentan con una base de datos centralizada para gestionar la información de los socios y las consultas recibidas. Esto impide tener un registro organizado y establecer un seguimiento adecuado de las necesidades de los mismos.

En cuanto al diagnóstico desarrollado, se determinó que la problemática que enfrenta la Cámara de Comercio Exterior de la Ciudad de Rafaela consiste en la gestión de interacción con la actual cartera de asociados. Esto surge a partir de la necesidad de optimizar el tiempo en la interacción con las empresas asociadas y la ausencia de un plan de gestión que permita visualizar datos principales de las empresas, consultas realizadas y miembro responsable que resolvió la inquietud. Lo que genera que los colaboradores de la entidad se vean obligados a invertir tiempo en tareas que no aportan valor al proceso.

Figura 2

Diagrama de proceso de consultas



Nota. Elaboración propia

Como se evidencia en el gráfico del proceso los miembros de dicha entidad, tras recibir una consulta por los socios, realizan un debate entre ellos para determinar si hubo respuesta y si puede ser atendida con información que se posee internamente. De manera contraria, estos deberán establecer comunicación con contactos externos quienes proporcionen la información necesaria para brindar una respuesta adaptada a las necesidades de los socios.

Esta dinámica dificulta la fluidez en el intercambio de información, así como la promoción de actividades y servicios que la Cámara ofrece, además de obstaculizar la obtención de datos.

Justificación

El presente proyecto de intervención hace énfasis en la problemática anteriormente presentada, debido a que la entidad no ha logrado adaptarse de manera inmediata a las nuevas tecnologías. Se considera que la adaptación e incorporación de nuevas herramientas tecnológicas resulta un proceso crítico para las organizaciones, ya que conlleva modificaciones en los procesos, en la cultura organizacional y habilidades del personal.

Este planteamiento, surge a partir de la realización de un análisis de las herramientas actualmente empleadas por la Cámara, para establecer una comunicación eficiente con sus asociados y resolver consultas. En este análisis, se ha identificado, que la entidad no dispone de un registro o base de datos que respalde de manera sistemática las interacciones con las empresas. Lo que trae como consecuencia, la imposibilidad de gestionar la información intercambiada con las empresas socias, lo que dificulta el acceso a consultas previamente resueltas, provoca retrasos en los tiempos de respuesta y genera confusión entre los colaboradores de la entidad.

Por esta razón, el propósito de la elaboración de este proyecto de intervención es brindar soluciones a tal incertidumbre e impulsar al desarrollo de la CaCEX. Mediante un uso eficiente de las herramientas de comunicación digital existentes o la adopción de una nueva herramienta de gestión integrada.

Esto, en un primer momento traería una mejora en la gestión de relaciones, debido a que se realizaría un seguimiento detallado de las interacciones, facilitando así la personalización de la comunicación. Asimismo, se optimizarán los tiempos en las tareas, ya que se obtendría acceso a una base de datos centralizada que permitirá realizar análisis estadísticos para la toma de decisiones. Además, se mejoraría el servicio al cliente a través de respuestas rápidas y efectivas, lo que incrementaría la satisfacción de los socios. No obstante, la comunicación interna se vería fortalecida, promoviendo una colaboración eficaz entre las áreas, todo esto, contribuirá a fomentar la fidelización de los socios, además de proyectar una imagen innovadora alineada a las nuevas tecnologías.

Marco Referencial

Comercio Exterior

El comercio exterior, hace referencia al conjunto de actividades de intercambio de bienes y servicios entre los habitantes de un territorio aduanero particular y los de otros territorios. Dichas actividades deben ejecutarse conforme a los requisitos y disposiciones legales que establece la legislación aduanera nacional (Marín, 2021).

A partir de las relaciones comerciales entre los países, surge la necesidad de interacción entre diferentes actores económicos. Estos buscan la satisfacción de las necesidades, como lograr beneficios adicionales que le permitan incrementar y mejorar el nivel de vida (Marín, 2021).

En primer lugar, el sector privado se establece como un elemento esencial del comercio exterior, abarcando tanto a la industria nacional como a la población que demanda los bienes y servicios que desea adquirir. Por un lado, se encuentran los exportadores, quienes se centran en la producción y comercialización de bienes, que tienen la responsabilidad de desarrollar productos que ofrezcan precios y condiciones de calidad competitiva. Por otro lado, está la población dispuesta a adquirir estos bienes, compuesta por compradores (importadores) y otras industrias que utilizan estos productos como insumos y materias primas. Asimismo, existen entidades e instituciones a nivel nacional que, por su naturaleza, tienen la responsabilidad o influencia en el desarrollo de las actividades de comercio exterior del país (Marín, 2021).

A su vez, otro grupo corresponde a la rama ejecutiva del poder público, que se refiere al gobierno nacional, el cual es responsable de la coordinación, gestión y formulación de la política pública en el ámbito del comercio exterior. No obstante, la existencia de un sistema logístico se considera importante debido a que facilita el transporte eficiente de mercancías hacia los puertos de salida y, a su vez, optimiza el ingreso de productos al territorio nacional (Marín, 2021).

A partir de esto se destacan tres conceptos que son la base de todo el comercio exterior, como las exportaciones, importaciones y la balanza comercial. Las operaciones de exportación, hace hincapié a la acción de la salida de bienes o servicios del territorio aduanero. Por lo tanto, se sostiene que las exportaciones no se limitan exclusivamente a bienes de origen nacional (Marín, 2021).

Por otro lado, las importaciones, son bienes o servicios que un país le compra a otro para poder usarlos en el territorio nacional. En ocasiones los gobiernos suelen restringir

ciertas importaciones para proteger la economía, pero a su vez crean convenios con otros países para facilitar el comercio. Finalmente, la balanza comercial, permite medir la relación que existe entre las exportaciones e importaciones de un país en un periodo determinado (Marín, 2021).

De esta manera, las cámaras de comercio exterior resultan ser entidades que facilitan la relación entre los diferentes actores involucrados en el comercio exterior, promoviendo la competitividad y el crecimiento económico de los países en este ámbito

Cámaras de Comercio Exterior del País

Las Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina intervienen en la promoción del comercio internacional y la internacionalización de las empresas del país, con un enfoque particular en las pequeñas y medianas empresas. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, “la asesoría brindada por las Cámaras resulta fundamental para que un número creciente de firmas argentinas puedan concretar sus primeras exportaciones e importaciones” (2020, p. 2).

A principios de la década del ‘80, surge la Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina. La misma, se origina con el fin de actuar como coordinadora de las entidades existentes. En 1998, se formalizó su institucionalización y es a partir de allí que comienza a actuar como entidad responsable de agrupar a todas las Cámaras de comercio exterior provinciales y regionales (FECACERA, 2024).

La misma, trabaja decididamente para que el comercio internacional se constituya en una verdadera política de estado que brinde a las empresas igualdad de oportunidades para acceder a los mercados externos más allá de su ubicación geográfica con una operatoria ágil, descentralizada, y con regulaciones simples y automáticas (FECACERA, 2024).

De igual manera, se encarga de la agilidad de cruces fronterizos para la competitividad de las Cámaras de comercio exterior del país. Busca soluciones ante las dificultades de los pagos al exterior de logística y mercadería. Implementar mejoras sobre aspectos específicos como la logística, funcionamiento de las hidrovías, redes ferroviarias, pasos fronterizos, acuerdos comerciales, la conectividad aérea en el interior del país, entre otros (Rodríguez, 2024). En este sentido, su función es “ser un vehículo de comunicación e interacción institucional sobre todo para las empresas y Cámaras del país, que habitualmente no tienen un vínculo directo o nexos con el gobierno nacional” (Rodríguez, 2024).

Sin embargo, se destaca que las Cámaras de Comercio Exterior de las diferentes provincias del país, aportan su visión y enfoque a la Federación de las Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina en función a la problemática regional que los envuelve.

Es por ello que su objetivo principal según el presidente de la Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina, Federico Rodríguez (2023), es potenciar la actividad de la federación, para seguir realizando aportes y de esta manera Argentina tenga un comercio exterior eficiente fluido y competitivo.

En la actualidad, este organismo, se encuentra integrada por 21 Cámaras de comercio exterior que se distribuyen en diferentes provincias como: Córdoba (CaCEC), Villa María (CACEA), Gualeguaychú (CACEGU), Jujuy, Ciudad de los Ríos, Entre Ríos, San Juan, Salta, Chaco, Misiones, Rosario, Tucumán, Santa Fe (CaCESFe), Iguazú (CCI), Puerto Madryn y Región Patagónica (CIMA), Mendoza, Corrientes, San Francisco y Región (CCE), Norte Santafesino y en Rafaela (CaCex).

Comercio Exterior de Rafaela

El comercio exterior es considerado como un elemento para el desarrollo económico de la ciudad de Rafaela, debido a que diversas empresas de la ciudad y zona, cuentan con la posibilidad de llevar a cabo actividades de importación y exportación. La ciudad se destaca por su sólida presencia en el sector agroindustrial, con un enfoque en la producción de maquinaria agrícola, productos lácteos y alimentos procesados, como así también por su posición geográfica que favorece el acceso a mercados internacionales.

En este marco, la entidad realizó un análisis² del comportamiento del comercio exterior durante el año 2022 y 2023 con el objetivo de proyectar tendencias para el año 2024, evaluando el impacto en la economía local.

A partir de esta investigación, se observó que, en 2022, las ventas totales de la industria rafaquina al exterior alcanzaron los 640,53 millones de dólares. Impulsadas por el sector alimenticio que comercializó productos por 488,34 millones de dólares. Sin embargo, la fuerte participación de la industria alimenticia explica el derrumbe que sufrieron los datos en el 2023. Se proyectaba que, para tal año, el sector en específico, sufriría una caída del 30,16%. Mientras que el sector autopartista, registraría un aumento de 3,25% de divisas al

² Visualizar Anexo 2 a 9

exportar en 2023 103,5 millones de dólares, contra 100,2 millones del año 2022 (Rafaela Noticias, 2023).

“Se registró que en 2022 el sector alimenticio representaba el 76,24% de las ventas rafaelinas al exterior, autopartes el 15,65%, metalmecánico 3,54% y químicos el 4,25%, contra el 0,32% de otros” (Rafaela Noticias, 2023).

En el relevamiento de 2024, se estimó que en 2023 el sector alimenticio exportó productos por un total de 374,63 millones de dólares, lo que representa una disminución del 23,28% en comparación con los resultados de 2022. Por otro lado, el sector autopartista experimentó un crecimiento del 3,78% respecto al año anterior, alcanzando exportaciones de 104 millones de dólares. Además, la industria metalmecánica mostró un incremento del 19,76% en 2023, con exportaciones por 24,1 millones de dólares. En contraste, el sector de químicos y plásticos sufrió una caída del 46,58% en relación con 2022, totalizando 14,5 millones de dólares en exportaciones (Rafaela Noticias, 2024).

“El sector alimenticio explica el 72,16% del total de las exportaciones rafaelinas; en tanto que las autopartes reflejan 20,04%; la industria metalmecánica el 4,66%, Químicos y Plásticos el 2,80%, y otros apenas el 0,34%” (Rafaela Noticias, 2024).

En relación con 2024, las exportaciones de alimentos durante el primer semestre experimentaron un crecimiento del 5,19% en comparación con el mismo período de 2023. Es relevante destacar que estas comparaciones se realizan con el mismo semestre del año anterior, lo que implica que la base de cálculo varía. Por lo tanto, las ventas del primer semestre de 2024 evidencian una mejora respecto a 2023, pero no en comparación con 2022. En términos concretos, en el primer semestre de 2022, las exportaciones de productos elaborados en Rafaela alcanzaron los 328,46 millones de dólares; en 2023, ese valor descendió a 234,59 millones, y en 2024 se incrementó a 245,19 millones (Rafaela Noticias, 2024).

Los negocios internacionales se ven influenciados por la economía globalizada y la integración en amplios bloques regionales, lo que genera un contexto más dinámico y complejo. Esta realidad exige que los profesionales del área de Comercio exterior se adapten y comprendan las constantes evoluciones que caracterizan el entorno de los negocios internacionales (Municipalidad de Rafaela, 2024).

Quienes actúan o aspiren a actuar en esta área, deben estar en condiciones de manejar con solvencia no sólo los aspectos comerciales en su forma tradicional, sino que deberán tener en cuenta las nuevas reglamentaciones y controles, así como los

aspectos ligados a lo social y cultural de cada país involucrado (Municipalidad de Rafaela, 2024).

Es por ello que la incorporación de la carrera Licenciatura de comercio exterior en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, aporta valor ya que se enfoca en la “formación de profesionales capacitados para gestionar de manera estratégica los aspectos tradicionales del comercio como las nuevas tendencias emergentes en el ámbito de los negocios internacionales” (UCES, 2024).

Esta iniciativa no solo promueve la formación de profesionales aptos, sino que también contribuye positivamente en el desarrollo económico local y en el fortalecimiento empresarial de la región.

Las Organizaciones de la Ciudad de Rafaela

La ciudad de Rafaela, ubicada en la provincia de Santa Fe, cuenta con organizaciones que producen bienes y servicios, lo que conformaría la base productiva de la misma. Esta información fue determinada a través de distintos estudios y censos que se fueron realizando. En esta línea, las organizaciones con las que cuenta, se clasifican en diversos sectores según las actividades que realizan.

El Instituto de Capacitación de Estudios para el Desarrollo Local de la ciudad de Rafaela a través de la realización del relevamiento socioeconómico 2024, determinó la distribución de la ocupación sectorial en el mercado. Donde se identificó que el sector de servicios resultó el principal generador de empleo en la ciudad, aunque su participación en el mercado ha disminuido del 51,3% en 2023 al 46,3% en 2024. A su vez, el sector comercio obtiene (22,1%), la industria (20,9%), la construcción (8,6%) y el sector agropecuario (2,1%). Es por ello, que la mayoría de los empleos provienen del sector privado, mientras que el sector público representa únicamente el 13,5%. Esta estructura del mercado laboral ha mostrado escasa variación a lo largo de los años (ICEDEL, 2024).

Figura 3

Ocupación sectorial de los sectores en la ciudad de Rafaela



Nota. Adaptado de Ocupación Sectorial, de ICEDEL, 2024. <https://icedel.rafaela.gob.ar/>

Este instituto de la localidad, lleva a cabo un censo industrial cada seis años. Este censo, proporciona información que permite analizar la estructura de los diversos sectores, así como sus fortalezas, debilidades, dirección y la magnitud de su potencialidad e importancia para el mercado productivo de la ciudad y la región (ICEDEL, 2018).

A partir del censo realizado, se constató que entre los años 2012 y 2018, se registró un mayor número de aperturas que de cierres de empresas, lo que indica un incremento en el número de establecimientos industriales, que pasó de 496 a 540 unidades, sin considerar las 52 empresas del sector de software y sistemas de información³. La estructura industrial refleja el predominio histórico de los sectores alimenticio y metalmeccánico, que representan el 29,1% y el 32,8%, respectivamente. Si se incluyeran las empresas del sector de SSI, este ocuparía el tercer lugar en la estructura⁴ (ICEDEL, 2018).

La edad promedio de los sectores industriales es de 21,9 años. Esto se debe a que el 35% de las empresas que representan a la ciudad de Rafaela comenzaron sus actividades hace más de 25 años, mientras que el 69% lleva más de diez años en funcionamiento. Además, el 14% de las industrias ha iniciado sus actividades en los últimos cinco años⁵. De todas estas empresas consideradas para la obtención de estos datos, el 73% corresponde a organizaciones unipersonales, es decir, que no se conforman como una sociedad. De esta manera, el 16,7% predominan a lo que son sociedades anónimas, superando a las sociedades de hecho y las sociedades de responsabilidad limitada, que representan el 2,2% y 5,7% estimadamente⁶ (ICEDEL, 2018).

Asimismo, este censo industrial, hace énfasis en las exportaciones de las empresas, dado a que, en 2017, 52 organizaciones comercializan su producción a destinos internacionales, incluyendo en esta cifra el sector de SSI. Los países limítrofes representan los principales destinos para la producción exportable local, siendo Uruguay el primero, seguido por Paraguay, Chile, Brasil y, en menor medida, Bolivia⁷ (ICEDEL 2018).

Comunicación en las Organizaciones

La comunicación es considerada como un elemento estratégico, debido a que permite conectar la visión, la misión y los objetivos de las organizaciones. Esta no se limita

³ Visualizar Anexo 10

⁴ Visualizar Anexo 11

⁵ Visualizar Anexo 12

⁶ Visualizar Anexo 13

⁷ Visualizar Anexo 14

únicamente a la promoción de productos y servicios, sino que también contribuye al funcionamiento eficiente de la empresa y a la gestión de sus relaciones con el entorno (Herranz de la Casa, 2006).

A partir de esto, surge la comunicación institucional que es la que se genera y se difunde tanto interiormente, como exteriormente con la finalidad de reforzar la imagen de la organización. Es decir, busca transmitir la personalidad de la organización y los valores fundamentales en los que sustenta sus actividades.

Funciona como un proceso de interacción humana y organizacional que facilita el intercambio de información, ideas y sentimientos. El mismo está compuesto de elementos claves como el emisor, que origina el mensaje; el receptor, que recibe y decodifica la información; el mensaje en sí, que es el contenido de la comunicación; y el canal, que es el medio a través del cual se transmite el mensaje (Guzmán, 2012).

Según Marín (1997) un ejemplo típico de este tipo de modelo es el utilizado por Lasswell, que pese a ser un modelo muy elemental, guio los primeros estudios sobre comunicación, sobre todo en comunicación colectiva. Por lo tanto, entender y gestionar estos elementos garantiza que la comunicación sea clara, fluida y eficiente en cualquier ámbito.

Figura 4

Modelo de la comunicación organizacional



Nota. Adaptado de Fórmula de Lasswell para estudiar la comunicación, Marín, L. 1997.

<https://dialnet.unirioja.es/>

En una organización se puede encontrar dos tipos de comunicación, la comunicación interna, que es toda aquella que tiene lugar entre empleados y directivos de la misma, y la comunicación externa, que va dirigida a los públicos externos de la institución.

Según Hernández Mogollón, “la organización debe emprender de manera constante acciones comunicativas tanto hacia el interior como hacia el exterior. Además, tiene que

detectar señales de comportamiento, implícitas o explícitas y, a partir de estas, organizar su actuación” (1991, p. 27).

La comunicación externa en una organización sin fines de obtener utilidad particularmente es aquella que se elabora y se transmite con la finalidad de llegar al mayor número de empresas y retener a las asociadas. Es por ello que su principal función es dar a conocer y promocionar a la entidad, junto con los servicios que ofrece.

Este tipo de comunicación se clasifica en tres tipologías, la primera es la operativa, que está relacionada con el desarrollo continuo de la empresa y sus actividades. La segunda tipología, conocida como estratégica, tiene como objetivo informar sobre las características o aspectos de la institución que pueden mejorar su posición competitiva. Por último, la tercera tipología, llamada notoriedad, se refiere al flujo de información que la organización utiliza para dar a conocer sus servicios y productos, con el fin de fortalecer y mejorar su reputación o imagen (Bartoli, 1992).

De esta manera, se considera que una organización que no logra mantener una comunicación efectiva tanto interna como externamente, enfrentará dificultades para captar nuevos socios, así como en la motivación de sus colaboradores internos, lo que podría impactar de manera negativa en su rendimiento y desempeño de sus tareas.

Comunicación y Marketing

En la actualidad, donde la información fluye rápidamente y las expectativas de los consumidores evolucionan, las organizaciones deberán desarrollar enfoques comunicativos que no solo faciliten la interacción, sino que también fortalezcan su posicionamiento en el mercado.

Es por ello que, en el ambiente de las organizaciones, se perciben determinadas tendencias y procesos de cambio que ejercen un impacto en las formas de comunicarse con los grupos o sectores de su interés, por lo que se debe establecer estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.

Según Philip Kotler, los sectores pueden estar representados por proveedores, distribuidores, minoristas, público en general, la competencia, los consumidores o usuarios, clientes internos, agencias publicitarias, es decir, los distintos elementos que forman la red de marketing de las organizaciones (2000).

Cada vez es mayor el número de instrumentos y de medios de comunicación, como efecto de las nuevas tecnologías, por lo tanto, las organizaciones deben ser selectivas a la

hora de seleccionar los elementos promocionales para comunicar sus mensajes y llegar a los mercados meta. Todos estos instrumentos se integran, en lo que es el proceso de comunicación compuesto por nueve elementos: el emisor, la codificación, el mensaje, los medios, la decodificación, el receptor, la respuesta y el efecto de retroalimentación; independientemente de que el tipo de comunicación sea interpersonal o impersonal (Kotler et al., 2001).

En una organización estos elementos se combinan con aspectos promocionales, con el propósito de informar, persuadir y/o recordar al mercado acerca de la entidad y sus productos, estableciendo de esta manera una comunicación eficaz (Lambin, 1995).

Esto requiere de emisores que identifiquen con precisión el público objetivo al que desean llegar, así como el tipo de respuesta que esperan obtener. Los mensajes, deben ser adaptados a las experiencias y conocimientos de los usuarios. La selección de los medios de comunicación para alcanzar de manera efectiva el objetivo deseado, garantizando que el mensaje llegue al público correcto y en el formato apropiado. Finalmente, analizar cómo reacciona la audiencia y cómo comprende la comunicación, lo que determinaría la efectividad de los mensajes y reconocimiento de posibles ajustes que podrían realizarse (Cardozo et al., 2007).

Otros aspectos que las organizaciones deberían tener en cuenta para establecer este tipo de comunicación, es identificar de qué se trata de un proceso continuo, en el cual la interacción con los clientes y el intercambio de información son constantes. El tiempo es necesario para que el mensaje llegue de manera apropiada, asegurando que se logren los objetivos establecidos. Conocer las expectativas de los clientes, escuchando sus demandas y satisfaciéndolas. Como así también, la respuesta del receptor que refleja la efectividad de la comunicación (Cardozo et al., 2007).

De esta manera, la comunicación corporativa forma parte de las organizaciones, debido a que resalta las actividades que realizan para interactuar con sus diferentes públicos. Es por ello que su finalidad es transmitir información relacionada con la misión, visión y valores de la organización, así como establecer una relación sólida y duradera con los públicos interno y externo (Pola, 2021).

“Además, las comunicaciones corporativas aportan credibilidad a los mensajes y la posibilidad de llegar a audiencias metas” (Pizzolante, 2001, p. 202), como así también, contribuyen a generar valor gracias a la confianza que la audiencia le tiene a la organización y a sus bienes o servicios (Cardozo et al., 2007).

En síntesis, las necesidades, deseos, gustos y tendencias del mercado deben ser considerados como elementos necesarios por las organizaciones, si su propósito es crecer y permanecer en el mercado a lo largo del tiempo. Por lo tanto, las personas que trabajan en las organizaciones con o sin fines de lucro, deben saber comunicar y actuar tanto sus valores, como principios (Cardozo et al.,2007).

Organizaciones Ágiles

Es necesario que las organizaciones ágiles implementen estrategias de comunicación con el objetivo de fomentar la colaboración y el compromiso, garantizando de este modo la sostenibilidad a largo plazo y el crecimiento en un entorno dinámico.

Estas organizaciones son sistemas sociales creados para conseguir unos fines, aportar un valor a sus grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, ciudadanos, comunidad, etc. El valor se aporta a través de la actividad de las personas y equipos que las componen. La dirección establece la estrategia para alinear los esfuerzos de modo que se produzcan los resultados deseados (Valderrama, 2018).

Es por ello que las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuestas a los retos de un entorno donde se destaca la economía digital. Debido a que las tecnologías emergentes que surgen de esta nueva era digital, están transformando el escenario competitivo, dando lugar a los nuevos modelos de negocios (Valderrama, 2018, p. 18).

Por lo tanto, las empresas deberían iniciar el proceso de transformación digital, en conjunto con la transformación cultural para poder garantizar el éxito. Este enfoque se relaciona con lo que es el foco en el cliente, ya que la diferenciación de las organizaciones no radica en sus bienes o servicios, sino en la experiencia que les ofrecen a sus clientes. Esto sucede dado a que, se genera un vínculo emocional a partir de una experiencia positiva (Valderrama, 2018).

Figura 5

Modelo de organizaciones ágiles



Nota. Adaptado de Modelo de organizaciones ágiles, Valderrama, B. 2018.

<https://dialnet.unirioja.es/>

El modelo de una organización ágil, hace énfasis en la importancia del talento en diferentes niveles. Como se ilustra en la figura, el talento individual se sitúa en el centro, destacando la relevancia de cada persona en el éxito de una organización. El talento de equipo, resalta la necesidad de establecer colaboraciones con la finalidad de maximizar las habilidades individuales. Por otra parte, el talento organizacional, refleja cómo la cultura y la estructura de una organización impacta en el desarrollo del talento (Valderrama, 2018).

No obstante, para poder crear un entorno propicio, se incluyen elementos como los valores, el clima organizacional, los procesos, la tecnología y el liderazgo. En definitiva, este modelo vincula estos aspectos a lo que es una estrategia clara, cuya finalidad es generar valor para todos los grupos de interés, incluyendo accionistas, clientes, empleados y sociedad en general (Valderrama, 2018).

Existe una metodología de acompañamiento para la transformación digital en las organizaciones. Está estructurada de 5 etapas claves que guían a estas en su proceso de cambio e implementación de tecnología.

Figura 6

Metodología de acompañamiento para la transformación digital



Nota. Adaptado de Metodología de acompañamiento para la transformación digital,

Valderrama, B. 2018. <https://dialnet.unirioja.es/>

La primera fase del proceso es la exploración, que consiste en llevar a cabo un diagnóstico del estado actual de la organización mediante el uso de métodos cualitativos y cuantitativos. Este análisis permite identificar los principales puntos fuertes, así como las áreas que necesitan mejora, lo que resulta fundamental para establecer los objetivos de cambio necesarios.

En la segunda fase, denominada sensibilización, se busca crear conciencia sobre la necesidad del cambio dentro de las organizaciones. A través de actividades participativas, se motiva a los miembros de la organización a adoptar una mentalidad abierta y a valorar la importancia de la transformación digital.

La tercera fase, conocida como creación, se centra en generar ideas y soluciones innovadoras. Utilizando metodologías como el Design Thinking, se fomenta la creatividad y la co-creación entre los equipos, lo que permite desarrollar propuestas que respondan a las necesidades previamente identificadas.

En la cuarta fase, denominada innovación, se procede a implementar las soluciones desarrolladas en la etapa anterior. Se forman equipos de trabajo específicos para llevar a cabo la transformación digital, asegurando que se disponga de los recursos necesarios y del soporte adecuado para garantizar el éxito en la implementación.

Por otro lado, en la quinta fase, se celebra y reconoce los logros alcanzados durante el proceso de transformación. Este reconocimiento resulta crucial para motivar a los equipos y reforzar su compromiso con la nueva cultura digital de la organización (Valderrama, 2018).

En conclusión, la implementación de una metodología de acompañamiento no sólo facilita la adopción de tecnologías, sino que también fomenta una cultura organizacional adaptativa, capaz de responder a las exigencias de un mercado crítico y tecnológico. Dado a que, en la actualidad, los consumidores son tecnológicamente avanzados, es decir, están constantemente conectados e informados, lo que a su vez los convierte en individuos exigentes y críticos.

El Impacto de la Transformación Digital

En la actual era digital, un elemento utilizado por las organizaciones, es la tecnología, está originó una transformación interna y externa en la comunicación de las organizaciones. Su objetivo no es reemplazar los canales de comunicación, si de ser un complemento que potencie estos medios, permitiendo una interacción instantánea, fomentando la colaboración y simplificando el acceso a la información (Medina et al., 2022).

La era digital ha cambiado la forma tradicional de pensar y actuar en las organizaciones al presentar una idea que facilita el trabajo de las personas y que permite satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes al crear experiencias notables y, por ende, se gana mayor participación en el mercado (Medina et al., 2022).

Es por ello que se debe encontrar un equilibrio entre los canales tradicionales que posee una organización y las plataformas digitales, obteniendo así resultados eficientes en la comunicación.

De este contexto surge la transformación digital, la cual es un cambio inducido por la tecnología en muchos niveles de la organización, que incluye tanto el aprovechamiento de las tecnologías digitales para mejorar los procesos existentes, y la exploración de la innovación digital. No obstante, trae consigo desafíos claves para los individuos que dan forma al contexto organizacional en lo que respecta a sus dinámicas cotidianas de interacción, sus formas de comunicación, colaboración, sus maneras de aprender y relacionarse con el medio que los rodea (Amazon, 2024).

La transformación digital es un proceso dentro de las empresas que utiliza tecnología avanzada para realizar cambios significativos en varios aspectos y procesos internos en el ámbito digital. El objetivo es mejorar la eficiencia de las operaciones internas y crear una ventaja competitiva sólida, especialmente en un entorno donde las demandas de los clientes, tanto externos como internos, son elevadas (Mayteck, 2024)

Al evaluar el impacto de la transformación digital en las organizaciones, se destaca la relevancia de las revoluciones industriales. En este contexto, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los nuevos cambios y herramientas, descartando aquellas que no aportan valor a su funcionamiento.

La industria 1.0 marcó el inicio de una transformación en la producción, caracterizada por la introducción de tecnologías innovadoras como las máquinas de vapor y las que funcionan con energía hidráulica. Un ejemplo de esta época es el telar a vapor, que apareció en 1784, estas máquinas, junto con otras como las ruedas hidráulicas y las hiladoras, revolucionaron el proceso productivo. Los beneficios iniciales de estas tecnologías fueron especialmente evidentes en las industrias textil y de transporte, donde se enfocaron principalmente estas innovaciones.

Con el avance hacia la industria 2.0, se produjo una nueva revolución debido a la incorporación de energía eléctrica y acero en los procesos de manufactura. La electricidad facilitó la adopción de métodos modernos en numerosas empresas, permitiendo la gestión

de la producción en masa de productos. En este periodo se desarrollaron amplias redes de telégrafos y ferrocarriles, lo que mejoró considerablemente la comunicación y el transporte, aspectos para el crecimiento industrial.

Por otra parte, la industria 3.0 surge en la era de la robótica, donde los robots comenzaron a implementarse en industrias, impulsados por sectores como el automotriz, el petrolero, el minero y el textil. Además, durante este periodo se inventaron otras máquinas electrónicas, tales como circuitos integrados, sistemas lógicos digitales, computadoras, teléfonos digitales y microprocesadores. Estas innovaciones no sólo transformaron la producción, sino que también sentaron las bases para el desarrollo tecnológico que continuaría en las décadas siguientes (Universal Robots, 2023).

No obstante, con la llegada de la industria 4.0, se incorporaron sistemas ciber físicos que son capaces de recopilar y procesar datos, tomar decisiones inteligentes y llevar a cabo tareas en entornos dinámicos. Esta evolución se fundamenta en la utilización de sistemas que combinan componentes físicos y cibernéticos (Forni et al., 2024).

Las acciones que se relacionan a la transformación se centran en modificar y optimizar procesos con el objetivo de mejorar la interacción con los clientes. Esto implica analizar datos e información para optimizar tanto los procesos como la oferta de productos o servicios dirigidos a los consumidores. Además, se debe dar prioridad al cambio o a la implementación de herramientas que incrementen la eficacia dentro de la organización.

Por lo tanto, en el marco de la transformación digital, las organizaciones deberían priorizar la optimización de procesos y la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del cliente, asegurando así su relevancia y competitividad en el mercado.

Gestión del Servicio al Cliente

Entrar en una economía global competitiva obliga a las empresas a incorporar estrategias orientadas a fortalecer los procesos de calidad. Esto significa enfocarse en satisfacer al cliente y ser más eficientes en sus procesos (Lobato et al., 2007).

Hay dos principios fundamentales en la gestión de la calidad. Primero, crear una organización centrada en el cliente, lo que les permite identificar sus necesidades presentes y futuras, así como entender los requisitos para cumplir o superar sus expectativas. Segundo, fomentar la mejora continua como un objetivo constante de la empresa (García et al., 2003).

Es por ello que las diferentes organizaciones deben buscar establecer una relación cercana con sus consumidores a través de la comunicación, ya que permitirá obtener e identificar aspectos necesarios para establecer una mejora continua, ya sea en la empresa, servicios o procesos. Lo que implica, ofrecer un trato y atención personalizada al consumidor basada en la confianza.

A lo largo del tiempo, se pudo determinar que las organizaciones antes se centraban únicamente en prestar servicios para obtener rentabilidad; sin embargo, hoy en día, se ha reconocido que el servicio es un factor clave y esencial para el posicionamiento de cualquier empresa. Esto quiere decir que las organizaciones no se basan solamente en obtener rentabilidad, sino en satisfacer las necesidades del cliente, para poder ser competitivos y así ganar sostenibilidad a través del tiempo (Duque Márquez, 2010).

En base en esta teoría, Duque Márquez (2010), establece diez mandamientos del servicio al cliente que, si fuesen aplicados en las organizaciones y como plan estratégico, podrían posicionar a sus clientes por encima de todo.

El primer mandamiento señala que el cliente debe ser la prioridad y estar por encima de todas las cosas. Para lograr esto, se debe mantener una comunicación continua sobre su nivel de satisfacción, asegurando que sus necesidades sean atendidas en todo momento.

El segundo mandamiento enfatiza la importancia de cumplir de manera íntegra con lo prometido al cliente en relación a un producto. Este compromiso no solo protege la reputación de la empresa, sino que también garantiza la satisfacción del cliente, sin importar el costo que esto implique.

El tercer mandamiento destaca que es vital cumplir con todas las promesas realizadas. Ya que no es conveniente que las organizaciones utilicen engaños para retener clientes o realizar ventas. La honestidad y la transparencia son importantes para afirmar la calidad de la empresa y construir relaciones duraderas.

Brindar más de lo que el cliente espera es el cuarto mandamiento. Debido a que la satisfacción del cliente aumenta cuando recibe un valor adicional, lo cual se logra a través de un profundo conocimiento de sus necesidades y deseos.

El quinto mandamiento sugiere que, al comparar organizaciones que ofrecen productos o servicios similares, los clientes perciben factores diferenciales, y es allí donde el personal directo tiene mayor compromiso, ya que de él depende la satisfacción del cliente

El sexto mandamiento menciona que cuando los clientes se identifican con una marca están revisando constantemente la responsabilidad social y el cumplimiento de la ley de dicha organización. Si se llega a un punto del fracaso se puede establecer como un fracaso en todo.

El séptimo mandamiento señala que la insatisfacción de un empleado en su puesto de trabajo puede generar clientes igualmente insatisfechos. Ya que, si un empleado no se siente cómodo en su desempeño, es poco probable que pueda garantizar la satisfacción del cliente. Por ello, se deben implementar políticas de bienestar laboral y motivación para asegurar un servicio exitoso.

El octavo mandamiento establece que el verdadero juez del servicio prestado es el cliente. Él es quien define si la experiencia fue buena o mala y si decide regresar a la empresa.

El noveno mandamiento indica que prestar un buen servicio no siempre es suficiente. Por ello las empresas deben establecer metas de mejoramiento continuo, ya que la satisfacción del consumidor requiere un enfoque en nuevos objetivos, especialmente en un entorno competitivo.

Finalmente, el décimo mandamiento define que satisfacer a un cliente es un esfuerzo colectivo de toda la organización. Es un trabajo en equipo que debe estar alineado para garantizar la satisfacción del cliente en todos los aspectos.

Por este motivo, las organizaciones que evalúan la información de sus clientes pueden obtener una comprensión del comportamiento de estos, lo que permite prever sus acciones. Esto resulta útil para la toma de decisiones e implementar mejoras, con la finalidad de mantenerse competitivos en el mercado.

Gestión de relaciones con los clientes

El contexto histórico de los negocios ha evolucionado significativamente desde el siglo XIX, cuando según García (2001), las empresas operaban bajo métodos artesanales de producción. Durante este periodo, la proximidad geográfica entre clientes y fabricantes fomentaba relaciones estrechas, permitiendo una personalización de productos que resultaba en una lealtad duradera por parte del consumidor.

Sin embargo, la Revolución Industrial a principios del siglo XX introdujo una era de mecanización centrada en el aumento de la productividad. Este cambio llevó a la creación de líneas departamentales intermedias que distanciaron el contacto directo entre clientes y trabajadores (García, 2001).

En la década del 80 con el desarrollo de computadoras personales y los nuevos avances tecnológicos, las empresas comenzaron a gestionar la información de sus clientes de manera más eficiente. Durante esta época, los centros de atención telefónica (call centers) comenzaron a surgir como herramientas clave para la atención al cliente (García, 2001).

En la década del 90 con la llegada del internet, se comenzó a adoptar sistemas más sofisticados integrando bases de datos que permitían un análisis más profundo del comportamiento del cliente y una segmentación más efectiva. Es por ello que la gestión de información y el servicio al cliente son aspectos que influyen en el entorno comercial actual. Lo que implica que las empresas deben prestar atención a cómo manejan la información y cómo interactúan con sus clientes. Esto ocasiona que el poder de negociación lo tenga el cliente, lo que significa que estos tienen influencia y control en el mercado. Esto obliga a las empresas a adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes para poder prosperar en un escenario comercial cada vez más competitivo (García, 2001).

En los últimos años, se ha identificado que se han producido diversos cambios que han impactado tanto en la vida personal como laboral de los individuos y en las organizaciones. En consecuencia, las organizaciones y empresas se vieron obligadas a adaptarse a tales circunstancias para avanzar junto con los cambios que van surgiendo, orientándose hacia la mejora continua. Esta situación, ha conllevado un cambio en el enfoque organizacional, que ha pasado de buscar rentabilidad a través de las ventas de sus productos a priorizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con el fin de obtener sostenibilidad a lo largo del tiempo (Llamas et al., 2005).

Hoy en día por medio del uso eficiente de la información y las comunicaciones, las empresas pueden ofrecer a sus clientes, una gran variedad de productos, a precios más bajos y con servicios personalizados, todo al mismo tiempo. En este contexto, surge el concepto de CRM, que emerge como una filosofía empresarial integrando las distintas áreas de una organización en contacto con el cliente, con el objetivo de añadir valor y asegurar que el modelo sea beneficioso para ambas partes (García, 2001).

El término CRM, que se traduce como Gestión de relación con los clientes (Customer Relationship Management), cuenta con diversas definiciones, ya que no existe un concepto que sea aceptado de manera global.

Esto se atribuye a que, al realizar una consulta a diferentes personas sobre el significado de CRM, se pueden identificar dos tipos de respuestas distintas. Por un lado, están aquellos que conceptualizan el CRM como una estrategia de negocio en sí misma; por

otro lado, se encuentran quienes lo definen como una aplicación que facilita la implementación de una estrategia empresarial relacionada con la gestión de la relación entre los clientes y la empresa (Croxatto, 2005).

Según García (2001), el CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere en gran parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participe de forma directa en el modelado de la empresa. Al tener en cuenta las necesidades del cliente, se busca enfocar los recursos en actividades que faciliten la construcción de relaciones a largo plazo y generen valor económico. Es un concepto que requiere de un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, sustentado por tecnologías de la información, que sean capaces de integrar los procesos de interacción con el cliente y operaciones internas que respaldan esas interacciones.

En cambio, Brunetta (2014), resalta la importancia de la tecnología como un elemento esencial en la conexión e integración de los diferentes canales que utiliza el consumidor. En cuanto a las herramientas, la tecnología permite que la organización se conecte e integre con todos los canales disponibles para el consumidor, tales como, vendedores, centros de llamada, centros de contactos, la red, socios de negocios, canales de venta e intermediarios entre clientes y el mercado, así como comerciantes minoristas. Estas tecnologías facilitan un mayor entendimiento del cliente, un acceso amplio, la integración de los canales y una interacción eficaz.

Si bien el sistema gerencia de la relación con los clientes es considerado como una estrategia de negocio que permite a las organizaciones mejorar diversas áreas. Esta, se centra principalmente en dirigir los recursos de las organizaciones hacia el análisis detallado de cada una de las interacciones con sus clientes, así como en evaluar las respuestas que este, presenta ante cada estímulo (Llamas et al., 2005).

La implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes se presenta como una solución ante el manejo de un gran volumen de información relacionada con los clientes. Este proceso se lleva a cabo mediante la utilización de nuevas tecnologías, a partir de las cuales se extraen datos relevantes sobre los gustos, necesidades, intereses y preferencias de los consumidores (Llamas et al., 2005).

Este modelo genera valor tanto para la organización como para el cliente, ya que se infiere que las bases del CRM son el análisis, la colaboración y la operación. Esto permite distinguir tres ramas fundamentales dentro de dicho sistema.

CRM Analítico, se basa en la recopilación de información sobre clientes actuales y potenciales, derivada de cada interacción, y enriquecida con datos de bases de datos tanto internas como externas. El primer desafío radica en integrar esta información proveniente de diversas bases de datos transaccionales, llevando a cabo un proceso de extracción, transformación, limpieza y carga de datos (ETLC). Esta información puede almacenarse en una base corporativa, conocida como Data Warehouse, o en bases de datos específicas de diferentes departamentos, denominadas Data Marts (Llamas et al., 2005).

CRM Operacional, abarca todos los entornos que implican contacto directo con el cliente. Su principal objetivo es canalizar y ejecutar de manera integrada las acciones diseñadas y desarrolladas en el CRM Analítico, garantizando que la comunicación a través de todos los canales sea lo más eficiente posible. Así, el CRM Operacional se refiere a las herramientas y procesos que facilitan la gestión efectiva de todas las interacciones visibles con el cliente (Llamas et al., 2005).

CRM Colaborativo, es un sistema que facilita la implementación de procesos necesarios para utilizar la información recopilada en cada punto de contacto y coordinar los diálogos y mensajes generados. Al promover el uso de medios de colaboración por parte del cliente, se incrementa su nivel de satisfacción, así como su lealtad y la probabilidad de mantener una relación continua con la organización. Este tipo de CRM debe centrarse tanto en los aspectos tecnológicos como en las personas, tanto internas como externas, que son fundamentales para la consecución de los objetivos establecidos (Llamas et al., 2005).

Es por ello que un CRM, es considerado una forma de gestión que permite a las organizaciones sacar el máximo provecho de su relación con los clientes mediante la utilización de información completa y actualizada sobre los mismo en todos los niveles jerárquicos de las empresas. Este enfoque no solo facilita una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los consumidores, sino que también permite a las empresas adaptarse a un entorno comercial en constante cambio. Al priorizar la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo, las organizaciones pueden construir relaciones duraderas que generan valor tanto para ellas como para sus consumidores, asegurando su competitividad en un mercado cada vez más exigente (Llamas et al., 2005).

Objetivos de Intervención y Metas

Los objetivos y metas funcionan como guía en el proceso de implementación de mejoras en la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela y la Región. Este enfoque busca contar con objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo, debido a que, a partir de estos, se crea un propósito compartido dentro de la organización, lo que conlleva a que los esfuerzos de los miembros vayan hacia la misma dirección de querer implementar el cambio.

Objetivo General

Optimizar el proceso de interacción con clientes mediante la implementación de un sistema de relacionamiento de clientes (CRM) en la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela y la Región.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los canales de comunicación para la interacción con los socios ante consultas.
- Optimizar el proceso de atención a los asociados de la Cámara, mediante la identificación y eliminación de cuellos de botella.
- Evaluar alternativas de diversas herramientas tecnológicas que se puedan implementar en el proceso de comunicación con las empresas.
- Desarrollar y proponer el plan de implementación de la herramienta tecnológica seleccionada.

Metas

- Desarrollar y realizar encuestas a socios para analizar datos obtenidos.
- Reducir los tiempos de respuestas a consultas realizadas por los socios.
- Identificar y evaluar al menos tres herramientas tecnológicas, incluyendo un análisis de viabilidad y funcionalidades.
- Elaborar un plan de implementación detallado, el cual contenga un cronograma de actividades y análisis prospectivo.

Diseño de Estrategias y Plan de Actividades

La implementación de estrategias y actividades efectivas influirá en el desarrollo de este proyecto, que tiene como fin identificar y promover posibles cambios en la organización. En un contexto caracterizado por la competitividad en el mercado y cambios constantes, la entidad debe contar con un plan estructurado y organizado. Esto orientará las actividades hacia el logro de los objetivos específicos, facilitando de esta manera la implementación de los cambios propuestos.

Etapa 1

Tabla 3

Metas y actividades para el análisis de los canales de comunicación con los socios

Objetivo Especifico	Meta	Actividades
Analizar la situación actual de los canales de comunicación para la interacción con los socios ante consultas.	Desarrollar y realizar encuestas a socios para analizar datos obtenidos.	1. Realizar una reunión con miembros de la Cámara. 2. Elaborar y ejecutar encuestas. 3. Analizar los resultados obtenidos.

Nota. Elaboración propia.

1. Realizar una reunión con los miembros de la Cámara

Se llevará a cabo un encuentro con los miembros que componen la Cámara de comercio exterior, con la finalidad de crear un diálogo constructivo que permita obtener diferentes opiniones y sugerencias sobre el proceso actual de interacción con las empresas asociadas ante las consultas recibidas. En esta reunión, la participación de los miembros resulta clave, ya que ellos son los que interactúan diariamente con las empresas.

En un primer momento, se ha contactado con los miembros de la Cámara a través de Correo electrónico, con el objetivo de coordinar una reunión con una semana de anticipación.

En la fecha programada, se desarrolló una dinámica de preguntas dirigida a cada uno de los miembros, en la cual se les ha invitado a expresar sus opiniones y sugerencias en relación con el proceso de comunicación con los socios. Entre los temas abordados, se han incluido, los medios actualmente empleados para la resolución de consultas o reclamos, sobre el proceso de comunicación vigente, la identificación de posibles mejoras para optimizar dicho proceso, cuellos de botella, entre otros aspectos.

A partir de la reunión concretada, se ha elaborado un resumen de los puntos tratados, con el propósito de utilizar esta información en la mejora continua del proceso. En este análisis, se ha identificado puntos críticos, entre los cuales se destaca principalmente la falta de un registro sistemático de interacciones, lo que ha generado confusiones y demoras en la atención de consultas.

Por otra parte, los miembros de la Cámara coincidieron en la necesidad de optimizar los procesos de comunicación y de establecer un sistema de seguimiento adecuado. Es por ello que implementar un sistema, permitiría contar con una gestión de las interacciones y garantiza que las consultas sean atendidas de manera personalizada brindando información de calidad.

2. Elaborar y ejecutar encuestas

Para llevar a cabo esta actividad, en primer lugar, se ha considerado el diseño de la encuesta prevista y su finalidad. A partir de esto, se seleccionó la herramienta de google forms, que facilita tanto la creación de la encuesta como la recopilación de datos. La elaboración de las preguntas que formarán parte de esta encuesta, incluyó elementos cuantitativos destinados a medir la experiencia y satisfacción del cliente, así como preguntas cualitativas que permitirán a los encuestados expresar sus opiniones y sugerencias.

La encuesta realizada de manera online, se ha diseñado con el objetivo de captar información sobre la satisfacción, experiencia, y expectativas del cliente sobre su relación con la Cámara. En este sentido, el formulario⁸ se estructuró en tres etapas, la primera, se enfoca en la información que los miembros reciben y solicitan a la Cámara; la segunda aborda aspectos relacionados con los servicios ofrecidos; y finalmente la última, se refiere a la comunicación que se establece entre los miembros y las empresas asociadas. Esta actividad, permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos, que, en base a estos, se podrá identificar la perspectiva de los asociados.

Por otra parte, la difusión de la encuesta, se realizó a través de correo electrónico y WhatsApp, donde se destacó la importancia de la participación de las empresas y como sus respuestas ayudarán a mejorar el servicio de la Cámara de comercio exterior de la ciudad. De esta manera, se ha establecido un periodo específico para la recolección de respuestas, asegurando que las empresas encuestadas tengan tiempo suficiente para responder a la misma.

⁸ Visualizar Anexo 15

3. Analizar los resultados obtenidos

En relación a las respuestas obtenidas por las empresas asociadas, se ha llevado a cabo un análisis donde los resultados han sido expuestos a través de gráficos estadísticos, con el propósito de facilitar una visualización clara y precisa de la información recopilada.

A partir de dichas visualizaciones, se ha determinado que, en la primera sección de la encuesta, la cual se enfoca en la información que los miembros reciben y solicitan a la Cámara, las empresas encuestadas manifestaron que la información relacionada a las normativas resulta ser actualizada y eficiente. Aunque en ocasiones, las respuestas a inquietudes específicas suelen ser neutras, lo que implica que pueden resultar claras o confusas. No obstante, las consultas de las empresas suelen realizarse a través de llamadas telefónicas, correo electrónico o WhatsApp y se encuentran vinculadas a los servicios ofrecidos o cuestiones puntuales.

La segunda sección, centrada principalmente en los servicios que ofrece la entidad, expuso que la mayoría de las empresas asociadas manifiestan un alto grado de satisfacción con respecto al tipo de servicio recibido, debido a la calidad, la atención personalizada, el tiempo de respuesta y las actualizaciones regulatorias proporcionadas. Por otra parte, considerando las sugerencias de las empresas, se ha identificado la necesidad de contar con un apoyo para establecer alianzas entre empresas nacionales e internacionales.

Con respecto, a la última sección referida a la comunicación entre las partes, se ha concluido que si bien, las empresas se encuentran satisfechas con el tiempo de respuesta proporcionado por la entidad, esto no ocurre con la calidad de información que se brinda a través de las respuestas a las consultas recibidas.

Etapa 2

Tabla 4

Metas y actividades para optimizar el proceso actual de interacción con asociados

Objetivo Especifico	Meta	Actividades
Optimizar el proceso de atención a los asociados de la Cámara, mediante la identificación y eliminación de cuellos de botella.	Reducir los tiempos de respuestas a consultas realizadas por los socios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un mapeo del proceso actual de la interacción con empresas asociadas. 2. Analizar e identificar posibles cuellos de botella. 3. Diseñar un nuevo proceso en base a las mejoras detectadas.

Nota. Elaboración propia.

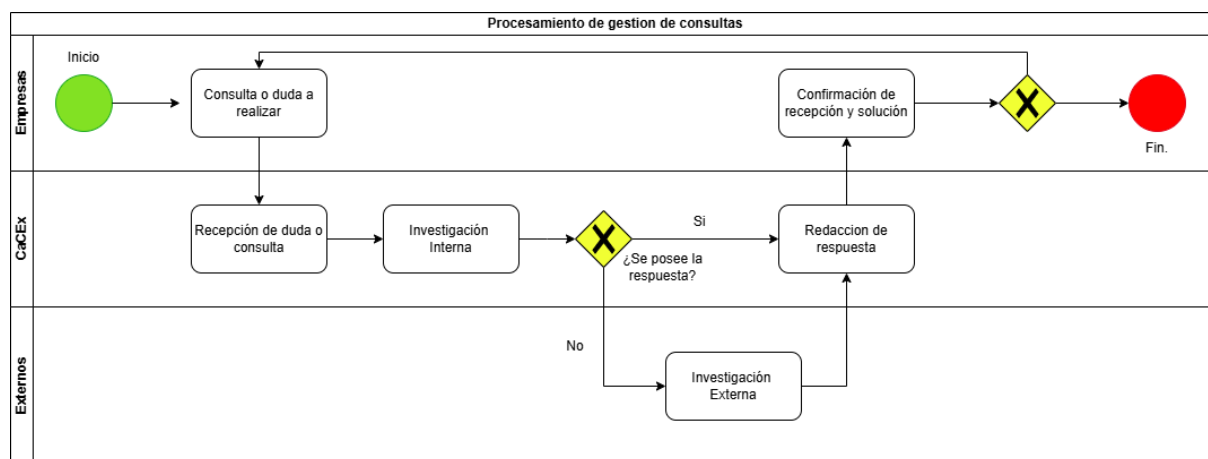
1. Realizar un mapeo del proceso actual de la interacción con empresas asociadas

La realización de un mapeo del proceso actual, tiene como finalidad, comprender cómo se lleva a cabo en la actualidad la atención a las empresas asociadas, identificando cada paso del proceso. Es por ello que, a partir de la información proporcionada por personal que se encuentra constantemente en contacto con las empresas durante la atención de consultas o quejas, se han identificado los pasos que la entidad sigue para resolver dichas inquietudes en la actualidad.

Por este motivo, se ha procedido a crear un diagrama de flujo, que represente el proceso de atención. El mismo, incluirá cada etapa del proceso, desde la recepción de la consulta o queja hasta su resolución. Cabe destacar, que las consultas y quejas son realizadas frecuentemente a través de canales como correo electrónico o WhatsApp.

Figura 7

Proceso actual de la interacción de CaCEx con las empresas asociadas



Nota. Elaboración propia.

Como se visualiza en la figura, el proceso da inicio cuando una empresa realiza una consulta, a partir de esto, la organización procede a recibir dicha consulta, dando paso a una investigación interna que incluye a los miembros de la Cámara, con el fin de encontrar una solución. En caso de que la investigación interna logre obtener la respuesta requerida, se procede a confirmar la recepción y comunicar la solución a la empresa en cuestión. Por el contrario, si no se logra hallar la respuesta internamente, se procede a realizar una investigación externa donde intervienen contactos referentes de la entidad.

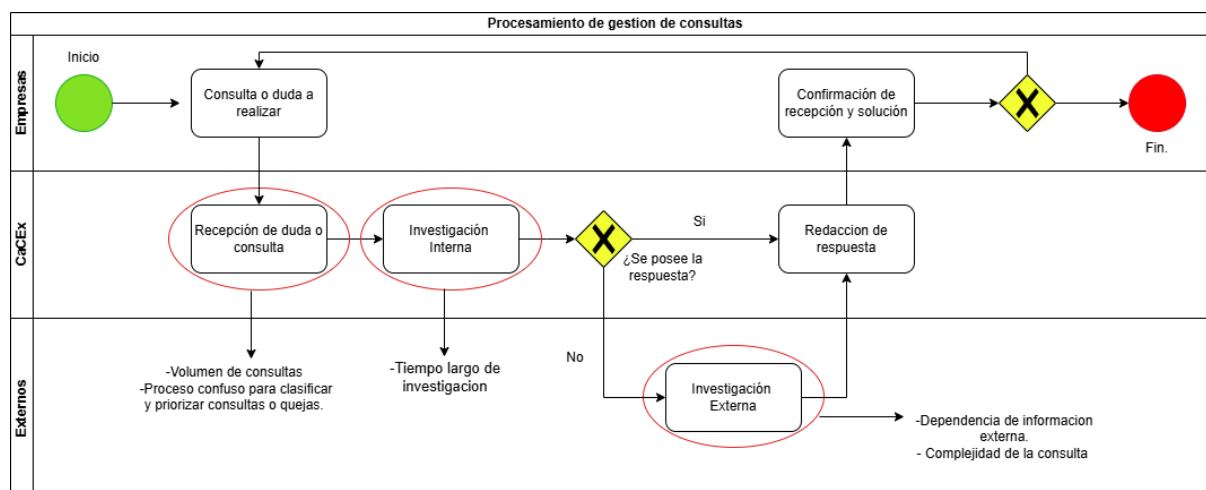
Una vez que se haya encontrado la solución, independientemente si ha sido a través de la investigación interna o externa, se prepara una respuesta final que será comunicada a la empresa, dando así por concluido el proceso de gestión de consultas.

2. Analizar e identificar posibles cuellos de botella

A partir de la realización del diagrama de flujo del proceso actual de la gestión de las consultas, se ha procedido a realizar la detección de posibles cuellos de botella que producen retrasos o ineficiencias en dicho proceso.

Figura 8

Cuellos de botellas identificados en el proceso de interacción



Nota. Elaboración propia.

En esta ocasión, se ha identificado que los diferentes cuellos de botella se producen principalmente en las actividades de recepción de consulta, la investigación interna y externa. En la recepción de consultas, los cuellos de botella o retrasos que surgen, es el volumen de consultas, que esta trae consigo que se produzca un proceso confuso a la hora de clasificar o priorizar las mismas. Es decir, las consultas que ingresan al sistema dificultan la adecuada organización y jerarquización de las mismas, lo cual produce ineficiencias y demoras en la atención de las inquietudes de las empresas.

En relación con la investigación interna, la demora detectada surge a partir de la necesidad de identificar el medio por el cual la empresa realizó la consulta, ya que la misma puede recibirse a través de diferentes canales. Del mismo modo, se generan retrasos al verificar el estado de la consulta, debido a que se debe comprobar si ha sido resuelta por algún miembro del equipo o si es necesario proporcionar una respuesta.

De igual manera, en la investigación externa, los retrasos ocurren cuando la entidad acude a realizar consultas a agentes externos referentes. Esto sucede cuando a partir de la investigación interna no se puede resolver la consulta por el grado de complejidad, lo que

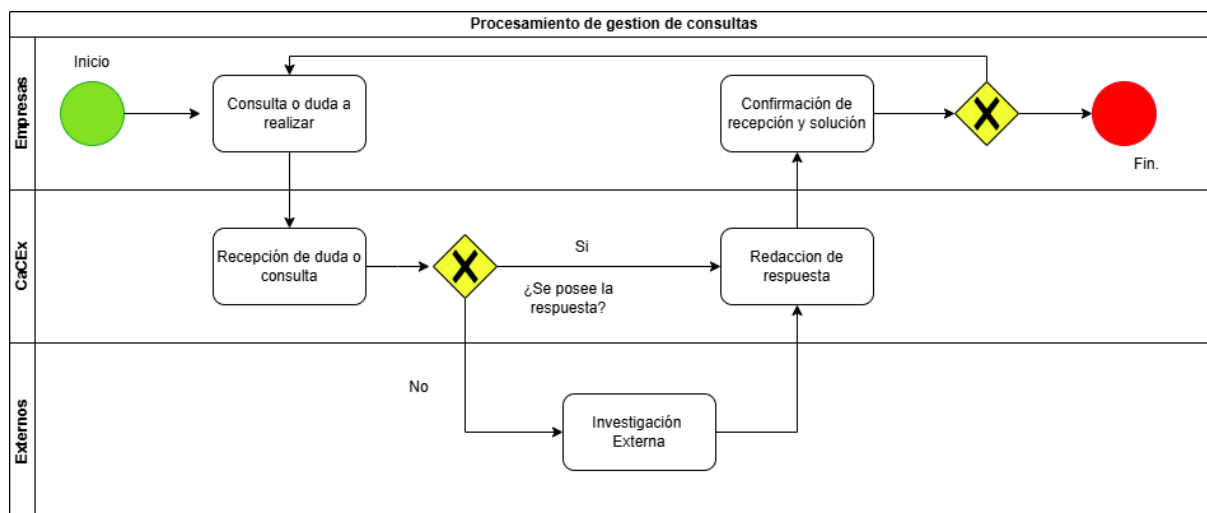
ocasiona una dependencia externa, que implica que la entidad debe esperar el tiempo de respuesta de estos agentes para atender las consultas recibidas.

3. Diseñar un nuevo proceso en base a las mejoras destacadas

Para la realización de un nuevo proceso basado en la mejora continua, se ha considerado el diagrama de flujo con los cuellos de botellas identificados anteriormente. Con el objetivo de optimizar los tiempos de respuestas de tal manera que enriquezca la experiencia de los socios, eliminando actividades que no aporten valor al proceso. De esta manera, se implementarán posibles herramientas como una base de datos o un software de gestión, para llevar a cabo mejoras en el proceso.

Figura 9

Mejoras en el proceso de consultas



Nota. Elaboración propia.

La posibilidad de incorporar un software de gestión, permitirá realizar un seguimiento eficiente de las consultas y reducirá el tiempo de respuesta. Este avance permitirá eliminar la actividad de investigación interna que formaba parte de los procesos previamente establecidos.

Como resultado de esta mejora en el proceso, se ha identificado que, al recibir inquietudes, la tarea principal de los miembros de la Cámara será la búsqueda de respuestas a preguntas similares en una base de datos. Esto conlleva a que se eviten retrasos en la investigación interna, lo que implica que cada uno de los participantes del área operativa tenga acceso a la información de las empresas asociadas en cualquier

momento, eliminando así la necesidad de consultarse entre ellos sobre datos principales sobre las empresas o consultas a resolver.

Etapas 3

Tabla 5

Metas y actividades para la evaluación de herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de interacción

Objetivo Especifico	Meta	Actividades
Evaluar alternativas de diversas herramientas tecnológicas que se puedan implementar en el proceso de comunicación con las empresas.	Identificar y evaluar al menos tres herramientas tecnológicas, incluyendo un análisis de viabilidad y funcionalidades.	1. Indagar diversas herramientas tecnológicas. 2. Seleccionar tres herramientas tecnológicas y elaborar un informe comparativo. 3. Realizar un análisis de viabilidad donde se evalúe la posibilidad de implementación de cada herramienta.

Nota. Elaboración propia.

1. Indagar diversas herramientas tecnológicas

La investigación de tres herramientas tecnológicas de gestión se llevará a cabo considerando la necesidad específica de la entidad, que es optimizar la interacción con los asociados. A partir de esto, se ha realizado una búsqueda sobre diferentes herramientas de gestión de relacionamiento con los clientes como Salesforce, Bitrix24, Pipedrive, HubSpot y Zoho CRM. La misma se ha llevado a cabo a través de investigaciones a partir de páginas web oficiales, documentación, reseñas de usuarios, información disponible en blogs y foros.

Entre los requerimientos que se destacan, se ha indagado en la necesidad de contar con una herramienta que le permita a la entidad realizar una integración entre los medios que utilizan de manera frecuente para interactuar con los socios. Esto incluye la unificación de los canales de comunicación como correo institucional y redes sociales principalmente WhatsApp, para garantizar un registro de todas las interacciones que se establecen.

De esta manera, se ha identificado que se requiere una base de datos que esté disponible para el equipo de gestión, con el fin de almacenar la información relevante sobre los socios, incluyendo datos de contacto, historial de interacciones y preferencias.

2. Seleccionar tres herramientas tecnológicas y elaborar un informe comparativo

A raíz de la búsqueda de información previa, se ha realizado un análisis comparativo en el que se han definido criterios de evaluación que abarcan las funcionalidades, costos y beneficios que cada una de la herramienta puede aportar.

Tabla 6

Evaluación comparativa de sistemas CRM: análisis de funcionalidades y características de Salesforce, HubSpot y Zoho CRM

CRM	SALESFORCE	HUBSPOT	ZOHO CRM
Tipo	CRM Operacional	CRM Analítico	CRM Colaborativo
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia personalización y escalabilidad. - Integra múltiples aplicaciones. - Herramientas avanzadas de análisis y reportes. - Función de automatización de marketing y ventas. - Gestión de relaciones con clientes a través de múltiples canales 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma todo en uno, que combina CRM, marketing y ventas. - Interfaz amigable y fácil de navegar. - Herramientas de inbound marketing. - Integraciones con una amplia variedad de aplicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interfaz intuitiva y fácil de usar. - Integración con otras aplicaciones de Zoho y terceros. - Análisis de datos y reportes personalizables. - Herramientas de automatización y gestión de campañas.
Funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de oportunidades y leads. - Automatización de procesos de ventas. - Herramientas de colaboración y comunicación. - Servicio al cliente y soporte técnico. - Aplicaciones móviles para acceso en cualquier lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de contactos y seguimiento de interacciones. - Automatización de marketing y ventas. - Herramientas de análisis y reportes. - Soporte al cliente y gestión de tickets. - Recursos educativos y soporte comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de contactos y leads.. - Automatización de marketing. - Seguimiento de ventas y oportunidades. - Soporte al cliente y gestión de tickets. - Funciones de inteligencia artificial (Zia) para análisis predictivo.
Usuarios	Sin Limites	Versión Gratuita 2 usuarios	Sin Limites
Costos	Desde 25 U\$S a 500 U\$S / mes	Versión Gratuita a 800 U\$S / mes	Desde 18 U\$S a 55 U\$S / mes

Nota. Elaboración propia.

En base al cuadro comparativo que se ha realizado, se ha podido concluir que las tres herramientas corresponden a diferentes categorías de CRM. El operacional, se enfoca en fomentar la atención personalizada para obtener escalabilidad en las ventas, automatizando procesos principalmente de marketing y ventas. Por otro lado, el analítico se presenta como una herramienta integral que combina el sistema en sí, con marketing, ventas y otras aplicaciones. Y el colaborativo, se caracteriza por tener una interfaz intuitiva y fácil de usar permitiendo integrar aplicaciones a elección, como así también, brinda acceso a reportes informáticos sobre interacciones.

3. Realizar un análisis de viabilidad donde se evalué la posibilidad de implementación de cada herramienta

El análisis realizado tiene como objetivo evaluar las tres herramientas previamente comparadas, con el fin de determinar su viabilidad de implementación. A partir de la necesidad de organización que es optimizar la interacción con las empresas socias, se ha identificado que cada una de las herramientas están destinadas a objetivos específicos.

De esta manera Salesforce, como se ha mencionado en la actividad previa, se destaca por su capacidad de personalización y escalabilidad, lo que permite adaptarse a las necesidades de una organización. Asimismo, HubSpot cuenta con herramientas de marketing y ofrece una integración con las aplicaciones que se desee, como así también se destaca por la automatización de los procesos de marketing y ventas. Por otra parte, Zoho CRM, fomenta una colaboración e integración de sus aplicaciones incluidas en el sistema y otras correspondida a terceros.

Si bien el CRM operacional como Salesforce y el CRM analíticos como HubSpot ofrecen funcionalidades avanzadas para optimizar las ventas y la captación de clientes, estas soluciones no se adaptan a la necesidad principal de la Cámara de comercio exterior de la ciudad. Debido a que estos sistemas están diseñados para impulsar el crecimiento comercial y la generación de ingresos, es por ello que la entidad requiere de una herramienta que le permita gestionar sus relaciones con sus asociados. Por lo tanto, un CRM colaborativo como Zoho CRM, que prioriza la integración, la automatización de procesos y las capacidades de inteligencia artificial, podría resultar una opción alineada con las necesidades de la misma.

Etapa 4

Tabla 7

Metas y actividades para la elaboración de un plan de implementación de CRM

Objetivo Especifico	Meta	Actividades
Desarrollar y proponer el plan de implementación de la herramienta tecnológica seleccionada.	Elaborar un plan de implementación detallado, el cual contenga un cronograma de actividades y análisis prospectivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar una de las herramientas analizadas previamente. 2. Desarrollar un cronograma de actividades. 3. Realizar un análisis prospectivo.

Nota. Elaboración propia.

1. Seleccionar una de las herramientas analizadas previamente

A partir de la comparación de las herramientas tecnológicas, se ha seleccionado el CRM Zoho, debido a que se adapta a las necesidades principales de la Cámara de Comercio Exterior de la ciudad, la cual en un primer momento es optimizar la interacción con las empresas socias. Dicha selección, en comparación con las demás herramientas, ofrece la posibilidad de integrar los canales de comunicación utilizados por la entidad, lo que traerá como beneficios un flujo de trabajo fluido y eficiente. De igual manera, Zoho se destaca por ofrecer una combinación de funcionalidades, integración y un precio accesible, lo que lo convierte en una opción factible para alcanzar los objetivos establecidos.

2. Desarrollar un cronograma de actividades

Luego de la selección de la herramienta de gestión, se ha elaborado un cronograma de actividades con el propósito de ofrecer una estructura organizada a lo largo de diversas etapas, tales como la planificación, adquisición, capacitación, así como pruebas y lanzamiento. Cada una de estas etapas, comprenden tareas específicas que presentan dependencia entre ellas, lo que implica que algunas no pueden iniciarse hasta que se complete la etapa anterior.

Tabla 8

Cronograma de actividades para la posible implementación del CRM Zoho

SEMANA	ETAPA	ACTIVIDADES
Semana 1	Planificación	Definición de objetivos y necesidades Análisis de requerimientos
Semana 2	Adquisición	Compra de licencia
Semana 3	Instalación	Instalación del software Personalización y configuración de CRM
Semana 4	Capacitación	Capacitaciones al equipo
Semana 5	Prueba	Pruebas y ajustes
Semana 6	Lanzamiento	Lanzamiento y monitoreo

Nota. Elaboración propia.

El plan visualiza los pasos que se deben seguir para la implementación de Zoho CRM de manera efectiva. En un primer momento, se deberá llevar a cabo la definición de objetivos, necesidades y requerimiento, con el propósito de que la herramienta adquirida se alinee a los mismos. A partir de esto, se realiza la instalación del software, donde se procede a personalizar y configurar el CRM.

Por otra parte, una vez finalizada la instalación del sistema, se tendrá que capacitar a los miembros de la Cámara para que aprendan sobre la utilización de la herramienta y así, se encuentren preparados ante diferentes escenarios posibles. No obstante, previo al lanzamiento, se deberán realizar las pruebas necesarias para efectuar últimos ajustes garantizando el funcionamiento de Zoho CRM

3. Realizar un análisis prospectivo

Con el objetivo de analizar la evolución futura de las organizaciones y determinar la necesidad de implementar herramientas tecnológicas en los procesos, se ha desarrollado un plan prospectivo.

En el mismo, se ha identificado que la adopción a las nuevas tecnologías será una estrategia para las organizaciones que buscan seguir siendo relevantes en el mercado a lo largo del tiempo. Sin embargo, no solo se trata de contar con tecnología, sino de tener miembros con habilidades e invertir en capacitaciones para estar actualizados a las tendencias. No obstante, se ha detectado que la cultura dentro de las organizaciones será flexible, lo que implica que se mitigarán riesgos y se adoptarán oportunidades para su crecimiento.

Estas nuevas herramientas tecnológicas resultan ser tecnologías avanzadas, que incluyen la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, lo que facilitará la automatización de tareas, la generación de pronósticos de ventas y la optimización de procesos. De esta manera, mejorará la experiencia del cliente a través de la implementación de chatbots y asistentes virtuales. Como también la capacidad de predecir comportamientos y tendencias.

Esto les permitirá a las organizaciones comprender la importancia de la transformación y la adopción de estas innovaciones que resultan necesarias para preservar su competitividad en un entorno de constante evolución.

Impacto Esperado

La Cámara de Comercio Exterior de la ciudad de Rafaela y Región, recibe consultas a través de los medios de comunicación más utilizados. Sin embargo, dichas consultas, que abarcan diversos aspectos, no se encuentran respaldadas por una base de datos, lo que imposibilita identificar el tipo de consultas recibidas, la personalización adecuada de las respuestas, y la determinación de si estas fueron atendidas o no.

Por esta razón, la propuesta de intervención se basa en identificar y seleccionar una herramienta de relacionamiento con los clientes que se adapte a las necesidades de la Cámara. Con la finalidad, de optimizar el tiempo de interacción con las empresas asociadas, proporcionando un servicio personalizado basado en la confianza.

El CRM seleccionado, Zoho CRM, permite la integración directa con WhatsApp y con Google, lo que incluiría el correo electrónico. Esto se debe a que la mayoría de las consultas se realizan por estos medios. Lo que quiere decir que, al integrar el CRM, los canales de comunicación utilizados frecuentemente, se unificarán, lo que facilitará la gestión de consultas. Este, representa una estrategia que permitirá mejorar la eficiencia operativa, calidad del servicio, gestionar las interacciones con clientes y entidades, optimizar los procesos de comunicación y reducir los tiempos de respuesta.

Este CRM integrado a ambas plataformas, podrá automatizar determinados procesos en la interacción, a través de la gestión de tareas repetitivas como la distribución de normativas o información relevante. Esto tendrá un impacto positivo en la carga de trabajo que tendrán los miembros de la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, lo que ocasionará que se concentren en tareas de mayor complejidad y que aporten valor a la misma.

A partir de la implementación de esta herramienta tecnológica, se obtendrán informes de las interacciones que se producen con las empresas. Lo que permitirá recopilar información clave sobre la cantidad de consultas o interacciones, tiempos de respuestas, temas frecuentes y la eficiencia en la resolución de la misma.

Descripción de Recursos Necesarios

La implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la Cámara de Comercio Exterior representa un desafío debido a que requiere una inversión en lo que respecta a recursos técnicos, financieros, humanos y materiales. Una distribución eficiente de estos recursos es necesaria para alcanzar los objetivos del proyecto y de esta manera, optimizar el proceso de relacionamiento con los socios comerciales.

En primer lugar, los recursos técnicos hacen referencia a los elementos para el funcionamiento del CRM. Esto incluye la adquisición de licencias del software, cuyo costo varía en función al número de usuarios, y las funcionalidades específicas requeridas por la organización. Además, se requiere una infraestructura tecnológica, que incluya hardware actualizado, como computadoras y dispositivos móviles, para facilitar el acceso eficiente al sistema, así como, una infraestructura de red, que garantice una conexión a Internet confiable y segura. En función a esto, se debe considerar la implementación de medidas de seguridad para proteger información confidencial de los socios.

En cuanto a los recursos financieros, es necesario contar con un presupuesto estimado que contemple todos los costos que se relacionan a la implementación del Zoho CRM. Este incluirá la adquisición de licencias del software, cuyo costo estimado es de 18 a 55 U\$S mensual. Este recurso se puede obtener a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas.

Por otra parte, los recursos humanos hacen énfasis en designar a un responsable que se encargue de llevar a cabo el proyecto de la implementación del sistema de gestión de relacionamiento con los clientes. Para ello, este, debe poseer conocimientos avanzados en tecnología de información, para configurar e integrar el sistema CRM de manera eficiente, para brindar asistencia técnica y resolver dudas después de dicha implementación. A su vez, se debe contar con un capacitador, que se encargue de enseñar a los miembros de la entidad sobre el uso del nuevo sistema.

No obstante, los recursos materiales como las computadoras, dispositivos móviles, impresora, entre otros; forman parte de los recursos principales que se van a necesitar para llevar a cabo el proyecto. Del mismo modo, contar con manuales de usuario o documentación facilita el aprendizaje y resolución de problemas que puedan surgir durante la implementación.

De esta manera, la identificación y asignación de recursos eficientes permitirá que el proyecto de implementar un sistema para optimizar la interacción con los clientes en la Cámara de Comercio Exterior se lleve a cabo.

Análisis de Factibilidad

“El análisis de factibilidad constituye un estudio sistemático y exhaustivo que tiene como objetivo evaluar la viabilidad de un proyecto, ya sea de inversión, desarrollo o implementación” (Sabena et al., 2024, p. 1).

En la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, este análisis se centra en la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM), una herramienta que transforma la manera de interacción con las empresas. Este análisis se desarrollará considerando aspectos técnicos, financieros, operativos y legales, lo que permitirá determinar si el proyecto es viable en corto, mediano o largo plazo.

Este tiene como finalidad proporcionar información de utilidad que se utilice como base para la toma de decisiones, y de esta manera verificar que se alinee con los objetivos propuestos en el proyecto.

Factibilidad Técnica

En la actualidad, la Cámara se beneficia de una disponibilidad de tecnología. Cada uno de sus miembros cuenta con una computadora, un teléfono celular corporativo en el cual se reciben todas las consultas o quejas por medio de WhatsApp, impresoras e infraestructura de red. Sin embargo, se requerirá un software en específico para el proceso de interacción con los asociados, como así también la verificación de que los sistemas de hardware estén en condiciones para llevar a cabo dicha implementación.

En cuanto a la capacidad técnica del equipo, los miembros cuentan con la capacidad de adaptarse al nuevo sistema, mantenerlo y afrontar riesgos que puedan surgir. En caso que necesiten conocimientos profundos, se invertirá en capacitaciones extras para mitigar riesgos.

No obstante, durante el desarrollo del proyecto, podrían presentarse ciertos riesgos técnicos que influirían en la implementación de la herramienta. Uno de estos, es la resistencia al cambio por los miembros y directivos. Y, por otra parte, la dependencia de proveedores externos, si no se cumple con las expectativas establecidas.

Desde el punto de vista técnico, se concluye que en un mediano plazo la implementación de este nuevo sistema es factible. Debido a que, la entidad cuenta con recursos de hardware necesarios, y los demás aspectos como el software y capacitación, se podrían implementar en un mediano plazo.

Factibilidad Financiera

En cuanto a los costos de implementación, la inversión inicial estará compuesta por los costos de licencia software y las capacitaciones al personal.

La licencia que se adquirirá inicialmente corresponde al CRM Zoho, en su paquete estándar, cuyo costo anual es de 144 U\$S, equivalentes a aproximadamente \$161,280 pesos argentinos en la actualidad. Este monto se sitúa por debajo del salario mínimo vital y móvil vigente en noviembre de 2024 en el país donde su monto es de \$268.056,50, lo que resalta la accesibilidad económica de esta opción. (Ministerio de Capital Humano, 2024)

Esta elección se fundamenta en un análisis comparativo con otros sistemas CRM disponibles en el mercado, los cuales presentan costos elevados, ofrecen integraciones que no se adaptan a las necesidades de la organización y se estima un costo adicional por cada usuario.

Asimismo, este software proporciona beneficios como la integración de diferentes aplicaciones tales como Gmail y WhatsApp, lo que permite analizar datos y generar reportes. Estas características hacen que Zoho no sólo sea una opción económica y viable, sino que también sea funcional en comparación con otras alternativas que van alineadas a objetivos de crecimiento económico de las empresas.

La instalación e integración del software será llevada a cabo por Zoho Jumpstart, que ofrece un servicio personalizado. En un primer momento, recopila información sobre las necesidades de la organización para la personalización del CRM. En base a esta información, se desarrollará un plan de trabajo que incluirá cronogramas y objetivos. De esta manera, se procede a la instalación, personalización y configuración del software. Una vez finalizado estos pasos, se lleva a cabo las capacitaciones necesarias para el manejo del sistema, y, se firma un contrato.

Con respecto a las capacitaciones del personal, estos podrían profundizar sus conocimientos sobre la herramienta a través de videos gratuitos que se ofrecen, sin embargo, las consultas puntuales tendrán un costo adicional. Esto se debe a que dentro de la instalación e integración de software se ofrecen capacitaciones previas.

Una propuesta de financiamiento para este proyecto podría ser la Agencia de Desarrollo e Innovación de Rafaela, esta es una asociación civil que busca implementar proyectos de desarrollo territorial a partir de la colaboración entre entidades públicas y privadas. Los servicios que ACDICAR ofrece y proporciona valor a la Cámara de Comercio Exterior de la Ciudad de Rafaela son: Consultoría y asistencia técnica, Planificación

estratégica, Formulación de proyectos, Orientación de líneas de financiamiento, Capacitaciones y Asistencia en transformación digital (ACDICAR, 2024).

La posibilidad de establecer una alianza con esta agencia de desarrollo surge debido a que tanto esta, como CaCEx se encuentran asociadas al Centro Comercial e Industrial de la Ciudad de Rafaela. Lo que le permitirá a CaCEx integrar este sistema de relacionamiento con socios de una manera óptima, recibiendo un acompañamiento constante.

De esta manera, este análisis es factible a corto plazo, debido a que posee un periodo de prueba para verificar si este software se adapta a las necesidades de CaCEx o no. Por otra parte, las fuentes de financiamiento que proveerán los fondos para la implementación de este proyecto, podrían ser a través de establecer diferentes alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, como centros de investigación tecnológica de la ciudad, facultades, CenTec, entre otras.

A modo de conclusión, en la actualidad, la Cámara de Comercio Exterior de la ciudad cuenta con la posibilidad de implementar esta herramienta de CRM sin la necesidad de recurrir a un financiamiento externo. Esto se debe a que, la herramienta seleccionada para la implementación, resulta accesible dentro de los ingresos que se obtienen a partir de las cuotas societarias mensuales de los socios y servicios adicionales que ofrecen. Sin embargo, esta sería una opción de financiamiento y se contemplaría en caso de que la organización decida financiarse con deuda externa.

Factibilidad Operativa

La entidad carece de una base de datos que respalde de manera efectiva todas las consultas y quejas recibidas a través de diversos medios de comunicación. Aunque el proceso de interacción con las empresas asociadas ha demostrado ser eficiente para la resolución de dichos aspectos; la falta de organización y clasificación de la información impide ofrecer una atención personalizada. A partir de esto, se identificaron procesos que generaban demoras en la interacción y que no aportaban valor a la organización. Esto indica que, aunque anteriormente el proceso era deficiente, la detección de estos cuellos de botella ha permitido la optimización de las operaciones.

En cuanto a los recursos humanos, la entidad cuenta con personal necesario para la implementación de esta herramienta de gestión, debido a que optimiza los tiempos de resolución a consultas o quejas. Esto implica que un miembro que realice esta tarea, al contar con una base de datos con información necesaria, no tendría que duplicar investigaciones internas o externas que ya fueron resueltas previamente por otro. Además,

no tendría que indagar si algún miembro del equipo ha recibido una consulta similar o si ha proporcionado una respuesta al respecto.

Teniendo en cuenta la dimensión operativa, es factible la implementación a corto o mediano plazo, esto se debe a que los miembros y directivos de la Cámara detectan la necesidad de optimizar los tiempos en las tareas. Sin embargo, se identifica que estos deberán realizar capacitaciones para tener un manejo eficiente de la herramienta y tener la necesidad de ser parte del cambio. Lo que le permitirá a CaCEX, responder de manera eficiente las demandas de las empresas socias, promoviendo de esta manera una cultura basada en la mejora continua que beneficiará a la misma a largo plazo.

Conclusión

A modo de conclusión, podemos observar que, a través del proyecto de intervención en la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela se intenta identificar y analizar puntos de dolor que no habían sido reconocidos hasta el momento, con la finalidad de proponer intervenciones tecnológicas e innovadoras que faciliten la adaptación a los cambios que surgen constantemente en la sociedad. Si bien se ha podido reconocer que, a partir de la crisis pandémica, se originaron diversos cambios que impulsaron a la entidad a adaptarse a las nuevas herramientas digitales, esta adaptación no fue sostenida ni ampliada a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se observa que no se convirtió en un objetivo a largo plazo debido a factores posibles como el desconocimiento y la resistencia al cambio.

En el desarrollo de la investigación, se diagnosticaron ineficiencias en los procesos de comunicación y gestión de relaciones con los clientes, las cuales generan cuellos de botella que obstaculizan el funcionamiento eficiente de la organización. Esto conlleva a la necesidad de incorporar un sistema de gestión de relaciones con los clientes, que optimice los flujos de trabajo.

Por otro lado, queda en evidencia que la implementación de un sistema de gestión que tiene la finalidad de optimizar la interacción con la cartera de socios, no genera beneficios económicos directos. Sin embargo, a largo plazo proporciona ventajas en el área operativa. Ya que, al abordar y mitigar los puntos de dolor, la productividad de la entidad se puede incrementar optimizando los recursos para obtener una gestión eficiente. Del mismo modo, facilitará el acceso de información sobre las empresas, para tener conocimientos sobre sus necesidades a la hora de tomar decisiones basadas en datos.

Otra cuestión que se puede rastrear a partir de la investigación es que la Cámara de Comercio Exterior de la Ciudad y Región posee la capacidad de abordar diversas cuestiones que requieren solución. Entre ellas, se pueden mencionar la atracción de empresas potenciales, la digitalización de procesos que actualmente se llevan a cabo en formato físico y la provisión de un medio que facilite el desarrollo de relaciones estratégicas entre empresas nacionales e internacionales.

Entonces, de este modo se obtendrá sostenibilidad a lo largo del tiempo, fortaleciendo la relación con las empresas y promoviendo un apoyo mutuo en un contexto donde la demanda se basa en la innovación tecnológica y adaptabilidad. Por lo tanto, la búsqueda de mejoras continuas y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que van surgiendo, permitirán a CaCEX, posicionarse como una entidad basada en el desarrollo e innovación, lo que facilitará la ampliación de su oferta de servicios.

Como estudiantes de la carrera de Licenciatura en administración y gestión de la información, sostenemos que la capacidad de utilizar herramientas tecnológicas y gestionar la información que estas brindan de manera efectiva, se convierte en un valor agregado que potencia la competitividad de las organizaciones públicas o privadas, permitiéndoles adaptarse a las exigencias del mercado y anticiparse a ellas.

En ocasiones, las organizaciones sin fines de lucro fomentan la creencia de que no cuentan con los recursos necesarios para implementar tecnologías avanzadas (Caralt et al., 2017). Sin embargo, en la actualidad, la accesibilidad a la tecnología ha aumentado considerablemente, y existen diversas oportunidades de financiamiento que facilitan su desarrollo.

Además, existe la posibilidad de establecer alianzas estratégicas que le permitirán compartir conocimientos sobre temas específicos, lo que permite a la Cámara continuar su crecimiento en un mercado cada vez más exigente. Teniendo en cuenta que, en muchos casos, las organizaciones que forman estas alianzas buscan proporcionar conocimientos sin esperar un beneficio a cambio. Por lo tanto, para aprovechar plenamente estas oportunidades, es fundamental que las organizaciones sin fines de lucro estén dispuestas a buscar y adaptarse a los cambios y beneficios que la tecnología ofrece.

Es por ello que sostenemos que dada la evolución en la que nos encontramos la entidad debe mantener un proceso continuo de adaptación e implementación de herramientas emergentes, puesto a que se presentarán diferentes escenarios influyentes en la evolución de las organizaciones. ¿Entonces estas, se encuentran realmente preparadas para los desafíos que vienen?

Referencias

- Amazon (s.f). ¿Qué es la transformación digital? <https://aws.amazon.com/es/whatis/digital-transformation/>
- Arenas, M. (2023). *Qué es la transformación digital y cómo usarla en tu empresa*. Deel. <https://www.deel.com/es/blog/transformacion-digital-en-tu-empresa/>
- Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- BID. (2020). *Apoyando la internacionalización de las pymes*. BID
- Brunetta, Hugo Alberto. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires, Argentina
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Caralt E., Carerras I., & Sureda M. (2017). *La transformación digital en las ONG*. ESADE. Universidad Ramon Llull.
- Cardozo, V., & Valesca, S. (2007). La comunicación en el marketing. *Visión Gerencial*, 2, 196-206. Universidad de los Andes.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial. Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Idá.
- CONTAINER, T. (2023). ¿Qué es FECACERA? - La Federación que busca solucionar los problemas del comercio exterior del país (VIDEO). YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=MVogN_Seg9g
- CONTAINER, T. (2024). Comercio Exterior: entran más dólares de los que salen y mejoran las variables (Video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LQwUmsp0U-E&t=175s>
- Duque Márquez, I. (28 de mayo de 2010). Potafolio.co. Obtenido de Los 10 mandamientos del servicio al cliente: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7729504>
- Freeman, R. E. (2004). *The Stakeholder Approach Revisited*. Ruffin Series in Business Ethics, 5(3), 228-241.
- García, I. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial.

- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS. Data Industrial.
- Hernández, R.M. (1991). *La imagen de las empresas*. Cáceres, España: Universidad de Extremadura <https://publications.iadb.org/>
- Herranz de la Casa, J. M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información).
<https://rafaelanoticias.com/agroindustria/luego-de-un-anio-record-las-exportaciones-industriales-de-rafaela-caen-25-en-2023.htm>
- ICEDEL. (2018). 4TO Censo Industrial Rafaela 2018.
ICEDEL. <https://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/4to%20Industrial.pdf>
- ICEDEL. (2023). Observatorio Industrial de Rafaela 14º edición enero a abril de 2023.
ICEDEL.
<https://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/Observatorio%20industrial%2014%20edicion%202023.pdf>
- ICEDEL. (2024). Relevamiento Socioeconómico de la ciudad de Rafaela 2024. ICEDEL.
https://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/ICEDEL_RelevamientoSocioEconomico_2024.pdf
- Jain, P., Tomar, A., and Vishwakarma, N. (2016). Analysis of customer satisfaction in Telecom Sector on implementation of CRM with respect to users. *International Journal of Engineering, Management & Medical Research*, 2(3), 1-8
- KOTLER, P. (2000). Dirección de marketing. Edición del milenio. Prentice Hall, 10a. edición, Madrid.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14a ed.). Pearson.
- Llamas Alonso, M. R., Lévy-Mangin, J.-P., & Sulé Alonso, M. A. (2005). La estrategia CRM, una visión 360º del cliente. *Ciencia Ergo Sum*, 12(1), 23-34. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Bosch.

- Marín, C. (2021). *Definición y análisis de participantes en el comercio exterior*. Universidad San Marcos.
<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1666/LEC%20FIN%200004%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *CININGEC*, 7(1), 256–269.
- Municipalidad de Rafaela. (2024). *Oferta académica de Rafaela*. Municipalidad de Rafaela
- PIZZOLANTE, I. (2001). Ingeniería de la imagen. www.pizzolante.com/publicaciones.asp
- Pola, C. (2021). *Que es la comunicación corporativa y para qué sirve*. Taktic.
<https://taktic.es/blog/que-es-la-comunicacion-corporativa-y-para-que-sirve/>
- Pursell, S. (2024). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Rafaela Noticias. (2023, diciembre 23). Luego de un año récord, las exportaciones industriales de Rafaela caen 25% en 2023. *Rafaela Noticias*.
- Rafaela Noticias. (2024, julio 31). Las exportaciones de Rafaela cayeron casi 20% en dólares en 2023, pero esbozan una recuperación en 2024. *Rafaela Noticias*. <https://www.rafaelanoticias.com/agroindustria/las-exportaciones-de-rafaela-cayeron-casi-20-en-dolares-en-2023-pero-esbozan-una-recuperacion-en-2024.htm>
- Sabena, R., & Boglione, S. (2024). Administración y gestión de las tecnologías. Unraf.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2008). Administración Estratégica. Página 20 a 82.
- UCES. (2024). Estudia la carrera de comercio exterior. UCES. <https://www.uces.edu.ar/carreras-universitarias/facultad-ciencias-empresariales/comercio-exterior>
- Universal Robots. (2023). *La evolución de la robótica industrial: de la industria 1.0 a la industria 4.0*. Universal Robots. <https://www.universal-robots.com/mx/blog/la-evoluci%C3%B3n-de-la-rob%C3%B3tica-industrial-de-la-industria-10-a-la-industria-40/>

- Valderrama, B. (2018). *Transformación digital y organizaciones ágiles*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Van Dijk, J. (2016). *Sociedad y tecnologías de la información*. Gedisa.
- VAN RIEL, C. (2000). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, España
- Veliz, G., & Forni, L. (2024). *Transformación digital*. Universidad Nacional de Rafaela (UNRAF).
- Zimmerer, T., Scarborough, N. M. y Wilson, D. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management [Fundamentos de la iniciativa empresarial y la gestión de la pequeña empresa] (5th ed.)*. Prentice Hall.

Anexos

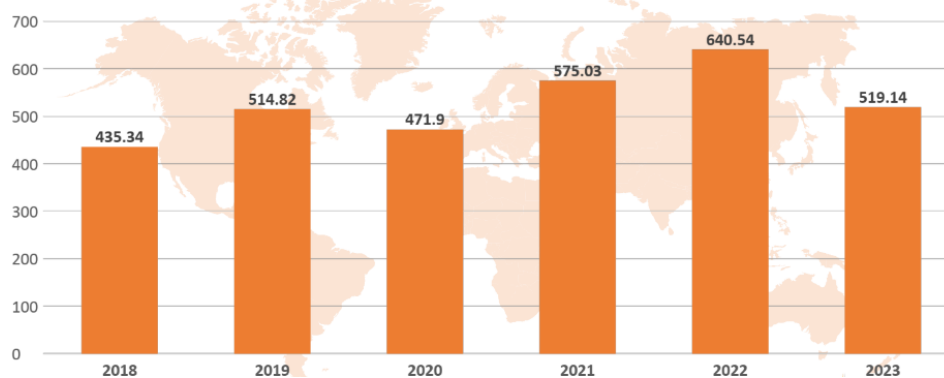
Anexo 1. Cuadro resumen de información reclutada en páginas	62
Anexo 2. Exportaciones e importaciones en U\$S de Rafaela.....	62
Anexo 3. Precio promedio por TN vs TN importada en Rafaela 2023.....	63
Anexo 4. Balanza comercial de Rafaela 2023.....	63
Anexo 5. Exportaciones e importaciones de Rafaela primer semestre valuada en U\$S 2024	63
Anexo 6. Exportaciones por sector 2022.....	64
Anexo 7. Importaciones por sector 2022.....	64
Anexo 8. Exportaciones por sector 2023.....	64
Anexo 9. Importaciones por sector 2023.....	65
Anexo 10. Evolución en la cantidad de empresas industriales de la ciudad.....	65
Anexo 11. Estructura industrial de la ciudad de Rafaela.....	65
Anexo 12. Edad de las empresas de la ciudad.....	66
Anexo 13. Forma jurídica de las empresas de Rafaela.....	66
Anexo 14. Evolución de la cantidad de empresas que exportan	67
Anexo 15. Formato de preguntas y respuestas del formulario de la actividad 3 etapa uno... 67	

Anexo 1. Cuadro resumen de información reclutada en páginas

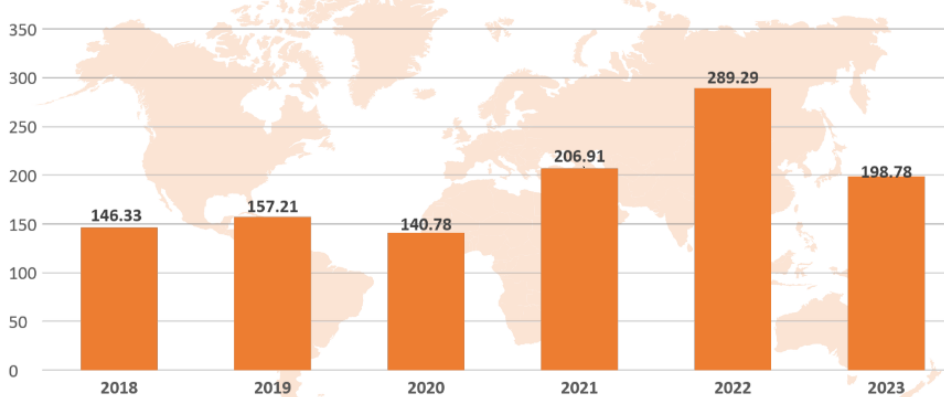
ASPECTOS A CONSIDERAR	Cámara de Comercio Exterior de Rafaela	Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe	Cámara de Comercio Exterior de Rosario
Cantidad de empresas	90	310	157
Servicios Ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Información y estadística - Normativas comercio exterior - Estudio y perfiles de mercado - Capacitaciones - Certificados de origen 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de oportunidades comerciales - Confección de perfiles de mercado - Directorio de importadores y exportadores - Solvencia crediticia 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificados de origen - Capacitación - Oportunidades comerciales - Servicios informatizados - Eventos internacionales - Estadísticas servicios al exterior
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Gmail - Facebook - Whatsapp - Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagina Web - Instagram - Twitter - LinkedIn - Whatsapp - Correo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagina Web - Instagram - Twitter - LinkedIn - Whatsapp - Correo

Anexo 2. Exportaciones e importaciones en U\$S de Rafaela

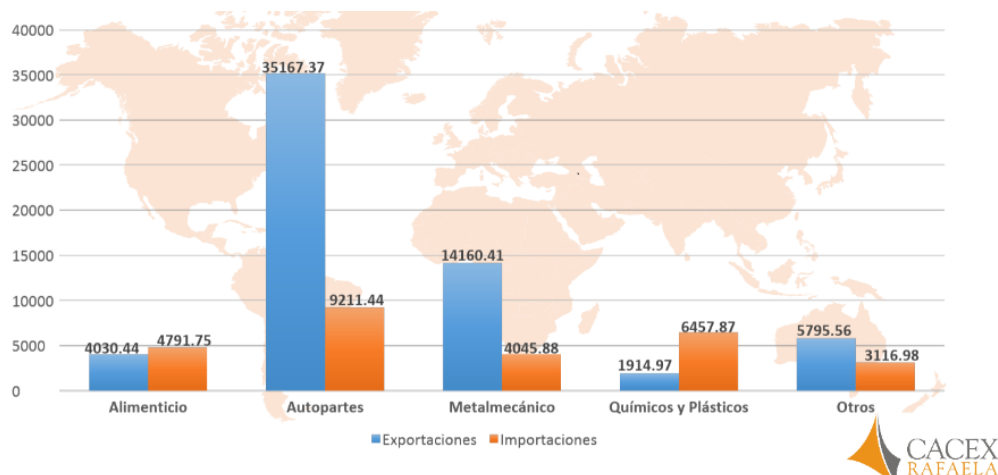
EXPORTACIONES DE RAFAELA (EN MILLONES DE U\$S)



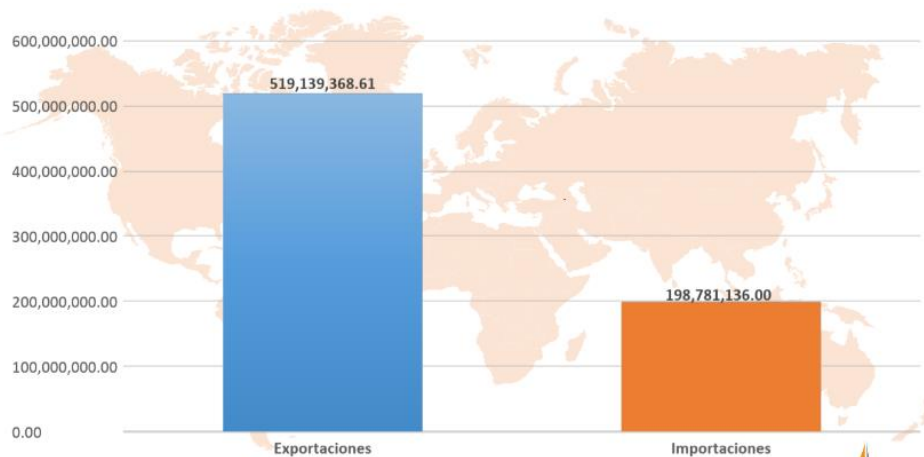
IMPORTACIONES DE RAFAELA (EN MILLONES DE U\$S)



Anexo 3. Precio promedio por TN vs TN importada en Rafaela 2023



Anexo 4. Balanza comercial de Rafaela 2023



Anexo 5. Exportaciones e importaciones de Rafaela primer semestre valuada en U\$S 2024

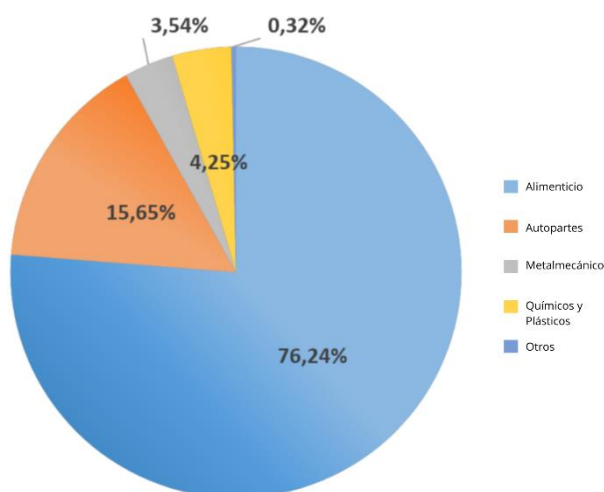
EXPORTACIONES DE RAFAELA: EVOLUCIÓN HISTÓRICA PRIMER SEMESTRE POR SECTOR EN U\$D

Rubro	FOB 2022	FOB 2023	FOB 2024	% Var 2023 / 2024
Alimenticio	249.307.149,89	167.998.343,12	176.729.179,08	5,19%
Autopartes	53.922.611,00	50.015.337,00	47.092.301,00	-5,84%
Metalmecánico	10.749.007,00	9.472.308,00	10.564.643,00	11,53%
Químicos y Plásticos	13.396.881,00	6.457.927,00	9.964.682,00	54,30%
Otros	1.086.447,00	654.806,00	846.802,00	26,32%
Total	328.462.095,89	234.598.721,12	245.197.607,08	4,51%

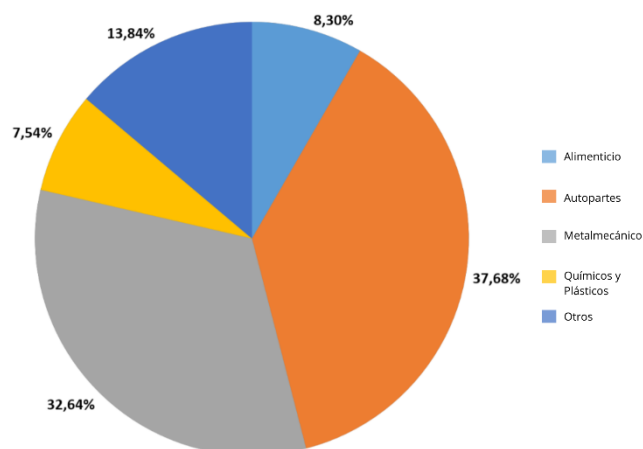
IMPORTACIONES DE RAFAELA: EVOLUCIÓN HISTÓRICA PRIMER SEMESTRE POR SECTOR EN USD

Rubro	CIF 2022	CIF 2023	CIF 2024	% Var 2023 / 2024
Alimenticio	11.890.178,00	9.857.410,00	6.219.504,00	-36,90%
Autopartes	55.603.681,00	54.166.858,00	44.875.310,00	-17,15%
Metalmecánico	54.550.247,00	15.742.906,00	15.433.275,00	-1,96%
Químicos y Plásticos	10.352.755,00	9.634.600,00	10.979.135,00	13,95%
Otros	23.026.355,00	14.182.634,00	9.287.170,00	-34,51%
Total	155.423.216,00	103.584.407,00	86.794.394,00	-16,20%

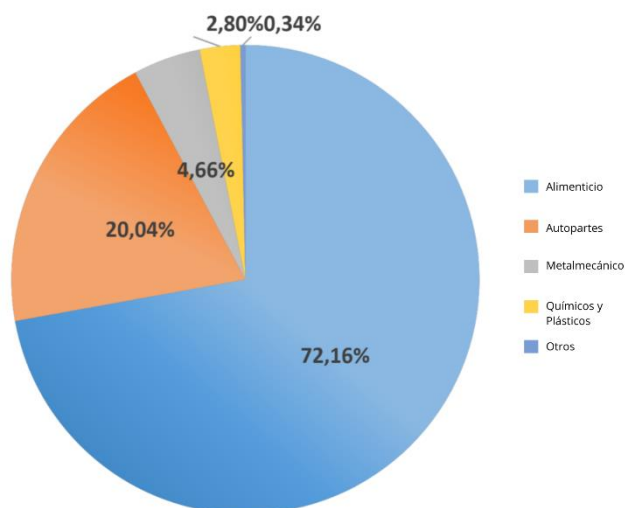
Anexo 6. Exportaciones por sector 2022



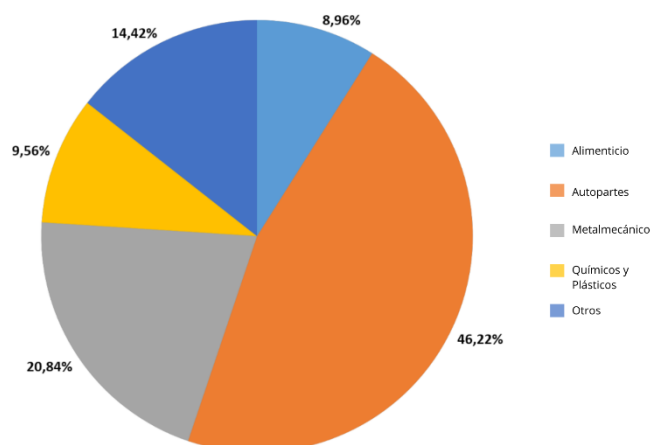
Anexo 7. Importaciones por sector 2022



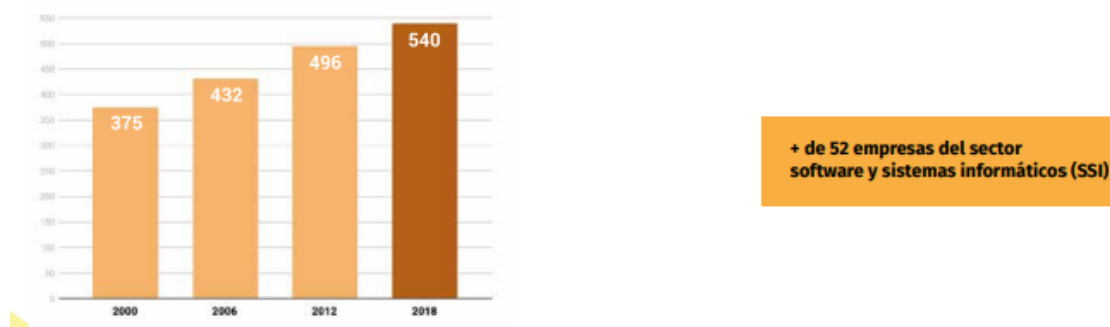
Anexo 8. Exportaciones por sector 2023



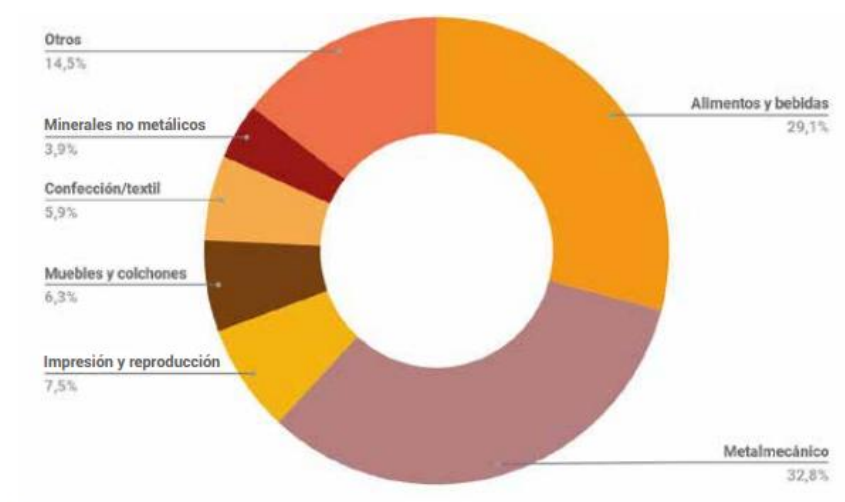
Anexo 9. Importaciones por sector 2023



Anexo 10. Evolución en la cantidad de empresas industriales de la ciudad



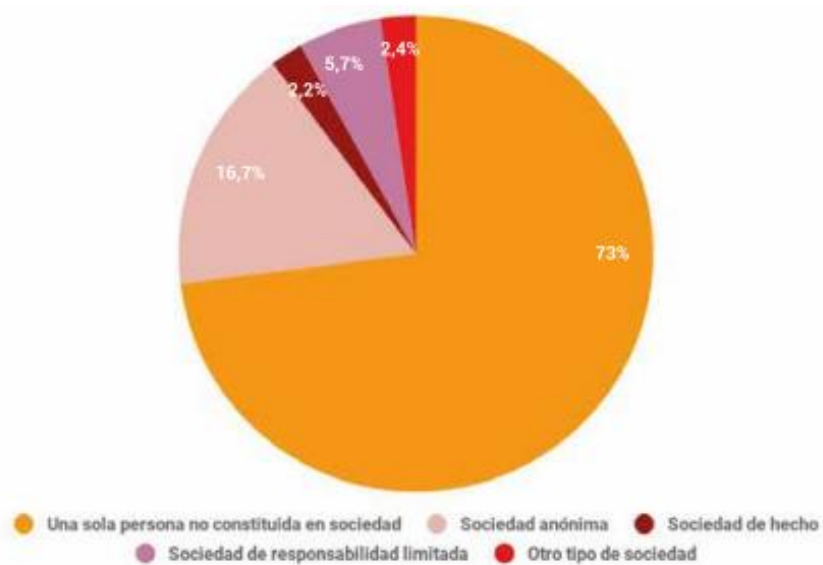
Anexo 11. Estructura industrial de la ciudad de Rafaela



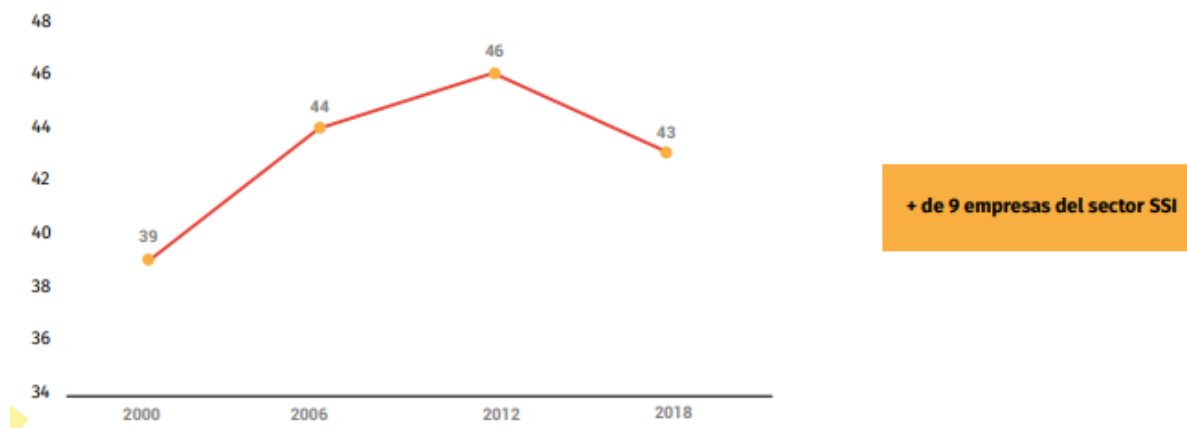
Anexo 12. Edad de las empresas de la ciudad



Anexo 13. Forma jurídica de las empresas de Rafaela



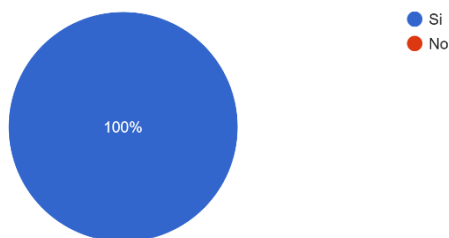
Anexo 14. Evolución de la cantidad de empresas que exportan



Anexo 15. Formato de preguntas y respuestas del formulario de la actividad 3 etapa uno

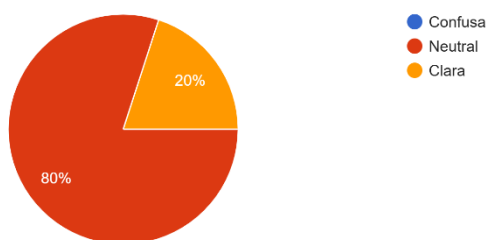
¿Estás al tanto de las últimas regulaciones y normativas comerciales internacionales que podrían afectar a tu negocio?

5 respuestas



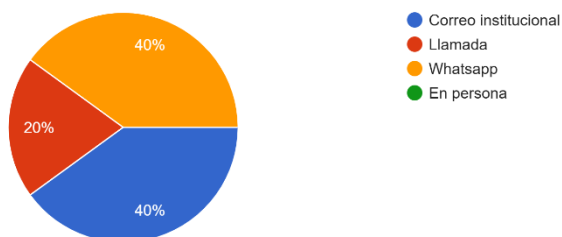
¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada por nuestro personal ante su consulta recibida?

5 respuestas



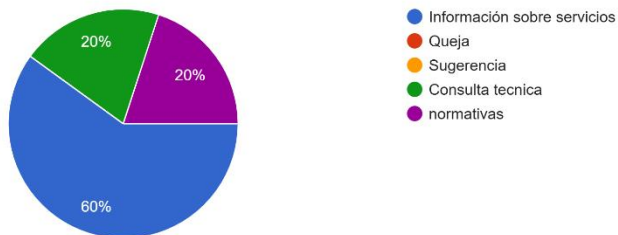
¿A través de qué medio se comunicó con nosotros para solicitar información o servicio?

5 respuestas



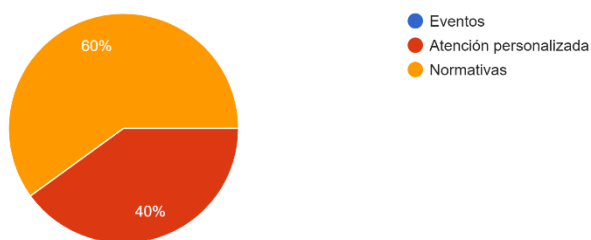
¿Cuál fue el motivo principal de su última consulta?

5 respuestas



Si su consulta fue sobre información, ¿Qué tipo de información buscaba?

5 respuestas



¿Qué servicios o apoyo adicional consideras necesario para mejorar tus operaciones de importación y exportación? ¿Has explorado la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas locales o internacionales para fortalecer tu posición en el mercado global?

5 respuestas

- Programa de apoyo para establecer alianzas con empresas locales e internacionales. No
- Un seguimiento para empresas que recién comienzan a importar o exportar
- No. estaría bueno que implementen o proveen contactos para realizar alianzas
- programas para establecer alianzas de todo tipo
- apoyo para conseguir contactos internacionales.

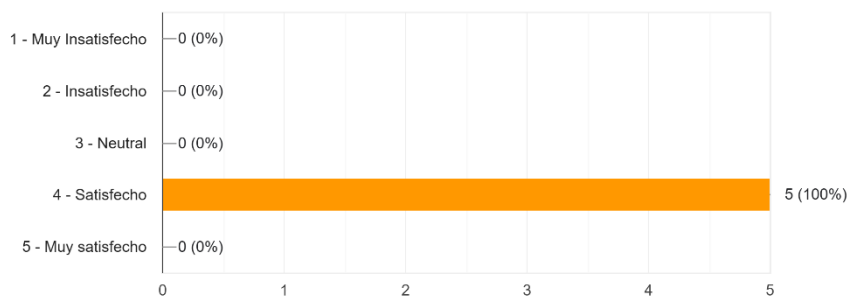
¿Qué experiencia ha tenido con el proceso de exportación/importación y qué aspectos crees que podrían mejorarse?

5 respuestas

- Buena
- Buenas experiencia
- Ante consultas realizadas siempre hubo buena predisposición, aunque el tiempo de respuesta a veces es lento pero se resuelve en el día o semana
- Realizamos consultas frecuentemente y la información solicitada fue resultado en la semana o en el mismo día
- Recibimos actualizaciones y novedades de nuestro interés

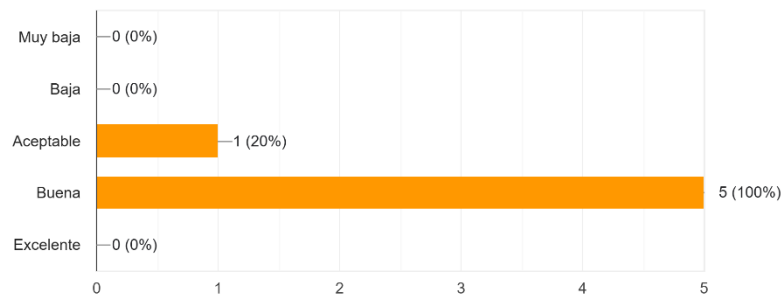
¿Qué tan satisfecho está con el servicio ofrecido por la Cámara?

5 respuestas



Teniendo en cuenta la calidad del servicio brindado, como la calificaría.

5 respuestas



¿Qué aspectos de nuestro servicio le parecen más satisfactorios y por qué?

5 respuestas

La respuesta rápida a cualquier consulta

La buena atención

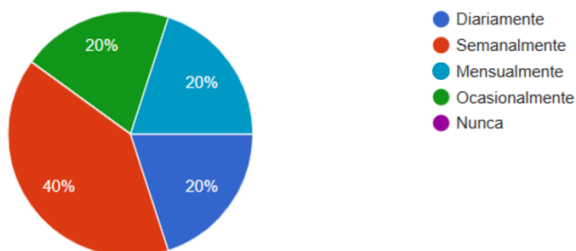
Servicios

actualizaciones normativas

El tiempo en brindar repuestas

¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la cámara?

5 respuestas



¿Cuáles eran sus expectativas al utilizar nuestros servicios y en qué medida fueron cumplidas?

5 respuestas

Expectativa de tener una institución de apoyo que ayude en lo que es el mercado internacional

Adquirir información útil.

Tener un apoyo al cual recurrir

Que la cámara resulte ser un apoyo en las actividades

Consideramos estar asociados a ella, aunque nuestra actividad de impo y expo no es significativa

¿Puede describir una experiencia positiva o negativa que haya tenido con la Cámara?

5 respuestas

Ayuda en la necesidad de información actualizada y normativas vigentes

Calidad del servicio

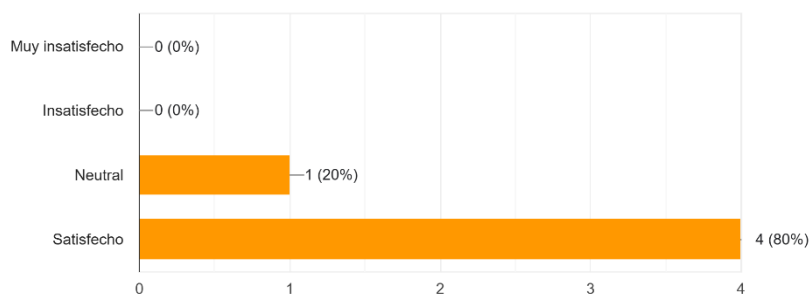
Cuentan con buena predisposición

En ocasiones las consultas contestadas, contenían información confusa

Utilizamos reclamos de forma grupal y tuvimos repuestas

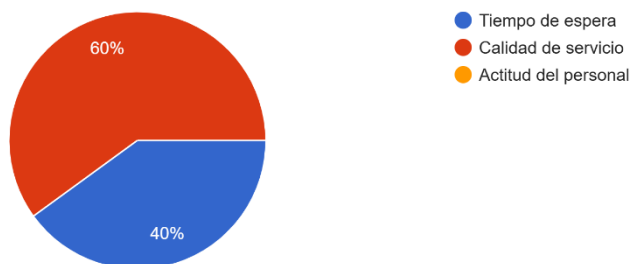
¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de respuesta que recibió al comunicarse con nosotros?

5 respuestas



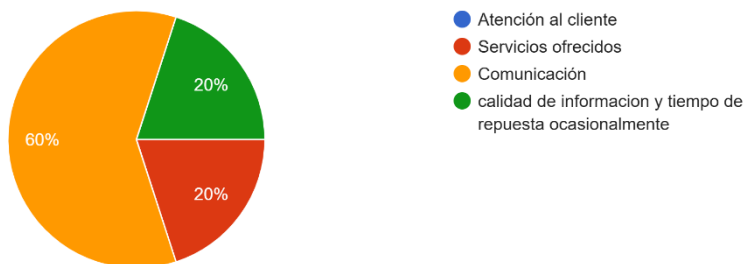
Si presentó una queja, ¿Qué aspecto del servicio le generó insatisfacción?

5 respuestas



Si tiene una sugerencia, ¿en qué área considera que podríamos mejorar?

5 respuestas



¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en nuestra atención o servicios?

5 respuestas

Se podría implementar mejoras en redes sociales, publicando noticias que impacten en el comercio internacional

El tiempo de respuesta

Redes sociales

Redes sociales y pagina web

Posiblemente, la información proporcionada en las consultas

¿Cómo calificaría el tiempo que tardamos en responder a su consulta?

5 respuestas

