

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

“Diseño organizacional, procesos y eficiencia operativa para PyMES”

Autor/es:

Bafaro, Facundo - LU: 1102288
Cambareri, Wanda - LU: 1060719
Karamalikis, Fedra - LU: 1057161
Kwiatkowski, Ezequiel - LU: 1159855

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Chaves, Maria Victoria

Año:

2026

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este Trabajo de Investigación Final. En primer lugar, agradecemos a nuestra docente por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes durante todo el proceso, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradecemos a los profesionales, empresarios y colaboradores que participaron de las entrevistas y encuestas realizadas. Su tiempo, experiencia y predisposición nos permitieron obtener información valiosa para comprender en mayor profundidad la realidad de las PyMEs y enriquecer el análisis de nuestra investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias, amigos y compañeros por el apoyo, la motivación y la comprensión brindados a lo largo de esta etapa. Su acompañamiento fue fundamental para afrontar los desafíos académicos y alcanzar la culminación de este importante objetivo.

Índice

Agradecimientos	2
Índice	3
Declaración de originalidad	6
Resumen y palabras clave	7
Abstract.....	9
Introducción	11
Justificación	12
Estructura del documento.....	14
Tema de investigación	16
Planteamiento del Problema	16
Objetivos	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Pregunta de investigación.....	21
Sub-preguntas de investigación.....	21
Alcance de la investigación	22
Marco Teórico	23
Diseño Organizacional	23
Gestión de procesos	27
Nivel de digitalización y automatización de procesos	30
Cultura Organizacional y Gestión del Cambio	35
Eficiencia operativa.....	36
PyMEs del sector comercio	41
Estado del arte.....	42
Metodología.....	46
Metodología y técnicas de recolección de datos.....	46
Población y Muestra.....	46
Instrumentos de Recolección de Datos.....	48

Procedimiento de Recolección	49
Variables y dimensiones	49
Triangulación	50
Justificación de los perfiles elegidos	53
Justificación de la elección de metodología	54
Desarrollo y Análisis de Datos.....	56
Diseño Organizacional: La Estructura Simple y la Paradoja de la Autonomía Intuitiva ...	56
Gestión de Procesos: La Ausencia de Métricas y la Trampa de la Coyuntura	57
Nivel de Digitalización: La Paradoja de la "Digitalización Anárquica"	58
Síntesis Holística: El Impacto Destructivo en la Eficiencia Operativa y la Cadena de Valor	59
Análisis de la encuesta	60
Procedimiento y muestra operativa	60
Síntesis de hallazgos	61
Diseño Organizacional: La tensión entre intuición y estructura.....	61
Gestión de Procesos: Informalidad y falta de métricas.....	62
Nivel de digitalización: Alta adopción, nula integración.....	63
Impacto en la Eficiencia Operativa.....	63
Análisis de las Entrevistas (Dimensión Cualitativa)	64
Gestión de Procesos	65
Adopción Tecnológica y el miedo al reemplazo.....	65
Conclusiones.....	68
Conclusión sobre el Nivel de Definición de Roles y Responsabilidades	68
Conclusión sobre el Grado de Formalización y Estandarización de Procesos.....	68
Conclusión sobre el Nivel de Digitalización y Automatización	69
Conclusión sobre las Ineficiencias Operativas	69
Oportunidades de Mejora y Recomendaciones de Gestión	70
Bibliografía	71
Anexo A perfiles entrevistados	74

Anexo B entrevistas resumen.....	74
Anexo C Tabla comparativa de entrevistas expertos y expertos clave.....	95
Anexo D: Instrumento de Recolección Cuantitativa (Encuesta)	98
Anexo E: Instrumento de Recolección Cuantitativa (Encuesta)	100

Declaración de originalidad

Confirmamos que este es nuestro propio trabajo y el uso de todo material de otras fuentes ha sido debida e íntegramente reconocido.

Ezequiel Kwiattkowski

Fedra Alexandra Karamalikiis

Facundo Bafaro

Wanda Cambareri

Resumen y palabras clave

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el impacto del diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización en la eficiencia operativa de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercio radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el período 2026. Si bien estas organizaciones representan el motor del entramado económico argentino, operan habitualmente bajo dinámicas informales, estructuras jerárquicas difusas y una elevada dependencia de tareas manuales, generando entropía, errores operativos y un severo incremento en los costos ocultos.

Para abordar esta problemática, el marco teórico integró los aportes de Mintzberg (configuraciones estructurales), Harrington (mejora continua) y Porter (cadena de valor), complementándose con las perspectivas de Schein y Kotter para analizar la cultura organizacional y la resistencia al cambio. Metodológicamente, se adoptó un diseño mixto de alcance descriptivo y correlacional. La recolección de datos primarios se realizó mediante una estrategia de triangulación que contrastó una muestra cuantitativa de 106 encuestas válidas a colaboradores comerciales, con 10 entrevistas cualitativas en profundidad a directivos y consultores expertos.

A través de este exhaustivo análisis, los resultados evidenciaron una paradoja operativa: existe una alta adopción de herramientas digitales (92%), pero estas operan como silos fragmentados debido a la falta de integración sistémica y a la ausencia de procesos estandarizados. Se comprobó que la digitalización anárquica, sumada al miedo del personal al reemplazo tecnológico y a la centralización del control directivo ("doble autoridad"), anulan la capacidad de planificación estratégica. Finalmente, se concluyó que la simple adquisición de tecnología resulta contraproducente si se superpone a procesos informales. La verdadera eficiencia operativa exige

una transición secuencial que integre competencias claras, procesos auditables y una gobernanza tecnológica que transforme el desempeño de la PyME en una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: PyMEs, Diseño organizacional, Gestión de procesos, Digitalización, Eficiencia operativa, Gestión del cambio.

Abstract

This research had the general objective of analyzing the impact of organizational design, process management, and the level of digitalization on the operational efficiency of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the commerce sector located in the Autonomous City of Buenos Aires during the period 2026. Although these organizations represent the engine of the Argentine economic framework, they usually operate under informal dynamics, diffuse hierarchical structures, and a high dependence on manual tasks, generating entropy, operational errors, and a severe increase in hidden costs.

To address this problem, the theoretical framework integrated the contributions of Mintzberg (structural configurations), Harrington (continuous improvement), and Porter (value chain), complemented by the perspectives of Schein and Kotter to analyze organizational culture and resistance to change. Methodologically, a mixed-methods design with a descriptive and correlational scope was adopted. Primary data collection was carried out through a triangulation strategy that contrasted a quantitative sample of 106 valid surveys of commercial collaborators with 10 in-depth qualitative interviews with managers and expert consultants.

Through this exhaustive analysis, the results revealed an operational paradox: there is a high adoption of digital tools (92%), but these operate as fragmented silos due to the lack of systemic integration and the absence of standardized processes. It was proven that anarchic digitalization, coupled with staff fear of technological replacement and the centralization of managerial control ("double authority"), nullify the capacity for strategic planning. Finally, it was concluded that the simple acquisition of technology is counterproductive if superimposed on informal processes. True operational efficiency requires a sequential transition that integrates clear competencies,

auditable processes, and technological governance that transforms SME performance into a sustainable competitive advantage.

Keywords: SMEs, Organizational design, Process management, Digitalization, Operational efficiency, Change management.

Introducción

La presente investigación se centra en el análisis del diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización dentro de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y su relación con la eficiencia operativa organizacional durante el período 2026.

Las PyMEs representan uno de los principales motores del entramado económico argentino debido a su participación en la generación de empleo, el desarrollo productivo y la dinamización de la actividad comercial. Según datos de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación, este tipo de organizaciones constituye más del 99% del total de empresas del país, desempeñando un rol estratégico dentro del sistema económico nacional.

Dentro de este universo, las PyMEs comerciales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires poseen una relevancia particular debido a la elevada concentración de actividades económicas y comerciales presentes en la región. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades relacionadas con estructuras organizacionales poco formalizadas, procesos insuficientemente definidos y bajos niveles de digitalización, aspectos que pueden afectar negativamente su funcionamiento interno y limitar su capacidad de adaptación frente a contextos dinámicos y altamente competitivos.

En los últimos años, las transformaciones tecnológicas, los cambios en las dinámicas de mercado y el incremento de las exigencias competitivas han generado la necesidad de que las organizaciones desarrollen modelos de gestión más eficientes, flexibles y orientados a la optimización de recursos. En este contexto, el diseño organizacional, la gestión de procesos y la incorporación de herramientas digitales adquieren una importancia estratégica debido a su

capacidad para favorecer la coordinación interna, reducir errores operativos, optimizar tiempos de trabajo y mejorar la productividad organizacional.

No obstante, la implementación de estos enfoques dentro de las PyMEs suele verse condicionada por limitaciones estructurales, económicas y operativas propias de este tipo de organizaciones. La escasa formalización de procesos, la dependencia de tareas manuales y la limitada incorporación de herramientas tecnológicas continúan representando problemáticas frecuentes dentro del sector.

Frente a esta realidad, la presente investigación propone analizar cómo el diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización impactan en la eficiencia operativa de las PyMEs del sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el propósito de identificar oportunidades de mejora aplicables a este tipo de organizaciones y contribuir al fortalecimiento de su desempeño organizacional.

Justificación

La presente investigación se justifica debido a la relevancia económica y social que poseen las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía argentina, particularmente aquellas pertenecientes al sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A pesar de su importancia dentro del sistema productivo nacional, muchas PyMEs continúan operando mediante estructuras organizacionales poco definidas, procesos insuficientemente formalizados y bajos niveles de digitalización, lo que limita su eficiencia operativa, competitividad y capacidad de adaptación frente a mercados dinámicos y altamente exigentes.

En este contexto, el estudio del diseño organizacional, la gestión de procesos y la digitalización adquiere una importancia significativa, ya que estos elementos pueden contribuir

directamente a mejorar el funcionamiento interno de las organizaciones, optimizar recursos, reducir errores y favorecer procesos de trabajo más eficientes.

Asimismo, la aceleración tecnológica y los cambios permanentes en las dinámicas empresariales generan la necesidad de que las organizaciones desarrollen estructuras más flexibles y capacidades de adaptación más ágiles. Como plantea Bilinkis (2014), las empresas deben enfrentarse a escenarios de cambio exponencial donde el pasado deja de constituir un predictor confiable del futuro. En consecuencia, aquellas organizaciones que no logren actualizar sus modelos de gestión y funcionamiento interno corren el riesgo de quedar rezagadas frente a las nuevas exigencias del entorno competitivo.

Desde una perspectiva académica, esta investigación permitirá profundizar el análisis sobre la relación existente entre diseño organizacional, gestión de procesos, digitalización y eficiencia operativa en PyMEs del sector comercio, aportando evidencia empírica aplicada a un contexto específico como el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asimismo, el trabajo permitirá adaptar y contextualizar aportes teóricos clásicos de la administración desarrollados por autores como Henry Mintzberg y Michael Porter a las particularidades propias de las PyMEs argentinas, considerando sus limitaciones estructurales, económicas y operativas.

Desde una perspectiva práctica, la investigación podrá servir como herramienta de diagnóstico y referencia para aquellas PyMEs que busquen mejorar su funcionamiento interno mediante la implementación de estructuras organizacionales más eficientes, procesos mejor definidos y mayores niveles de automatización y digitalización.

Finalmente, el estudio busca contribuir al desarrollo de estrategias organizacionales más eficientes, flexibles y sostenibles, capaces de responder a los desafíos actuales del mercado y

favorecer la competitividad de las PyMEs del sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Estructura del documento

Para abordar de manera sistemática la problemática planteada y dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, el desarrollo del trabajo se ha estructurado en cuatro grandes apartados, seguidos de su respectivo soporte documental:

Marco teórico. En este primer capítulo se construye la fundamentación conceptual del estudio. A través de la revisión de teóricos clásicos y contemporáneos (como Mintzberg, Harrington y Porter), se exploran en profundidad las variables que componen el ecosistema de las PyMEs comerciales: el diseño estructural, la gestión de la complejidad operativa y los nuevos paradigmas de transformación digital. Este corpus teórico proporciona los cimientos necesarios para comprender las dinámicas internas del sector y sirve como lente analítica para contrastar la realidad empírica.

Metodología. El segundo capítulo detalla la ruta empírica trazada para el relevamiento de la información. Se fundamenta la adopción de un diseño mixto de alcance descriptivo y correlacional, ideal para abordar la complejidad del objeto de estudio. Asimismo, se describen con precisión la conformación de la muestra, los instrumentos de recolección aplicados, encuestas estructuradas al personal operativo y entrevistas en profundidad a perfiles gerenciales y expertos técnicos, y la estrategia de triangulación metodológica que garantiza la solidez, objetividad y validez del diagnóstico.

Desarrollo y análisis de datos. Esta sección constituye el núcleo empírico de la investigación. Mediante el cruce sistemático de las métricas obtenidas en las encuestas y las perspectivas cualitativas recabadas en las entrevistas, se exponen los hallazgos sobre la realidad

operativa de las empresas porteñas. El análisis desentraña las disonancias entre la adopción tecnológica y la ausencia de procesos formalizados, visibilizando cómo factores como la "doble autoridad", la informalidad estructural y el miedo al reemplazo laboral impactan en la productividad diaria.

Conclusiones. El capítulo final consolida los descubrimientos derivados del trabajo de campo, brindando una respuesta definitiva a la pregunta rectora de la investigación. Se sintetiza el nivel de cumplimiento de cada objetivo específico y, como aporte práctico, se despliega una serie de recomendaciones estratégicas y oportunidades de mejora (fases de saneamiento estructural, estabilización operativa e integración tecnológica) diseñadas para que las organizaciones logren una eficiencia operativa real y sostenible.

Por último, el documento compila las referencias bibliográficas que respaldan teóricamente el trabajo y los apartados de anexos. En estos últimos se adjuntan las herramientas de recolección de datos, el detalle exhaustivo de los perfiles consultados, los resúmenes de los testimonios y las tablas comparativas que complementan y transparentan el proceso investigativo.

Tema de investigación

El impacto del diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización en la eficiencia operativa de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen uno de los principales motores del entramado económico argentino debido a su aporte en la generación de empleo, el desarrollo productivo y la dinamización de los mercados. Según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación (2024), las PyMEs representan más del 99% del total de las empresas del país y generan una parte significativa del empleo privado formal, consolidándose como un actor estratégico dentro del sistema productivo nacional.

Dentro de este universo, las PyMEs pertenecientes al sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) poseen una relevancia particular debido a la concentración de actividades comerciales y de servicios que caracteriza a esta región. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades vinculadas a estructuras organizacionales poco formalizadas, procesos de gestión insuficientemente estandarizados y bajos niveles de digitalización, factores que afectan de manera directa su eficiencia operativa, productividad y competitividad.

En numerosos casos, las PyMEs desarrollan sus actividades mediante dinámicas de trabajo informales, escasa documentación de procedimientos y limitada coordinación entre áreas o colaboradores. Esta situación suele derivar en problemas de definición de roles, superposición de tareas, errores operativos, retrabajos, pérdida de tiempo y utilización ineficiente de recursos.

A su vez, muchas empresas del sector comercio presentan limitaciones relacionadas con la incorporación de herramientas tecnológicas y procesos de digitalización. La dependencia de tareas manuales, sistemas poco integrados y metodologías tradicionales de gestión genera dificultades para optimizar tiempos de trabajo, automatizar actividades operativas y acceder a información confiable para la toma de decisiones.

En este sentido, las PyMEs argentinas enfrentan actualmente desafíos crecientes vinculados no solo a variables externas como inflación, aumento de costos y cambios en las expectativas del mercado, sino también a problemáticas internas relacionadas con su organización y funcionamiento. Según informes de Forbes Argentina (2024), pequeñas fallas operativas, errores de control, deficiencias organizacionales y procesos inadecuadamente gestionados pueden generar pérdidas significativas en la rentabilidad y afectar negativamente el desempeño empresarial.

Asimismo, las expectativas económicas y empresariales para los próximos años reflejan la necesidad de fortalecer la eficiencia interna como un factor clave para afrontar escenarios de transformación y mayor exigencia competitiva (Infobae, 2024). En el caso particular del sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la elevada competencia y la constante volatilidad de los costos operativos obligan a las organizaciones a optimizar sus procesos internos y mejorar sus capacidades de adaptación.

En este marco, se evidencia una problemática vinculada a la falta de formalización organizacional, la escasa estandarización de procesos y los bajos niveles de digitalización en PyMEs del sector comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estas condiciones pueden generar errores operativos, demoras, retrabajos, mayores costos y dificultades para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado.

Por lo tanto, resulta relevante analizar cómo el diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización impactan en la eficiencia operativa de las PyMEs del sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el período 2026.

Objetivos

Los objetivos de la presente investigación se encuentran orientados a analizar la relación existente entre el diseño organizacional, la gestión de procesos, el nivel de digitalización y la eficiencia operativa dentro de las PyMEs del sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A través de estos objetivos se busca identificar las principales problemáticas organizacionales y operativas presentes en este tipo de empresas, así como también evaluar de qué manera determinados factores internos pueden influir sobre su desempeño y capacidad de adaptación frente a entornos competitivos y dinámicos.

Asimismo, los objetivos planteados permitirán obtener información relevante para la identificación de oportunidades de mejora vinculadas a la optimización de procesos, la organización interna y la incorporación de herramientas digitales dentro de las organizaciones analizadas.

Objetivo general

Analizar el impacto del diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización en la eficiencia operativa de las PyMEs del sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el período 2026, a fin de identificar oportunidades de mejora en su funcionamiento organizacional.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de definición de roles y responsabilidades dentro de las PyMEs del sector comercio en CABA.
- Analizar el grado de formalización y estandarización de los procesos administrativos y operativos presentes en las organizaciones estudiadas.

- Evaluar el nivel de digitalización y automatización implementado en las PyMEs analizadas.
- Detectar las principales ineficiencias operativas vinculadas a tiempos de ejecución, errores, retrabajos y costos operativos.
- Proponer oportunidades de mejora orientadas a optimizar el desempeño organizacional y operativo de las PyMEs analizadas.

Pregunta de investigación

¿Cómo impactan el diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización en la eficiencia operativa de las PyMEs del sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el período 2026?

Sub-preguntas de investigación

1. ¿Qué nivel de formalización organizacional presentan las PyMEs del sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?
2. ¿Cómo se encuentran estructurados los procesos administrativos y operativos dentro de las organizaciones analizadas?
3. ¿Qué nivel de digitalización y automatización poseen las PyMEs estudiadas?
4. ¿Cuáles son las principales ineficiencias operativas presentes en las organizaciones del sector comercio en CABA?
5. ¿De qué manera la definición de roles y responsabilidades influye en la eficiencia operativa de las PyMEs?
6. ¿Cómo impacta la estandarización de procesos en la reducción de errores, retrabajos y tiempos operativos?
7. ¿Qué relación existe entre el nivel de digitalización y la optimización del desempeño organizacional?
8. ¿Qué oportunidades de mejora pueden implementarse para optimizar la eficiencia operativa de las PyMEs del sector comercio en CABA?

Alcance de la investigación

La presente investigación tendrá un alcance descriptivo y correlacional, dado que buscará identificar y analizar la relación existente entre el diseño organizacional, la gestión de procesos, el nivel de digitalización y la eficiencia operativa dentro de las PyMEs del sector comercio.

El universo de estudio estará compuesto por pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector comercio con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el período 2026.

La investigación se enfocará específicamente en organizaciones comerciales debido a que este sector presenta una alta participación dentro de la actividad económica de CABA y posee dinámicas operativas particularmente sensibles a problemas de coordinación, organización interna y eficiencia de procesos.

La obtención de información se realizará mediante técnicas de recolección de datos primarios, principalmente encuestas y entrevistas dirigidas a propietarios, responsables administrativos y colaboradores pertenecientes a las organizaciones seleccionadas.

Finalmente, el estudio buscará generar conclusiones aplicables al contexto específico analizado, sin pretender generalizar los resultados al conjunto total de PyMEs argentinas, debido a las diferencias sectoriales, regionales y estructurales existentes entre organizaciones.

Marco Teórico

Diseño Organizacional

El diseño organizacional constituye uno de los elementos centrales dentro del funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que permite establecer la forma en que se distribuyen las tareas, se asignan responsabilidades y se coordinan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. Una estructura organizacional adecuada favorece una mayor eficiencia operativa, mejora la comunicación interna y contribuye a optimizar la utilización de los recursos disponibles.

Henry Mintzberg (2001) sostiene que “la estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (p. 2). A partir de este enfoque, el autor plantea que toda organización requiere mecanismos de coordinación y estructuras que permitan ordenar las actividades internas y facilitar el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Mintzberg identifica distintos componentes dentro de la estructura organizacional, entre los que se destacan la división del trabajo, la formalización de procesos, la definición de roles y responsabilidades y los mecanismos de supervisión y coordinación. Estos elementos adquieren especial relevancia dentro de las PyMEs, donde muchas veces predominan dinámicas de trabajo informales, escasa documentación de procedimientos y una limitada delimitación de funciones entre los integrantes de la organización.

En este sentido, al profundizar en las configuraciones estructurales de Mintzberg, la denominada "Estructura Simple" emerge como la tipología predominante en el universo de las pequeñas y medianas empresas. En este modelo, el mecanismo principal de coordinación es la

supervisión directa, donde el ápice estratégico —generalmente encarnado por el dueño o fundador— centraliza la toma de decisiones y el control operativo. Si bien esta configuración otorga una alta flexibilidad y capacidad de respuesta inmediata ante imprevistos del mercado, su sostenibilidad se ve amenazada a medida que la organización crece en volumen de transacciones, haciendo que la falta de una línea media formalizada y de una tecnoestructura técnica actúe como un cuello de botella para la eficiencia a largo plazo.

Desde una perspectiva complementaria, Chiavenato (2019) sostiene que el diseño organizacional constituye el proceso mediante el cual se define la estructura formal de una organización, estableciendo relaciones de autoridad, responsabilidades y mecanismos de coordinación orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales. Según el autor, una estructura organizacional adecuada permite optimizar la comunicación interna, mejorar la asignación de recursos y favorecer una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Asimismo, Chiavenato destaca que las organizaciones deben adaptar sus estructuras a las características del entorno en el que operan, considerando factores como el tamaño de la empresa, la complejidad de sus operaciones y las exigencias del mercado. En el caso de las PyMEs, esta capacidad de adaptación adquiere especial relevancia debido a que suelen desenvolverse en contextos altamente dinámicos, donde la flexibilidad organizacional puede constituir una ventaja significativa para responder a los cambios del entorno competitivo.

Bajo esta mirada contingencial, el diseño organizacional no debe ser entendido como un esquema estático, sino como una respuesta equilibrada entre las dimensiones estructurales y los factores contextuales. Al respecto, la teoría del diseño organizacional contemporánea señala que variables como la centralización de la autoridad y la especialización horizontal registran

comportamientos específicos en las empresas de menor escala. En las PyMEs comerciales urbanas, la tendencia a mantener una baja especialización (donde un mismo colaborador asume roles comerciales, administrativos y de inventario de manera simultánea) suele tensionar la estructura cuando las demandas operativas exigen respuestas más profesionales y enfocadas, evidenciando la necesidad latente de transicionar hacia una departamentalización más clara.

La estructura organizativa representa la forma en que una empresa distribuye funciones, niveles de autoridad y canales de comunicación entre sus integrantes. Una estructura adecuada permite ordenar las actividades internas, facilitar la toma de decisiones y mejorar la coordinación entre los distintos sectores de la organización. En el caso de las PyMEs, la definición de estructuras organizativas claras contribuye a reducir la dependencia de decisiones centralizadas y favorece una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

La formalización organizacional constituye un elemento fundamental dentro del diseño organizacional, ya que permite establecer procesos, procedimientos y criterios de trabajo orientados a ordenar el funcionamiento interno de las organizaciones. La existencia de tareas estandarizadas, procedimientos definidos y mecanismos claros de trabajo contribuye a reducir la improvisación, disminuir errores operativos y favorecer una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades.

Dentro de las PyMEs, la ausencia de procesos formalizados suele generar dificultades vinculadas a la desorganización administrativa, la dependencia de conocimientos informales y la falta de uniformidad en la realización de tareas. Asimismo, la claridad en la definición de roles y responsabilidades representa un aspecto central para garantizar una adecuada coordinación organizacional.

Cuando las funciones y responsabilidades de cada integrante se encuentran claramente delimitadas, resulta posible optimizar la distribución del trabajo, mejorar la comunicación interna y reducir la superposición de tareas o conflictos operativos. Por el contrario, la falta de definición organizacional puede provocar demoras, retrabajos y dificultades en la toma de decisiones, afectando directamente la eficiencia operativa de las organizaciones.

En relación con ello, Robbins y Coulter (2018) sostienen que la estructura organizacional influye directamente sobre la manera en que las personas coordinan sus actividades y toman decisiones dentro de la empresa. Desde esta perspectiva, una estructura organizacional claramente definida permite mejorar la comunicación entre los distintos sectores de la organización, facilitar la asignación de responsabilidades y favorecer una mayor capacidad de respuesta frente a situaciones imprevistas. Estos aspectos resultan especialmente relevantes dentro de las PyMEs, donde las limitaciones de recursos exigen una utilización eficiente del capital humano y de los procesos internos.

Específicamente, Robbins y Coulter (2018) desglosan elementos fundamentales del diseño, entre los que destacan la cadena de mando y el tramo de control, entendido este último como el número de subordinados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. En el entorno de las PyMEs de comercialización, los tramos de control suelen ser desproporcionadamente amplios debido a la escasez de mandos medios. Esta concentración de reportes directos en una sola figura no solo ralentiza el flujo de comunicación interna, sino que satura la capacidad analítica de la dirección, impactando negativamente en los tiempos de resolución operativos y limitando la viabilidad de delegar tareas críticas para la estandarización del negocio.

En consecuencia, el diseño organizacional adquiere una importancia estratégica dentro de las PyMEs, ya que una estructura adecuada, acompañada de procesos formalizados y una correcta

delimitación de responsabilidades, puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación organizacional.

Gestión de procesos

La gestión de procesos constituye un elemento fundamental dentro del funcionamiento organizacional, debido a que permite planificar, coordinar y controlar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos empresariales de manera eficiente. En términos generales, un proceso puede definirse como un conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman recursos, información o insumos en resultados orientados a satisfacer determinadas necesidades organizacionales.

La correcta gestión de procesos permite optimizar actividades, fortalecer la coordinación interna y mejorar la utilización de los recursos disponibles. Asimismo, la implementación de mecanismos de mejora continua contribuye a identificar inefficiencias y favorecer un desempeño organizacional más eficiente.

En relación con ello, Harrington (1993) (p. 18) sostiene que “la mejora continua de los procesos constituye un elemento esencial para incrementar la eficiencia y la calidad organizacional”. Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren desarrollar procesos estructurados que permitan ordenar sus actividades y mejorar continuamente su funcionamiento interno.

Hammer y Champy (1994) señalan que las organizaciones deben revisar y rediseñar continuamente sus procesos con el propósito de mejorar indicadores clave de desempeño, tales como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez de respuesta. Según estos autores, la gestión de procesos no debe enfocarse únicamente en el control de las actividades existentes, sino

también en la identificación de oportunidades de mejora que contribuyan a incrementar la eficiencia organizacional y a generar mayor valor para los clientes y usuarios.

Dentro de las PyMEs, la ausencia de procesos claramente definidos puede generar errores operativos, duplicación de tareas, dificultades de coordinación y pérdida de tiempo. Muchas organizaciones desarrollan sus actividades mediante procedimientos informales o dependientes del conocimiento individual de determinados colaboradores, lo que limita la eficiencia operativa y dificulta la continuidad organizacional.

No obstante, la vulnerabilidad operativa de las PyMEs ante la falta de estructuración no responde únicamente a la escala de la empresa, sino a la complejidad intrínseca de los procesos que maneja cada rubro. Al respecto, la literatura de administración de operaciones (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2013) señala que la complejidad de un proceso está determinada fundamentalmente por el grado de divergencia y la diversidad de los elementos que interactúan en él. En las empresas comerciales, esta complejidad se manifiesta de forma crítica en la proliferación de Unidades de Mantenimiento de Existencias (SKUs, por sus siglas en inglés). La gestión de amplias matrices de artículos —como variantes de talle, color, marca o modelo— multiplica las subtarefas de clasificación, almacenamiento y preparación de pedidos (picking), elevando exponencialmente el riesgo de registrar errores operativos y descalces entre el stock lógico de los sistemas y el stock físico real.

La estandarización de procesos representa un aspecto clave dentro de la gestión organizacional, debido a que permite establecer criterios uniformes para la realización de tareas y facilita el control de las actividades internas. Asimismo, la documentación de procedimientos y la implementación de mecanismos de seguimiento permiten detectar desvíos, corregir errores y favorecer una mayor eficiencia en la ejecución de las operaciones.

Adicionalmente, Heizer y Render (2014) sostienen que las características físicas del producto y los tiempos de respuesta de la cadena de suministro (lead times) configuran de manera decisiva la fricción dentro de los flujos de trabajo. En los comercios orientados a la alimentación o productos frescos, la perecederidad de la mercadería impone una rigidez extrema sobre los procesos de rotación y control de mermas, exigiendo una sincronización rigurosa bajo metodologías de inventario como el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir). Por el contrario, en los procesos de abastecimiento mayorista o de importación, la complejidad se traslada a la planificación de compras. La extensión en los tiempos de entrega de los proveedores y la incertidumbre en los costos de reposición introducen variables exógenas que dificultan la estandarización lineal de los procesos, obligando a las PyMEs a diseñar mecanismos de control y costeo mucho más sofisticados para proteger su rentabilidad.

Por su parte, Davenport (1993) destaca que los procesos organizacionales constituyen conjuntos estructurados de actividades diseñadas para producir resultados específicos. Según este enfoque, la identificación, documentación y análisis de los procesos permiten comprender el funcionamiento integral de la organización y detectar oportunidades de mejora orientadas a optimizar el desempeño empresarial. En este sentido, la gestión de procesos adquiere un carácter estratégico, ya que facilita la toma de decisiones y contribuye al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

En consecuencia, la gestión de procesos adquiere una importancia estratégica dentro de las PyMEs, ya que la implementación de procesos más estructurados y orientados a la mejora continua puede contribuir significativamente a reducir errores operativos, minimizar retrabajos y fortalecer la capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y competitivos.

Nivel de digitalización y automatización de procesos

La digitalización y automatización de procesos constituyen factores cada vez más relevantes dentro del funcionamiento de las organizaciones, debido al impacto que generan sobre la eficiencia operativa, la productividad y la capacidad de adaptación empresarial. En un contexto caracterizado por avances tecnológicos constantes, las organizaciones requieren incorporar herramientas digitales que permitan optimizar tareas, agilizar procesos y mejorar la gestión de la información.

En términos generales, la digitalización hace referencia a la incorporación de tecnologías y sistemas digitales dentro de las actividades organizacionales, mientras que la automatización implica la utilización de herramientas tecnológicas orientadas a reducir la intervención manual en determinadas tareas operativas y administrativas.

Santiago Bilinkis (2014) sostiene que las organizaciones contemporáneas atraviesan un escenario de cambio exponencial impulsado por el avance de la tecnología y la transformación digital. Según el autor, las empresas deben desarrollar mayores capacidades de adaptación frente a entornos dinámicos y cambios permanentes en las formas de trabajo, comunicación y gestión empresarial.

Desde una perspectiva institucional, la CEPAL (2024) sostiene que la transformación digital constituye un factor estratégico para mejorar la productividad, fortalecer la competitividad y optimizar los procesos internos de las organizaciones. Según este organismo, la incorporación de tecnologías digitales permite mejorar la gestión de la información, agilizar la toma de decisiones y desarrollar modelos de gestión más eficientes y adaptables a las exigencias del entorno actual.

Dentro de las PyMEs, la digitalización adquiere una importancia estratégica debido a que muchas organizaciones continúan desarrollando sus actividades mediante metodologías

tradicionales, con una elevada dependencia de tareas manuales, sistemas poco integrados y escasa automatización de procesos.

La dependencia de procedimientos manuales puede generar demoras operativas, errores administrativos y dificultades para acceder a información precisa y actualizada. Asimismo, la falta de integración entre sistemas y herramientas de gestión limita la capacidad de coordinación interna y dificulta la toma de decisiones organizacionales.

Retomando los aportes de Mintzberg (2001) respecto a los mecanismos de coordinación organizacional, resulta pertinente analizar cómo la integración de sistemas digitales reconfigura la estructura interna de las PyMEs. Tradicionalmente, las empresas de menor escala dependen de la supervisión directa o la adaptación mutua para articular sus procesos operativos cotidianos. Sin embargo, la literatura contemporánea sobre transformación digital, como los informes de la CEPAL (2024) y los estudios empíricos de Santos-Jaén et al. (2023), sugiere que la integración tecnológica funciona, de facto, como un mecanismo de estandarización y coordinación transversal. Al interconectar plataformas de gestión y bases de datos, la información logra fluir entre áreas que, bajo esquemas tradicionales, operarían de manera aislada. Esta interconexión reduce los silos de información, permitiendo que las decisiones organizacionales se fundamenten en métricas unificadas y actualizadas. En consecuencia, la integración de sistemas no representa únicamente una actualización de herramientas tecnológicas, sino una evolución en el diseño de la comunicación interna, dotando a la estructura de mayor agilidad frente a la complejidad del entorno.

En lo que respecta a la dinámica operativa, la reducción de tareas manuales a través de la automatización requiere ser abordada desde la perspectiva teórica de la gestión de procesos. Autores vinculados a la optimización del desempeño, como Harrington (1993), enfatizan la

necesidad de eliminar aquellas actividades rutinarias que no agregan valor directo para incrementar la eficiencia. En el caso específico del sector comercio, la gestión diaria involucra una alta complejidad operativa originada por la proliferación de Unidades de Mantenimiento de Existencias (SKUs) y la obligatoriedad de aplicar métodos rigurosos de control físico, como el sistema PEPS. En este contexto, la dependencia exclusiva de la carga manual de datos se consolida como un factor crítico de vulnerabilidad. La automatización, bajo este marco, se concibe como el proceso mediante el cual se transfieren reglas de negocio lógicas hacia sistemas informáticos. Al desplazar la intervención manual en tareas administrativas repetitivas, se logra mitigar sustancialmente la incidencia del sesgo y el error humano, favoreciendo la estandarización de las operaciones y minimizando la tasa de retrabajos.

Por su parte, la OECD (2021) plantea que la digitalización representa una oportunidad significativa para que las PyMEs incrementen su productividad y fortalezcan su capacidad de adaptación frente a mercados cada vez más competitivos. Sin embargo, el organismo destaca que muchas pequeñas y medianas empresas aún enfrentan barreras económicas, técnicas y organizacionales que dificultan la incorporación efectiva de herramientas tecnológicas y sistemas automatizados.

A partir de lo expuesto, el nivel de uso de herramientas digitales debe ser analizado en estrecha correlación con el grado de formalización organizativa. Las barreras organizacionales advertidas por la OECD (2021) evidencian que la incorporación de software o plataformas digitales aisladas carece de un impacto significativo si dicha implementación se superpone a procesos informales y a una deficiente delimitación de roles. La teoría organizacional sugiere que las herramientas digitales actúan como catalizadores de procesos que han sido previamente estructurados. Por lo tanto, el uso efectivo de estas tecnologías demanda un esfuerzo de diseño

organizacional complementario, en el cual la estandarización y documentación de los flujos de trabajo permitan que la digitalización potencie las capacidades operativas de la PyME, evitando así la informatización de ineficiencias preexistentes.

En el ámbito de la teoría de los sistemas de información, la madurez operativa de una organización se encuentra estrechamente vinculada a la arquitectura de sus datos.

Históricamente, las PyMEs han operado mediante herramientas fragmentadas y planillas aisladas, generando silos de información y asimetrías internas. En este contexto, la adopción de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) representa una evolución estructural profunda. Como señalan Laudon et al. (2024), la implementación de plataformas digitales no representa únicamente una canalización de ventas, sino una reconfiguración estructural de los negocios y procesos, permitiendo que la información fluya sin fricciones entre las distintas áreas funcionales de la empresa. Esta unificación mitiga la duplicación de tareas y formaliza la estructura organizativa de manera orgánica, sin incurrir en una burocratización excesiva que limite la flexibilidad característica de la PyME.

Complementariamente, la integración de soluciones de Business Intelligence (BI) y análisis de negocios actúa como un catalizador cognitivo que transforma el vasto volumen de transacciones diarias en tableros de control dinámicos. Desde esta perspectiva, la digitalización permite a la dirección monitorear el rendimiento organizacional en tiempo real, identificar cuellos de botella y sustentar la toma de decisiones estratégicas en evidencia empírica en lugar de intuiciones. Al vincular este enfoque con los postulados de Michael Porter, se observa que la digitalización funciona como un multiplicador de la ventaja competitiva. Mientras que el diseño organizacional define la jerarquía y los flujos de autoridad, el uso estratégico de herramientas

tecnológicas permite optimizar tanto las actividades primarias como las de soporte dentro de la cadena de valor.

Esta sinergia entre la estructura formal y la digitalización facilita una reducción drástica en los costos de transacción y una mejora sustancial en la agilidad operativa. La automatización de procesos vinculados a la gestión comercial descrita por Laudon et al. (2024) permite a la dirección de la PyME reemplazar la gestión basada en la intuición por decisiones fundamentadas en el análisis técnico. Cuando una organización logra estandarizar sus procesos mediante plataformas de gestión integral, no solo mejora su eficiencia interna, sino que también optimiza su capacidad de respuesta ante las demandas de los clientes. En consecuencia, la digitalización bajo esta mirada teórica se consolida como el mecanismo técnico necesario para que el diseño organizacional deje de ser una estructura estática y se convierta en una plataforma ágil y competitiva en el contexto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Desde esta perspectiva, la digitalización y la automatización se perfilan como ejes centrales en el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. No obstante, su incidencia operativa parece estar menos vinculada a la adquisición aislada de tecnología que a su capacidad para reconfigurar la arquitectura organizacional. La integración de la formalización de procesos apoyada en la estandarización técnica de los sistemas ERP junto con la inteligencia analítica que provee el Business Intelligence, sugiere una vía para que las PyMEs alcancen una mayor alineación entre su estructura interna y sus objetivos estratégicos.

En este sentido, la convergencia de estos factores posibilitaría que el diseño organizacional evolucione desde modelos tradicionales, basados fundamentalmente en la supervisión directa y la intuición, hacia plataformas operativas con mayor nivel de profesionalización. A partir de las perspectivas teóricas analizadas, el uso de la tecnología para optimizar la cadena de valor bajo

los lineamientos de Porter actuaría como un factor facilitador para que las PyMEs del sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mitiguen algunas de sus limitaciones estructurales persistentes.

En este marco, la digitalización podría comprenderse más como una infraestructura técnica que dota a la organización de resiliencia y escalabilidad, que como un componente meramente accesorio. Bajo este enfoque, la automatización y el análisis de datos se presentarían como recursos potenciales para que la organización transite de esquemas de gestión reactivos hacia dinámicas más proactivas, capaces de operar con mayor eficiencia en entornos de alta volatilidad. En última instancia, esta evolución tecnológica, si es acompañada por una formalización de procesos adecuada, podría constituir una alternativa viable para fortalecer la competitividad organizacional y fomentar la sostenibilidad operativa en el complejo contexto económico actual.

Cultura Organizacional y Gestión del Cambio

La reestructuración organizativa y la digitalización no son únicamente desafíos técnicos, sino profundas transformaciones culturales. Edgar Schein (2010) establece que la cultura de las PyMEs está fuertemente moldeada por los paradigmas de sus fundadores. Por ello, cuando la organización necesita profesionalizarse, la dificultad del dueño para delegar el control operativo suele obstaculizar la formalización de la estructura.

Por su parte, John Kotter (1995) advierte que los esfuerzos de transformación fracasan si se subestima el factor humano. La resistencia al cambio emerge por el miedo a lo desconocido o, ante la automatización, por el temor al reemplazo laboral. En el sector comercio, superar estas barreras exige que los líderes comuniquen una visión clara del cambio, alineando la

implementación tecnológica con la seguridad psicológica de los colaboradores para demostrar que las nuevas herramientas buscan potenciar sus roles, no sustituirlos.

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa constituye un elemento fundamental dentro del desempeño organizacional, debido a su estrecha relación con la productividad, la optimización de recursos y el cumplimiento eficiente de los objetivos empresariales. En términos generales, este concepto hace referencia a la capacidad de una organización para desarrollar sus actividades mediante una utilización eficiente de los recursos disponibles, minimizando tiempos, costos y errores operativos, sin afectar la calidad de los procesos ni de los resultados obtenidos.

Dentro de las organizaciones, la eficiencia operativa se encuentra estrechamente vinculada con la correcta coordinación de tareas, la optimización de procesos y la utilización adecuada de herramientas de gestión. En este sentido, las empresas que logran desarrollar estructuras organizacionales claras, procesos estandarizados y mayores niveles de control interno poseen mayores posibilidades de reducir errores operativos, minimizar retrabajos y mejorar la productividad.

Para comprender el alcance de la eficiencia operativa en las PyMEs comerciales, resulta imperativo analizar el comportamiento de sus dimensiones constitutivas, tales como los tiempos de ejecución, los costos operativos y la tasa de errores o retrabajos. En organizaciones donde la estructura organizativa presenta una escasa formalización y una alta dependencia de procedimientos manuales, la superposición de tareas deriva directamente en un incremento de los tiempos de respuesta y en la necesidad de repetir actividades. Estos factores no solo impactan negativamente en la productividad, sino que se traducen en costos ocultos; tal como lo evidencian los informes de Forbes Argentina (2024), las pequeñas fallas operativas, los errores

de control y las deficiencias organizacionales son responsables de generar pérdidas significativas en la rentabilidad y afectar el desempeño global de la empresa.

Michael Porter (2015), a través del modelo de cadena de valor, sostiene que las organizaciones pueden generar ventajas competitivas sostenibles mediante la optimización de sus actividades internas. Según el autor, cada actividad desarrollada dentro de la organización posee impacto sobre el desempeño general de la empresa, por lo que la mejora continua de los procesos representa un elemento fundamental para incrementar la competitividad y favorecer mejores resultados operativos.

En línea con el modelo de la cadena de valor propuesto por Michael Porter (2015), la eficiencia operativa no debe ser concebida como un esfuerzo aislado, sino como la articulación fluida de todas las actividades internas de la organización. En el contexto específico del sector comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, caracterizado por una elevada competencia y una constante volatilidad de los costos operativos, la optimización de recursos adquiere especial relevancia. Cuando una PyME logra estandarizar sus procesos logísticos y de inventario, y los respalda con herramientas digitales, logra reducir la fricción a lo largo de toda su cadena de valor. De este modo, la mejora continua de las operaciones internas trasciende el simple ahorro de costos para transformarse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Desde una perspectiva complementaria, Drucker (2002) sostiene que la eficiencia se relaciona con la capacidad de realizar las tareas de manera correcta, mientras que la eficacia implica alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, el desempeño organizacional no depende únicamente del logro de resultados, sino también de la manera en que los recursos son administrados y utilizados para alcanzarlos. Este enfoque permite comprender que la eficiencia

operativa constituye un elemento central para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el largo plazo.

A su vez, la distinción teórica establecida por Drucker (2002) entre eficiencia y eficacia resulta fundamental para diagnosticar el verdadero funcionamiento de estas organizaciones. En mercados altamente dinámicos, el cumplimiento de los objetivos comerciales, es decir, la eficacia, no garantiza por sí solo la viabilidad de la PyME si dicho logro requiere un consumo desproporcionado o desordenado de recursos. La verdadera eficiencia operativa reside en la capacidad de alcanzar esos mismos resultados administrando el capital humano, los tiempos de trabajo y las herramientas tecnológicas de la manera más racional posible. Por lo tanto, el desempeño organizacional sustentable depende de equilibrar el logro de las metas externas con una gestión interna optimizada, minimizando las ineficiencias que limitan la capacidad de adaptación de la empresa.

En el caso de las PyMEs, la eficiencia operativa adquiere una relevancia particular debido a las limitaciones estructurales, económicas y administrativas que caracterizan a este tipo de organizaciones. La existencia de procesos poco formalizados, dificultades de coordinación interna y bajos niveles de digitalización puede generar demoras, utilización ineficiente de recursos, mayores costos operativos y dificultades para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado.

A la par de la mejora continua, la teoría moderna de la administración subraya que la eficiencia operativa en el sector comercio está intrínsecamente ligada a la capacidad de gestionar la información como un activo intangible de valor estratégico. Según Laudon et al. (2024), los datos organizacionales constituyen un recurso esencial que, al ser procesado y analizado, permite a las empresas reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y fortalecer su posición

competitiva. En este sentido, la acumulación y estructuración de los datos derivados de las operaciones comerciales permiten a las PyMEs no solo controlar el presente, sino proyectar escenarios de demanda mediante el análisis de tendencias históricas. El aprovechamiento de este activo intangible facilita una reducción significativa en los costos de mantenimiento de inventarios y optimiza el ciclo de conversión de efectivo, actuando como dos indicadores críticos para la salud financiera de organizaciones con estructuras de capital limitadas.

Asimismo, el enfoque en la eficiencia operativa requiere un análisis crítico de los costos operativos, los cuales suelen incrementarse de manera desproporcionada en organizaciones con procesos descentralizados o carentes de un sistema de información centralizado. La literatura sobre gestión de operaciones sugiere que la ineficiencia no siempre es producto de un mal desempeño individual, sino de una arquitectura de procesos diseñada de manera deficiente que obliga al personal a invertir tiempo en actividades de baja productividad. Por consiguiente, el incremento de la eficiencia en el sector comercio porteño depende tanto de la implementación de herramientas tecnológicas como de una revisión profunda de las estructuras de trabajo, buscando eliminar la redundancia de tareas y consolidar flujos operativos lineales que favorezcan la agilidad de respuesta.

Finalmente, Harrington (1993) define la mejora continua como un proceso permanente orientado a la optimización operativa y la eliminación de actividades que no agregan valor. En contextos altamente competitivos, como el sector comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la eficiencia operativa se consolida como un factor estratégico, donde la articulación de procesos bien estructurados y una infraestructura digital sólida permite a la PyME transitar hacia esquemas de gestión proactivos, fortaleciendo así su sostenibilidad operativa en el complejo entramado económico actual.

Asimismo, Harrington (1993) plantea que la mejora continua de los procesos representa una herramienta fundamental para incrementar la eficiencia organizacional, debido a que permite identificar oportunidades de optimización, reducir actividades que no agregan valor y mejorar la calidad de las operaciones. Desde esta perspectiva, la eficiencia operativa no debe entenderse como un estado estático, sino como un proceso permanente de revisión y perfeccionamiento orientado a mejorar el desempeño global de la organización.

Por otra parte, el incremento de la eficiencia operativa no depende exclusivamente de la reducción de costos transaccionales, sino de la capacidad organizativa para optimizar los tiempos de ejecución, fortalecer la comunicación interna y desplegar mecanismos de gestión que potencien la productividad integral y la resiliencia estructural. En este sentido, la articulación de la cadena de valor, bajo los lineamientos estratégicos propuestos por Porter (2015), sugiere que la eficiencia debe ser concebida como la integración fluida de las actividades primarias y de apoyo, donde la estandarización técnica actúa como el pilar que garantiza la sostenibilidad del desempeño superior.

Desde esta perspectiva analítica, el despliegue de la eficiencia operativa en el sector comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires trasciende la gestión administrativa tradicional para consolidarse como un factor estratégico determinante. La convergencia entre una infraestructura digital sólida —sustentada en la gestión inteligente de datos descrita por Laudon et al. (2024)— y la filosofía de mejora continua planteada por Harrington (1993), permite a las PyMEs transitar desde esquemas de gestión reactivos hacia dinámicas proactivas. En última instancia, la optimización del desempeño organizacional depende de la capacidad de la empresa para integrar el capital humano, la formalización de procesos y la tecnología, creando un ecosistema de trabajo

ágil y solvente, capaz de responder con eficacia a la alta volatilidad y a las exigencias competitivas que caracterizan al entramado económico actual.

PyMEs del sector comercio

Las PyMEs del sector comercio son pequeñas y medianas empresas dedicadas a actividades comerciales y de servicios, cuya operatoria se encuentra orientada a la comercialización de bienes o prestaciones dentro de un mercado determinado. En la presente investigación, el análisis se centrará específicamente en aquellas organizaciones con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Estas unidades organizacionales se distinguen por una elevada elasticidad ante las fluctuaciones en la demanda del consumo, condicionadas por la imperativa gestión de inventarios con altos niveles de complejidad y la necesidad de sostener ciclos de conversión de efectivo caracterizados por su celeridad. En el ecosistema empresarial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la viabilidad y el éxito de estas organizaciones dependen de su capacidad para articular una estructura ágil con procesos de gestión lo suficientemente formalizados y robustos para sustentar procesos de escalabilidad. En consecuencia, dichas empresas se posicionan como el núcleo fundamental del dinamismo económico y el desarrollo productivo en la región.

Estado del arte

En los últimos años, diversos estudios han analizado el impacto de la digitalización en las pequeñas y medianas empresas, destacando que la incorporación de herramientas tecnológicas permite mejorar la eficiencia operativa, optimizar procesos internos y fortalecer la capacidad de adaptación frente a entornos competitivos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2021) sostiene que la transformación digital representa una oportunidad para que las PyMEs mejoren su desempeño y superen limitaciones asociadas a su tamaño, aunque muchas de ellas aún presentan retrasos en su adopción tecnológica.

En el contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) plantea que la transformación digital del tejido empresarial puede contribuir significativamente a mejorar la productividad, optimizar procesos y fortalecer la competitividad organizacional. Este enfoque resulta relevante para la presente investigación debido a que permite comprender la digitalización no únicamente como incorporación de tecnología, sino también como una herramienta orientada a mejorar el funcionamiento interno de las organizaciones.

A nivel regional, diferentes investigaciones sobre PyMEs en América Latina (CEPAL, 2024; Santos-Jaén, Gimeno-Arias, León-Gómez y Palacios-Manzano, 2023) indican que la adopción de tecnologías digitales puede generar mejoras en la eficiencia operativa, la productividad y la competitividad empresarial. Asimismo, estos estudios remarcan que el impacto de la digitalización suele ser mayor cuando se acompaña de cambios organizacionales, procesos más estructurados y capacitación del personal.

En Argentina, Del Do (2023) analiza los desafíos de la transformación digital en PyMEs y sostiene que este proceso implica modificaciones profundas en las formas tradicionales de

gestión empresarial. El autor destaca que muchas organizaciones enfrentan dificultades para digitalizarse debido a limitaciones económicas, culturales, organizacionales y técnicas, situación que evidencia que la incorporación tecnológica no depende únicamente de adquirir herramientas digitales, sino también de contar con estructuras organizacionales y procesos adecuados para su implementación.

Por su parte, Ghazoul (2023) estudia la transformación digital en PyMEs argentinas, enfocándose en el nivel de implementación de sistemas informáticos y en el grado de avance tecnológico de estas organizaciones. Su investigación evidencia la existencia de brechas digitales significativas dentro del sector, aspecto directamente relacionado con la variable “nivel de digitalización” planteada en la presente investigación.

En relación con la gestión de procesos, Santos-Jaén et al. (2023) analizan el proceso de digitalización empresarial en PyMEs y concluyen que la incorporación del comercio electrónico, la digitalización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa se encuentran estrechamente relacionadas. Este antecedente resulta relevante porque vincula directamente la transformación digital con la optimización de procesos y el desempeño organizacional.

Asimismo, investigaciones sobre Business Process Management en PyMEs (Navarro, 2023) sostienen que la gestión de procesos puede influir positivamente en el desempeño organizacional cuando se orienta al control, seguimiento y mejora continua de las actividades empresariales. Este enfoque permite vincular la formalización de procesos con la reducción de errores operativos, retrabajos y tiempos improductivos.

Navarro (2023), en una investigación sobre el rol estratégico de la gestión de procesos en PyMEs, sostiene que estas organizaciones requieren adaptar las herramientas de gestión a sus características particulares, ya que muchas veces no pueden implementar modelos diseñados para

grandes empresas. Este aporte resulta relevante debido a que permite justificar el análisis específico de PyMEs, considerando sus limitaciones estructurales, económicas y operativas.

La literatura académica reciente pone de manifiesto una brecha analítica respecto a la interacción entre las configuraciones estructurales y la automatización de procesos. Si bien existe un consenso académico sobre los beneficios de la transformación digital, los estudios han priorizado con frecuencia el impacto de la herramienta tecnológica sobre la reconfiguración del diseño organizacional, omitiendo en ocasiones que la eficiencia operativa requiere una alineación coherente entre la estructura de mando y la delegación de tareas, siguiendo los postulados de Mintzberg (2001). Por consiguiente, resulta necesario examinar cómo las PyMEs comerciales adaptan sus estructuras internas para soportar una transición efectiva hacia la formalización operativa, sin resignar la flexibilidad organizativa que caracteriza a este tipo de empresas.

En términos de competitividad estratégica, el modelo de la cadena de valor propuesto por Porter (2015) se ha consolidado como un marco de referencia esencial para comprender la digitalización. Los estudios emergentes sugieren que la eficiencia operativa debe interpretarse no como un fenómeno aislado, sino como un eslabón crítico dentro de una cadena de valor digitalizada. Bajo este enfoque, las PyMEs que logran integrar sus procesos logísticos y comerciales mediante sistemas tecnológicos adquieren una ventaja competitiva diferencial, lo cual fundamenta la importancia de estudiar estos procesos en el contexto comercial local de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires bajo una mirada estratégica.

Asimismo, desde el paradigma propuesto por Laudon et al. (2024), se observa una tendencia hacia la conceptualización de la información como un activo intangible de carácter estratégico. Las investigaciones recientes sugieren que las PyMEs que gestionan sus datos mediante sistemas integrados no solo mejoran su operatividad, sino que fortalecen su capacidad de resiliencia frente

a la alta volatilidad del mercado. Esta visión proporciona una base teórica sólida para evaluar cómo la digitalización, más allá de la automatización de tareas rutinarias, influye de manera directa en la toma de decisiones y en la sostenibilidad operativa de las organizaciones comerciales.

En síntesis, los antecedentes revisados coinciden en que la digitalización, la gestión de procesos y el diseño organizacional representan factores relevantes para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las PyMEs. Sin embargo, se observa una oportunidad de investigación en el análisis específico de PyMEs comerciales ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, debido a que gran parte de los estudios existentes abordan otros sectores productivos o contextos geográficos diferentes. Por ello, la presente investigación busca aportar evidencia empírica sobre cómo estas variables impactan en la eficiencia operativa de las PyMEs comerciales de CABA durante el período 2026.

Metodología

Metodología y técnicas de recolección de datos.

La presente investigación adoptó un diseño metodológico de enfoque mixto, el cual integró de manera convergente técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de alcanzar una comprensión multidimensional y exhaustiva de la problemática estudiada. Esta elección epistemológica se fundamentó en la naturaleza compleja del objeto de estudio, donde la interrelación entre diseño organizacional, gestión de procesos y digitalización trascendió la mera medición estadística, requiriendo también una interpretación profunda de las dinámicas, experiencias y percepciones de los actores involucrados en las PyMEs del sector comercio.

La articulación de ambos métodos permitió una aproximación dialéctica que fortaleció la validez de los resultados. Mientras que el componente cuantitativo posibilitó la sistematización y medición de variables asociadas al desempeño operativo y los niveles de digitalización, el abordaje cualitativo aportó el marco interpretativo necesario para comprender las barreras culturales y los procesos de toma de decisiones que condicionaron la eficiencia en las organizaciones analizadas. De este modo, la triangulación de datos no solo permitió identificar inefficiencias desde un plano descriptivo, sino que garantizó el rigor analítico indispensable para la formulación de propuestas de mejora aplicables y coherentes con la realidad contextual de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas (PyMEs) pertenecientes al sector comercio, con base operativa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para la selección de las unidades de análisis, se implementó una estrategia de muestreo diferenciada según el enfoque metodológico aplicado.

En cuanto a la dimensión cuantitativa, se utilizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple para la aplicación de las encuestas. Esta elección metodológica garantizó que todas las organizaciones comerciales dentro del universo delimitado tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionadas. Dicho procedimiento eliminó los sesgos de selección y permitió que los datos obtenidos resultaran estadísticamente representativos para sustentar el alcance descriptivo y correlacional de la investigación.

Para validar este criterio poblacional y asegurar que los participantes se ajustaran al universo de estudio delimitado, se introdujo una pregunta filtro al inicio del cuestionario estructurado. El objetivo de esta interrogante fue confirmar que los encuestados estuvieran laboralmente activos en el sector específico analizado en esta investigación.

Tal como se detalla en el Gráfico 1, sobre un total de 121 respuestas obtenidas, el 87,6% (106 encuestados) confirmó trabajar actualmente en una PyME del sector comercio. Este grupo conformó el núcleo válido de la muestra cuantitativa sobre el cual se asienta el análisis posterior, garantizando así la pertinencia de los datos.

¿Actualmente trabaja en una PyME del sector comercio?
121 respuestas

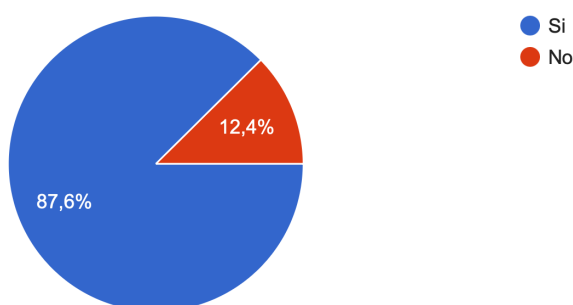


Gráfico 1: Distribución de la muestra según pertenencia actual a una PyME del sector comercio. Elaboración propia en base a datos de la encuesta ($n=121$).

Por el contrario, el 12,4% restante (15 personas) indicó no pertenecer a este tipo de organizaciones. Con el fin de evitar sesgos metodológicos y mantener la rigurosidad en el diagnóstico sobre el diseño organizacional y la digitalización, este segmento minoritario fue excluido de las inferencias estadísticas centrales, asegurando que los hallazgos reflejen con fidelidad las dinámicas operativas exclusivas de las PyMEs comerciales.

Por otro lado, para la dimensión cualitativa, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia. Esta técnica resultó pertinente para seleccionar de manera estratégica a informantes clave que poseían el nivel de especialización técnica y la trayectoria empírica requerida para profundizar en las problemáticas organizacionales. De esta manera, la muestra cualitativa quedó conformada por los tres perfiles complementarios delineados en el diseño de triangulación: un actor operativo con rango directivo dentro de una PyME, un especialista en comportamiento organizacional y un consultor experto en sistemas de gestión e inteligencia artificial.

En la dimensión cualitativa, la muestra final quedó conformada por 10 informantes, clasificados en dos categorías para su análisis: Expertos Clave (consultores externos con visión macro) y Expertos/Actores, no operativos/ Operativos” (gerentes y empleados que aportaron evidencia sobre la praxis diaria). El tamaño de esta muestra se definió bajo el criterio metodológico de "saturación teórica" (Hernández Sampieri et al., 2014), dando por concluida la recolección de datos cuando los patrones sobre ineficiencias y adopción tecnológica comenzaron a ser redundantes y no emergieron nuevas categorías de análisis.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para el relevamiento de la información empírica, se diseñaron y aplicaron herramientas específicas de acuerdo con la naturaleza de las variables de estudio. En la etapa cuantitativa, se

administró un cuestionario estructurado de carácter anónimo a través de la plataforma SharePoint. Este instrumento estuvo dirigido a individuos pertenecientes a PyMEs del rubro comercial radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abarcando un nivel jerárquico indistinto dentro de las organizaciones. El cuestionario estuvo compuesto en su mayoría por afirmaciones evaluadas mediante una escala de tipo Likert, lo cual permitió la medición objetiva de los niveles de estandarización de procesos, la integración tecnológica y las ineficiencias temporales.

En la etapa cualitativa, el levantamiento de información se llevó a cabo mediante una guía de pautas semiestructurada. Este instrumento brindó la flexibilidad necesaria para orientar el diálogo hacia los ejes temáticos centrales de la investigación, permitiendo simultáneamente que los entrevistados se expresaran sobre sus percepciones frente a la resistencia al cambio, las tensiones jerárquicas y las barreras operativas.

Procedimiento de Recolección

El trabajo de campo se desarrolló de manera sistemática y secuencial. Las encuestas fueron distribuidas en formato digital mediante plataformas de recolección de datos, estrategia que facilitó la masividad del alcance y garantizó la estandarización en el registro de las respuestas. Paralelamente, las entrevistas a los actores clave se concretaron mediante encuentros programados desarrollados tanto en modalidad presencial como a través de plataformas de videollamada, asegurando un entorno propicio para la indagación exhaustiva y el intercambio profesional.

Variables y dimensiones

Variable	Tipo de Variable	Dimensiones
1. Diseño organizacional	Independiente	• Definición de roles y responsabilidades • Estructura organizativa

2. Gestión de procesos	Independiente	• Nivel de formalización • Coordinación entre áreas • Estandarización de procesos • Documentación de procedimientos • Control y seguimiento • Mejora continua
3. Nivel de digitalización / automatización	Interviniente	• Uso de herramientas digitales • Automatización de tareas • Integración de sistemas • Reducción de tareas manuales
4. Eficiencia operativa	Dependiente	• Productividad • Tiempos de ejecución • Costos operativos • Errores / retrabajos • Cumplimiento de objetivos

Fuente: elaboración propia.

Triangulación

Para garantizar la robustez, validez y fiabilidad de los resultados, la presente investigación implementó una triangulación metodológica de datos. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo permitió lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, mitigando los sesgos inherentes a cada enfoque individual y otorgando mayor rigor a las inferencias extraídas. En este sentido, este procedimiento de contrastación cruzada se estructuró a partir de la convergencia sistemática de la evidencia empírica recolectada a través de dos fuentes fundamentales: los datos cuantitativos provenientes de encuestas y los datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave.

En lo que respecta a la dimensión cuantitativa, la recolección de datos primarios se sustentó en la aplicación de encuestas dirigidas a individuos de nivel jerárquico indistinto que se desempeñaban en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercio, con base operativa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La información estadística recolectada, orientada a medir de forma objetiva los niveles de formalización estructural, la adopción

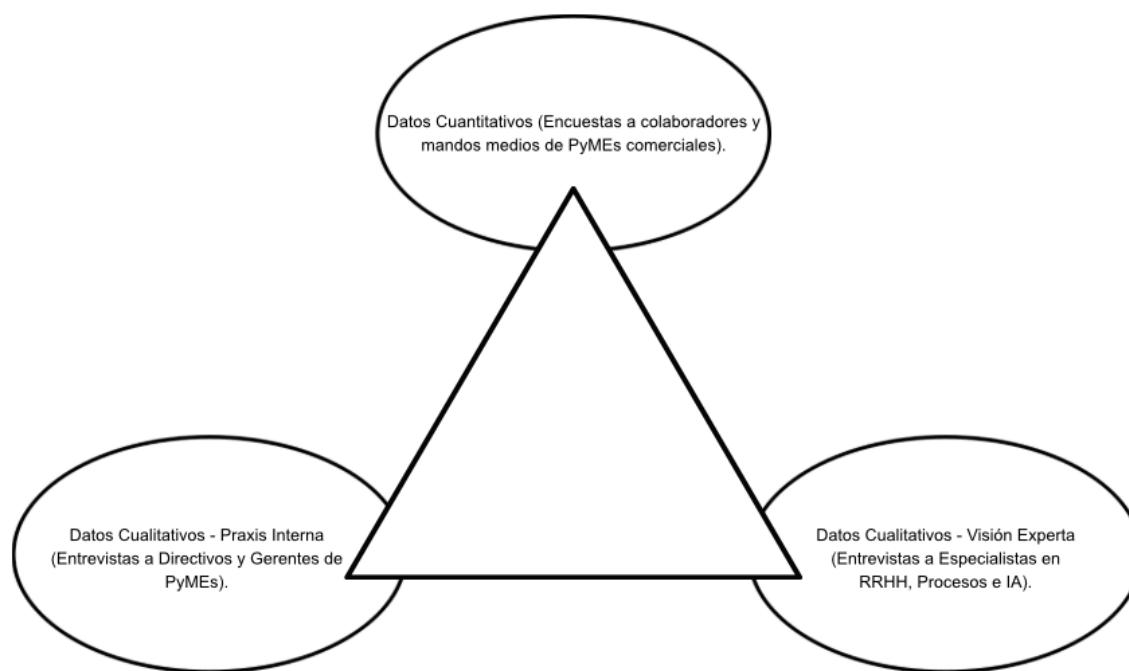
tecnológica y los tiempos operativos, fue contrastada directamente con las narrativas y diagnósticos recabados en la dimensión cualitativa. Esta última incorporó una triangulación de voces entre tres perfiles complementarios: actores operativos internos (que abarcan desde directivos de industrias tradicionales hasta fundadores de micropymes nativas digitales de e-commerce), expertos en comportamiento y recursos humanos, y consultores especialistas en sistemas de gestión e inteligencia artificial.

La aplicación de esta estrategia metodológica facilitó una validación recíproca que proporcionó una comprensión multidimensional del objeto de estudio. El proceso de triangulación se estructuró en las siguientes fases operativas:

Contrastación de métricas y diagnósticos causales La primera fase analítica consistió en cruzar las tendencias identificadas mediante el instrumento cuantitativo con el escrutinio técnico y las vivencias registradas en el campo cualitativo. Los datos estadísticos de las encuestas ofrecieron una medición objetiva sobre el nivel de estandarización de procesos y el grado de uso de herramientas digitales en las PyMEs porteñas. Posteriormente, estos indicadores fueron interpelados por los hallazgos de las entrevistas para desentrañar sus causas subyacentes. De este modo, si las métricas revelaban una baja adopción tecnológica, cuellos de botella o ineficiencias operativas, se recurrió a la perspectiva del Consultor en Sistemas e Inteligencia Artificial para determinar si dichas falencias respondían a una escasa estandarización, una alta centralización en la toma de decisiones o la ausencia de políticas formales de adopción. Simultáneamente, se integró el análisis del Especialista en Comportamiento Organizacional para evaluar si estas barreras estaban fundamentadas en la confusión por superposición de roles, la fricción generada por la doble autoridad (típica de empresas con fuerte presencia de los dueños), o una resistencia cultural intrínseca frente al cambio impulsada por la incertidumbre laboral.

Tensión entre el diseño formal y la praxis diaria La triangulación permitió identificar discrepancias significativas entre el diseño organizacional formal (lo que dicta el organigrama y los manuales) y la praxis operativa diaria (lo que realmente sucede). Por medio de este análisis cruzado, y apoyándose en la voz del Directivo/Actor Interno, se pudo constatar si las políticas de gestión lograban traducirse verdaderamente en una optimización de los tiempos de ejecución y en una reducción de la carga operativa para los empleados, o si, por el contrario, la estructura se veía constantemente sobrepasada por la tensión ineludible entre "lo urgente y lo importante".

Síntesis holística e impacto en la rentabilidad Finalmente, la integración de los cuerpos de datos cuantitativos y cualitativos permitió construir una interpretación holística del fenómeno. Esta síntesis demostró de qué manera la estructura organizativa (roles y procesos), la gestión del talento humano (liderazgo y resistencia) y la madurez digital (herramientas e IA) se interrelacionaban sistémicamente para impactar en la eficiencia operativa y la rentabilidad de las PyMEs.



Nota. Esquema de triangulación metodológica. Ilustra la convergencia de las fuentes de recolección de datos primarios aplicadas en la investigación, contrastando la evidencia estadística con los diagnósticos causales internos y la visión técnica externa. Elaboración propia.

Justificación de los perfiles elegidos

La selección de la muestra cualitativa se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, buscando abarcar la complejidad del fenómeno de estudio desde múltiples ángulos. Para garantizar el rigor de la triangulación metodológica y obtener una visión holística de 360 grados, se definieron tres perfiles complementarios de informantes clave:

Actores operativos y directivos internos (Ej. Directivos industriales, Gerentes Administrativos y Fundadores de micropymes comerciales): La inclusión de perfiles gerenciales que operan diariamente dentro de pequeñas y medianas empresas resulta indispensable para contrastar la teoría del diseño organizacional con la praxis cotidiana. Estos actores aportan la visión empírica "desde adentro" sobre las limitaciones de recursos, los cuellos de botella estructurales en empresas tradicionales, así como los desafíos contemporáneos de inmediatez logística y escalabilidad tecnológica en modelos de negocios nativos digitales. Su participación expone la constante tensión entre la coyuntura urgente y la planificación estratégica, indispensable para estandarizar procesos y adoptar nuevas herramientas.

Consultores especialistas en mejora de procesos, sistemas de gestión e Inteligencia Artificial: La incorporación de expertos técnicos externos se justifica por su capacidad analítica para ofrecer un diagnóstico transversal. Al contar con una trayectoria de implementación en múltiples organizaciones, estos perfiles permiten identificar patrones estructurales de ineficiencia, evaluar el grado de madurez operativa de las PyMEs y explicar por qué la simple adquisición de

tecnología resulta insuficiente o incluso contraproducente si no está sustentada por una arquitectura de procesos sólida y políticas directivas formales.

Especialistas en comportamiento organizacional y gestión del talento humano: Dado que cualquier reestructuración del diseño organizacional y la digitalización impactan directa y profundamente en el factor humano, la perspectiva psicológica y conductual es ineludible. Este perfil resulta fundamental para comprender las barreras culturales intangibles que frenan la eficiencia operativa, tales como la resistencia al cambio, el temor al reemplazo por la automatización, y las fricciones derivadas de la superposición de roles o la doble autoridad, aspectos típicos en las organizaciones de menor escala.

La articulación sinérgica de estos tres perfiles garantiza que el análisis no se limite a una perspectiva unidimensional o puramente financiera, sino que integre la realidad operativa, la viabilidad técnica y la gestión del capital humano, dimensiones inseparables para el logro de una eficiencia operativa sostenible en el entramado comercial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Justificación de la elección de metodología

La elección de un diseño de investigación de enfoque mixto se fundamentó en la naturaleza multidimensional de la problemática estudiada. El análisis de la eficiencia operativa, el diseño organizacional y la adopción tecnológica en las PyMEs trasciende la simple recolección de métricas financieras o productivas; involucra también variables culturales, resistencias conductuales y dinámicas de poder interno. Por lo tanto, un abordaje exclusivamente cuantitativo hubiera resultado insuficiente para comprender las causas subyacentes de las ineficiencias, mientras que un enfoque únicamente cualitativo carecería de la representatividad estadística

necesaria para identificar tendencias generales en el sector comercial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En este contexto, la selección del cuestionario estructurado mediante SharePoint como instrumento cuantitativo se justificó por su capacidad para recolectar datos estandarizados de manera ágil y masiva. Al establecer un alcance de nivel jerárquico indistinto y garantizar el anonimato de los participantes, este método permitió obtener una "fotografía" objetiva e imparcial sobre el grado real de estandarización de procesos y el uso de tecnología, minimizando el sesgo de deseabilidad social (es decir, la tendencia de los encuestados a responder lo que consideran políticamente correcto frente a sus superiores).

Por su parte, la inclusión de entrevistas semiestructuradas se justificó por la necesidad de dotar de profundidad analítica a los datos estadísticos. La elección de una muestra intencional compuesta por tres perfiles específicos (un directivo operativo, un especialista en comportamiento organizacional y un consultor tecnológico) permitió abordar el objeto de estudio desde una perspectiva interdisciplinaria de 360 grados. Este método facilitó la exploración de aspectos intangibles como el temor al reemplazo tecnológico o las tensiones generadas por la doble autoridad que las escalas Likert no logran captar.

Finalmente, la estrategia de triangulación metodológica se eligió como mecanismo indispensable de validación científica. Cruzar los datos duros arrojados por las encuestas con las narrativas de los expertos permitió evitar los sesgos inherentes a la utilización de una única fuente de información, garantizando así la rigurosidad, fiabilidad y aplicabilidad empírica de las conclusiones y propuestas de mejora desarrolladas en la investigación.

Desarrollo y Análisis de Datos

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo. El análisis se estructura mediante la técnica de triangulación metodológica, contrastando los hallazgos cuantitativos de la encuesta con las perspectivas cualitativas de las entrevistas a directivos, empleados y expertos.

Diseño Organizacional: La Estructura Simple y la Paradoja de la Autonomía Intuitiva

Los datos cuantitativos revelan una marcada contradicción: mientras que el 71,8% de los colaboradores afirma conocer individualmente sus funciones, el 55,4% sostiene que las responsabilidades de cada puesto no están formalmente definidas dentro de la organización. Este fenómeno encuentra su explicación científica en la caracterización de Henry Mintzberg (2001) sobre la Estructura Simple, configuración donde el mecanismo principal de coordinación es la *supervisión directa* y la *adaptación mutua* en lugar de la estandarización.

Como señala Mintzberg (2001), en las PyMEs el ápice estratégico (el dueño o fundador) centraliza de forma absoluta la toma de decisiones. Las narrativas cualitativas del consultor Natalio Fichelson coinciden milimétricamente con esta base teórica al identificar que "la mente del owner" es la principal barrera estructural. Natalio Fichelson (Consultor de PyMES) explica que los fundadores caen en una confusión de roles al no poder separar el "sombrero de dueño" (maximización de rentabilidad) del "sombrero de gerente" (administración eficiente de recursos).

Esta centralización extrema provoca el colapso de los canales de comunicación. El 65% de los encuestados advierte una falta de coordinación interdepartamental, un dato que la experta cualitativa Alejandra (Coach Organizacional) atribuye directamente a la "doble autoridad". Al no existir una línea media empoderada, debido a lo que Robbins y Coulter (2018) definen como un *tramo de control* desproporcionadamente amplio y centralizado en el dueño, las directivas se

cruzan, desestabilizando la base operativa y generando lo que el ingeniero Fernando García denomina "entropía organizacional". La praxis diaria desplaza al organigrama formal hacia una *adocracia de supervivencia*, validando la premisa teórica de que una estructura sin delegación frena la agilidad del negocio.

Gestión de Procesos: La Ausencia de Métricas y la Trampa de la Coyuntura

En el eje operativo, el 59,2% de la muestra afirma que las tareas cotidianas no se ejecutan bajo procedimientos estandarizados, y un 55,3% señala que no existen controles o auditorías periódicas sobre los métodos de trabajo. Desde la perspectiva analítica de H.J. Harrington (1993), la *mejora continua* es un proceso dinámico e iterativo que exige obligatoriamente la medición sistemática y el seguimiento métrico para eliminar actividades que no agregan valor.

La carencia de manuales de procedimientos y de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) documentados —herramientas básicas según Hammer y Champy (1994) para optimizar costos, calidad y rapidez — somete a las PyMEs comerciales a la "trampa de lo urgente vs. lo importante" descrita por Alejandra. Al no contar con flujos estandarizados, los mandos medios e integrantes operativos consumen su jornada laboral resolviendo fricciones del día a día, anulando el espacio cognitivo para la planificación estratégica.

Esta desorganización operativa adquiere un carácter crítico en el sector comercio debido a factores que Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) denominan *divergencia y complejidad de la matriz de procesos*. Las empresas comerciales urbanas enfrentan una alta complejidad por la proliferación de Unidades de Mantenimiento de Existencias (SKUs). El análisis cualitativo valida que, sin procesos estandarizados de picking, inventario y sistemas de costeo sofisticados (como el método PEPS exigido por Heizer y Render [2014] para mercaderías perecederas), el

stock lógico de los sistemas diverge crónicamente del stock físico real, destruyendo la "coherencia interna" de la cadena operativa explicada por Fernando García.

Nivel de Digitalización: La Paradoja de la "Digitalización Anárquica"

El núcleo empírico más contundente de la investigación desmitifica la idea de que la ineficiencia de las PyMEs responde a un rezago en el acceso tecnológico: un abrumador 92,2% de los encuestados afirma utilizar herramientas digitales de forma masiva en su jornada diaria. Sin embargo, el 63,2% asegura que los sistemas de su empresa no se encuentran integrados entre sí, operando de manera fragmentada (silos de información). Como consecuencia directa, el 49,5% de los trabajadores no percibe una reducción real en su carga de tareas manuales.

Este hallazgo fundamenta de manera científica la advertencia de la OECD (2021): las barreras organizacionales e internas de las PyMEs neutralizan las ventajas de la adopción digital si la tecnología se superpone a procesos informales. Laudon, Guercio y Núñez (2024) sostienen que la verdadera transformación digital no consiste en la adquisición aislada de software o el uso de planillas ofimáticas como repositorios estáticos, sino en una reconfiguración estructural profunda donde la información fluya sin fricciones interdepartamentales a través de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

El análisis de las entrevistas convalida empíricamente esta relación teórica. El consultor Ángel define la situación actual del sector como un "uso anárquico de las herramientas digitales". Al digitalizar procesos que no fueron previamente depurados, documentados y estandarizados, las PyMEs incurren en lo que Fernando García denomina de manera pragmática "digitalizar el caos". En términos de la teoría de los sistemas de información, cuando una plataforma tecnológica se alimenta de procesos mal diseñados o datos base poco confiables (errores de carga

manual), las herramientas analíticas e incluso la Inteligencia Artificial "alucinan", amplificando el error operativo preexistente en lugar de mitigar las ineficiencias.

Síntesis Holística: El Impacto Destructivo en la Eficiencia Operativa y la Cadena de Valor

El encadenamiento causal queda demostrado al analizar la variable dependiente: la eficiencia operativa. El 62,2% de los colaboradores manifiesta que los errores operativos y retrabajos ocurren de manera frecuente dentro de la organización. Asimismo, el 40,8% reporta una incapacidad crónica para finalizar sus tareas dentro de los plazos estipulados, y un 48,6% percibe que la empresa fracasa regularmente en el cumplimiento de sus objetivos operativos establecidos.

Esta realidad empírica valida el marco conceptual de Michael Porter (2015) sobre la Cadena de Valor y la ventaja competitiva. Porter fundamenta que la rentabilidad sostenible no depende de esfuerzos aislados, sino de la sincronización y articulación fluida entre las actividades primarias (logística, ventas) y las actividades de apoyo (infraestructura, tecnología, gestión del talento humano).

En las PyMEs comerciales analizadas, las deficiencias críticas en las actividades de apoyo, representadas por la falta de un organigrama claro, la centralización directiva del control ("dueñitis") y sistemas tecnológicos desconectados, encarecen drásticamente los costos transaccionales internos. Esto destruye la productividad del capital humano, obligándolo a invertir tiempo en tareas administrativas repetitivas de nulo valor agregado.

Retomando la distinción teórica de Peter Drucker (2002) entre *eficacia* (alcanzar las metas comerciales) y *eficiencia* (la administración racional y óptima de los recursos para lograrlas), las PyMEs comerciales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires logran en ocasiones ser eficaces en su facturación externa a costa de un desgaste personal severo, altos niveles de estrés e

incertidumbre y un consumo desordenado de recursos económicos internos. La inacción estratégica frente a esta crisis de diseño estructural , combinada con la resistencia cultural del personal debido al miedo al reemplazo tecnológico —foco conceptual de Edgar Schein y John Kotter sobre la seguridad psicológica y la gestión del cambio —, termina por erosionar la resiliencia y la viabilidad del negocio a largo plazo dentro de un entorno macroeconómico altamente volátil.

Análisis de la encuesta

Procedimiento y muestra operativa

El instrumento cuantitativo se distribuyó en formato digital, alcanzando un total de 121 respuestas. Tras aplicar el filtro poblacional, el núcleo de análisis válido quedó conformado por 106 individuos activos laboralmente en PyMEs comerciales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Respecto a la caracterización demográfica, se observó una fuerte concentración en la estructura típica de las empresas de menor escala: el 66% de la muestra pertenece a organizaciones de hasta 30 empleados. En términos de distribución jerárquica, el 62,2% de los participantes ocupa roles de base (Analistas y personal Administrativo/Operativo). Esto otorga especial relevancia a los datos, dado que reflejan la fricción diaria en las capas más sensibles a la eficiencia operativa, concentradas principalmente en las áreas Comercial/Ventas (37,9%) y Administración/Finanzas (31,1%).

Nivel jerárquico

103 respuestas

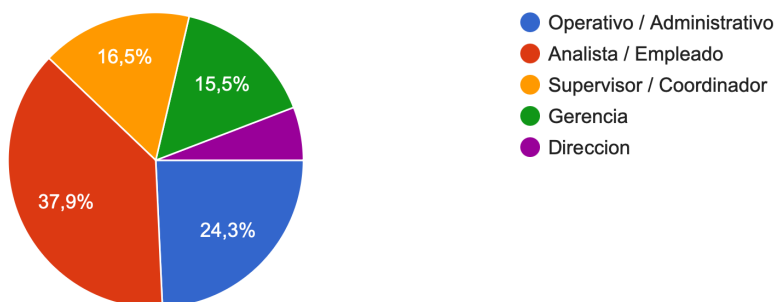


Gráfico 2 *Distribución de la muestra según nivel jerárquico en empresas PyMEs del sector comercio. Elaboración propia en base a datos de la encuesta (n=121).*

Síntesis de hallazgos

El diagnóstico integral reveló una marcada disonancia entre la capacidad técnica disponible y el diseño organizacional que la soporta. Se identificó una alta adopción de herramientas digitales, pero una severa carencia de integración sistémica y procedimental. La ausencia de estructuras formalizadas empuja a los equipos hacia dinámicas de adaptación constante que derivan en un volumen crítico de errores y retrabajos, confirmando que la tecnología no puede optimizar procesos que carecen de un diseño organizativo previo.

Diseño Organizacional: La tensión entre intuición y estructura

Los resultados confirmaron empíricamente los postulados teóricos de Mintzberg respecto a la "Estructura Simple" y su vulnerabilidad operativa. Frente a la afirmación "Las responsabilidades de cada puesto se encuentran claramente definidas dentro de la empresa", la mayoría de la muestra (55,4%) se manifestó en desacuerdo.

Sin embargo, al consultar si conocían sus propias funciones, el 71,8% respondió de forma afirmativa. Esta discrepancia es la raíz del problema estructural en la PyME comercial: el

personal sabe qué hacer basándose en su experiencia, la adaptación mutua y la intuición, pero no porque exista un manual o un diseño formal que lo respalde.

La consecuencia directa de esta informalidad es la falla en los eslabones comunicacionales. El 65% de los encuestados advirtió la inexistencia de una coordinación adecuada entre áreas. Al triangular este dato con la visión de la experta Alejandra (Psicóloga/Coach Organizacional), se explica que la falta de un organigrama formal desdibuja los canales, generando la aparición de la "doble autoridad" por parte de los dueños, lo cual cruza pedidos y desestabiliza a la base operativa. A nivel de procesos, el experto Fernando García denomina a este fenómeno "entropía", señalando que el desorden donde "todos hacen de todo" consume exponencialmente la energía de la empresa.

Gestión de Procesos: Informalidad y falta de métricas

En concordancia con las deficiencias del diseño, la estandarización operativa presentó niveles críticos. El 59,2% de los encuestados indicó que las tareas cotidianas no se ejecutan bajo procedimientos estandarizados.

El modelo teórico de mejora continua planteado por Harrington (1993) requiere auditoría y medición constante; no obstante, el 55,3% de la muestra local señaló que sus organizaciones no realizan controles periódicos sobre el cumplimiento de los escasos procesos existentes. Como resultado, un 45,1% percibe que no se promueve la revisión de los métodos de trabajo.

La voz del experto Ángel (Consultor en Sistemas) profundizó sobre esta ineficiencia: la resistencia directiva a ceder control y la falta de definición de "competencias" para los mandos medios impide que estos líderes operativos diseñen planes de acción con seguimiento métrico, estancando cualquier intento de evolución estructural.

Nivel de digitalización: Alta adopción, nula integración

Los datos estadísticos refutaron la hipótesis de que la ineficiencia se debe a la falta de tecnología. Un abrumador 92,2% afirmó utilizar herramientas digitales, y el 76,9% reconoció que estas facilitan su trabajo diario.

El problema central radica en la arquitectura de los sistemas. El paquete básico de ofimática (Excel, Word) sigue dominando, actuando como repositorios fragmentados. De hecho, el 63,2% de los trabajadores encuestados aseguró que los sistemas de su empresa no se encuentran integrados.

La digitalización sin rediseño de procesos genera un cuello de botella evidente: al no compartir información de manera eficiente entre áreas funcionales, el 49,5% de la muestra no percibió una reducción significativa en sus tareas manuales a pesar de contar con tecnología. Tal como advirtió Fernando García durante su entrevista, aplicar sistemas sobre procesos desordenados no mejora el negocio, sino que termina "digitalizando el caos", amplificando el riesgo de errores en los datos base.

Impacto en la Eficiencia Operativa

El análisis correlacional entre un diseño informal, procesos no auditados y sistemas desconectados impacta directamente en la productividad (la variable dependiente del estudio). Frente a la afirmación "Los errores operativos y retrabajos ocurren con baja frecuencia", el 62,2% se manifestó en desacuerdo, evidenciando que tener que rehacer tareas es la norma dentro de la PyME comercial urbana y no la excepción.

Esta fricción crónica afecta el cumplimiento de metas: el 40,8% de los empleados reportó incapacidad para completar las tareas en los tiempos previstos, y un 48,6% percibió que la organización fracasa en alcanzar regularmente sus objetivos operativos. Estos hallazgos

corroboran los enfoques de Michael Porter: las deficiencias en las actividades de apoyo (infraestructura y tecnología) encarecen severamente los costos transaccionales internos, destruyendo la ventaja competitiva de la empresa en un contexto económico de alta exigencia.

Análisis de las Entrevistas (Dimensión Cualitativa)

Para profundizar en las causas subyacentes de las fricciones operativas detectadas en la encuesta, se procedió al análisis de las entrevistas en profundidad. Las narrativas de los informantes se agruparon en torno a los ejes centrales de la investigación, permitiendo contrastar la visión técnica de los consultores externos (Expertos Clave) con la evidencia empírica de quienes gestionan las empresas diariamente (Expertos).

Diseño Organizacional y el paradigma de la centralización

El debate cualitativo sobre la estructura organizativa reveló una fuerte tensión entre la necesidad de formalización y la realidad de la escasez de recursos. Desde la perspectiva técnica, Alejandra (Psicóloga y Coach Organizacional) advirtió que la falta de un organigrama claro genera un daño inmediato en el clima laboral, sembrando desmotivación y una sensación de injusticia en el personal. A su vez, subrayó que el problema central de las PyMEs es la "doble autoridad", donde la presencia constante del dueño desdibuja a las gerencias medias, cruzando directivas que paralizan la base operativa.

Esta visión psicológica fue complementada por Natalio Fichelson (Consultor de PyMEs), quien identificó que la principal barrera estructural es "la mente del owner (dueño)". Según el experto, los fundadores fracasan al delegar porque confunden el rol de propietario (cuyo fin es la rentabilidad) con el rol de gerente (cuyo fin es gastar recursos para cumplir metas).

En la praxis, los actores operativos confirmaron este escenario. Gonzalo Mendez (Gerente de una PyME industrial) relató que, a pesar de tener manuales teóricos, la escasez de personal los

empuja hacia la "adocracia", una flexibilidad extrema donde la superposición de tareas es la norma. Para mitigar el desorden, su organización tuvo que crear la figura de un "Jefe de Operaciones" que actúe como nexo exclusivo para canalizar la comunicación.

Gestión de Procesos

La trampa de la coyuntura Al analizar la estandarización operativa, el consenso entre los expertos fue absoluto: el desorden diario consume la viabilidad de la empresa. Fernando García (Consultor en Mejora de Procesos) conceptualizó esta problemática como "entropía organizacional". Para este experto, el organigrama no debe forzarse; es una consecuencia que surge naturalmente cuando la empresa logra madurar y estabilizar su cadena crítica de procesos (compras, stock y ventas).

La evidencia interna proporcionada por los actores operativos demostró que cuando los procesos se formalizan, la eficiencia se dispara. Matías, director de una micropyme de comercio electrónico, explicó que la implementación de un sistema de "taggeo" (etiquetas) en los pedidos permitió que la coordinación fluyera sin necesidad de intermediarios. Del mismo modo, Emanuel Calamano (Gerente Financiero Administrativo) destacó que definir claramente las responsabilidades es el único camino para poder medir el desempeño real de cada colaborador y evitar la duplicidad de tareas.

Sin embargo, Alejandra advirtió que la inmensa mayoría de las organizaciones no logran dar este paso porque caen en la "trampa de lo urgente vs. lo importante", donde la supervivencia del día a día anula cualquier espacio para la planificación estratégica.

Adopción Tecnológica y el miedo al reemplazo

El análisis sobre la digitalización y la adopción de Inteligencia Artificial (IA) expuso la necesidad urgente de gobernar la tecnología. Ángel (Consultor en Sistemas) advirtió que el

mayor riesgo actual en las PyMEs es el "uso anárquico" de las herramientas digitales. Según su visión, la automatización carece de impacto positivo si la dirección no establece políticas de uso formales orientadas a reinvertir las horas liberadas en tareas de mayor valor agregado, en lugar de utilizarlas como excusa para el recorte de personal.

Justamente, el miedo al despido es la principal barrera de adopción detectada. Emanuel Calamano confirmó desde su experiencia gerencial que la resistencia a automatizar procesos rutinarios (como la carga de facturas) nace del temor de los empleados a perder su puesto. Para superar esta fricción, Alejandra recomendó que las organizaciones centren su comunicación en la "franja intermedia" (empleados con dudas), demostrando mediante la práctica cómo la tecnología eleva la calidad de su trabajo sin amenazar su continuidad.

Un caso de éxito en este aspecto fue el aportado por Matías, quien logró incorporar inteligencia artificial de forma activa (ChatGPT y Claude) para tareas de atención al cliente y contabilidad interna. Este uso estratégico le permitió escalar significativamente las ventas de su micropyme ante picos de demanda estacionales sin verse obligado a aumentar su plantilla de personal de forma proporcional. En contraste, operarios de sectores menos digitalizados, como Patricio Ravachini (Telecomunicaciones), continúan percibiendo que la única forma de escalar la productividad es mediante la contratación de más personal físico, ignorando el potencial de la optimización tecnológica.

Hacia una Eficiencia Operativa Sostenible La triangulación de las entrevistas permite concluir que la eficiencia operativa en las PyMEs del sector comercio no se alcanza mediante la compra aislada de software, sino a través de una reestructuración sistémica. Los expertos coinciden en que la tecnología es un multiplicador: si se aplica sobre datos erróneos y procesos informales, la IA "alucina" y potencia el error (como advirtió Fernando García); pero si se integra sobre roles

claros y competencias bien delegadas, se convierte en el motor que permite a la PyME abandonar la supervivencia diaria para consolidar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Conclusiones

En función de la evidencia empírica recolectada a través de encuestas estructuradas y entrevistas en profundidad, la presente investigación ha logrado dar respuesta al objetivo general: analizar el impacto del diseño organizacional, la gestión de procesos y el nivel de digitalización en la eficiencia operativa de las PyMEs del sector comercio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A continuación, se exponen las conclusiones específicas y las propuestas de mejora, estructuradas de acuerdo con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Conclusión sobre el Nivel de Definición de Roles y Responsabilidades

Objetivo Específico 1: Identificar el nivel de definición de roles y responsabilidades.

Se concluye que las PyMEs comerciales analizadas operan mayoritariamente bajo estructuras informales, dependientes de la intuición y la experiencia empírica de sus colaboradores. Si bien los empleados logran comprender sus funciones cotidianas debido a la adaptación mutua, la ausencia de organigramas formalizados genera fallas sistémicas en la comunicación y en la cadena de mando. Esta indefinición estructural fomenta el fenómeno de la "doble autoridad", provocando directivas cruzadas entre los dueños y las gerencias medias que desdibujan las responsabilidades, elevan la entropía y desgastan a la base operativa.

Conclusión sobre el Grado de Formalización y Estandarización de Procesos

Objetivo Específico 2: Analizar el grado de formalización y estandarización de los procesos.

La investigación demuestra un déficit crítico en la estandarización operativa. La gran mayoría de las organizaciones no cuenta con manuales de procedimientos formales ni ejecuta controles o auditorías periódicas sobre sus métodos de trabajo. Esta falta de seguimiento métrico impide la mejora continua y condena a las PyMEs a operar bajo dinámicas puramente reactivas. Al carecer de procesos documentados, las organizaciones quedan atrapadas en la trampa de "lo urgente",

imposibilitando a los mandos medios delegar responsabilidades y aislar espacios para la planificación estratégica.

Conclusión sobre el Nivel de Digitalización y Automatización

Objetivo Específico 3: Evaluar el nivel de digitalización y automatización implementado.

Se concluye que la ineficiencia tecnológica en el sector no radica en la falta de adopción de herramientas, sino en la ausencia de integración sistémica. Aunque la utilización de software es masiva, las herramientas operan como repositorios fragmentados y aislados (silos de información). En consecuencia, la digitalización actual se limita a informatizar el desorden preexistente, obligando a los colaboradores a duplicar tareas de carga manual. Asimismo, la adopción de Inteligencia Artificial y automatización avanzada se ve fuertemente frenada por resistencias culturales y el temor al reemplazo laboral, un obstáculo derivado de la falta de comunicación directiva sobre los beneficios tecnológicos.

Conclusión sobre las Ineficiencias Operativas

Objetivo Específico 4: Detectar las principales ineficiencias operativas vinculadas a tiempos y errores.

Como resultado directo de un diseño informal, procesos no auditados y sistemas desconectados, se concluye que la eficiencia operativa en el sector se encuentra severamente mermada. La fricción interna se manifiesta a través de un volumen crónico de errores y retrabajos que las organizaciones han normalizado. Esta dinámica impacta directamente en los tiempos de respuesta y en el incumplimiento sistemático de los objetivos comerciales, incrementando los costos transaccionales internos y destruyendo la ventaja competitiva de las empresas frente a las exigencias del mercado porteño.

Oportunidades de Mejora y Recomendaciones de Gestión

(Objetivo Específico 5: Proponer oportunidades de mejora orientadas a optimizar el desempeño)

A partir del diagnóstico integral, se proponen los siguientes lineamientos estratégicos para que las PyMEs comerciales transformen su desempeño operativo:

Fase de Saneamiento Estructural (Roles): Se recomienda la creación de descripciones de puestos formales basadas en "competencias" y no solo en tareas. Es imperativo que la dirección delimite claramente las cadenas de mando para erradicar la doble autoridad, empoderando a los mandos medios para tomar decisiones operativas sin requerir validación constante de los dueños.

Fase de Estabilización Operativa (Procesos): Las organizaciones deben mapear y estandarizar sus procesos críticos (compras, control de stock y ventas) documentándolos en manuales accesibles. Se propone la instauración de reuniones periódicas de revisión con métricas claras (KPIs) para fomentar una cultura de mejora continua sustentada en datos y no en percepciones.

Fase de Integración y Gobernanza Tecnológica (Sistemas): Se sugiere abandonar el uso de planillas aisladas y migrar hacia Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) que unifiquen la información en tiempo real. Ante la incorporación de Inteligencia Artificial, la dirección debe redactar "Políticas de Uso" explícitas y aplicar programas de capacitación que desmitifiquen la automatización, demostrando al personal que la tecnología busca reasignar su tiempo hacia tareas de mayor valor, y no reemplazar su puesto de trabajo.

Bibliografía

- Bilinkis, S. (2014). *Pasaje al futuro: Guía para abordar el viaje al mañana*. Ciudad: Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). Ciudad: México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2024). *Transformación digital para el desarrollo productivo en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Conduce tu Empresa. (2024). *Henry Mintzberg y la importancia del diseño organizacional*. Recuperado de <https://blog.conducetuempresa.com/2024/03/henry-mintzberg.html>
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la transformación digital en las PyMEs. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(1), 200–229. doi:10.22305/ict-unpa.v15.n1.941
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Economía e Inversión. (2024). *Michael Porter y la teoría de las ventajas competitivas y la estrategia empresarial*. Recuperado de <https://economiaeinversion.com/economia1/michael-porter-y-la-teoria-de-las-ventajas-competitivas-y-la-estrategia-empresarial>
- Forbes Argentina. (2024). *25 pequeñas fallas que desangran las finanzas de tu empresa: cómo detectarlas y mejorar la rentabilidad*. Recuperado de

<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/25-pequenas-fallas-desangran-finanzas-tu-empresa-como-detectarlas-mejorar-rentabilidad-n57905>

Ghazoul, A. P. C. (2023). *Transformación digital en las PyMEs* (Tesis de grado inédita).

Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia:

McGraw-Hill.

Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones* (9.^a ed.). México,

D.F.: Pearson Educación.

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

Infobae. (2024). *Cuáles son las expectativas de las PyMEs para 2026*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2026/01/03/cuales-son-las-expectativas-de-las-pymes-para-2026/>

Kotler, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de operaciones: Procesos y cadena de suministro* (10.^a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Laudon, K. C., Guercio Traver, C., & Núñez Ramos, S. (2024). *E-commerce 2023: negocios, tecnología, sociedad* [Versión electrónica]. México, D.F.: Pearson Educación.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

- Navarro, P. (2023). *The strategic role of process management in SMEs* (Tesis doctoral). Linköping University, Linköping, Suecia. Recuperado de <https://doi.org/10.3384/9789179294960>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2021). *The digital transformation of SMEs*. París, Francia: OECD Publishing.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Santos-Jaén, J. M., Gimeno-Arias, F., León-Gómez, A., & Palacios-Manzano, M. (2023). The business digitalization process in SMEs from the implementation of e-commerce: An empirical analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(4), 1700–1720. doi:10.3390/jtaer18040086
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación. (2024). *¿Qué es una PyME?*. Buenos Aires, Argentina: Gobierno de Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Anexo A perfiles entrevistados

Nombre del Profesional	Puesto / Rol	Clasificación
Gonzalo Mendez	Gerente de PYME familiar industrial.	Experto
Emanuel Calamano	Gerente Administrativo Contable en una industria nacional de panificados.	Experto
Fernando García	Consultor en mejora de procesos y codirector de Ares Argentina.	Experto clave
Alejandra Garcia	Psicóloga y Coach Organizacional Profesional.	Experto clave
Ángel Lavezzo	Consultor en Sistemas de Gestión e Inteligencia Artificial.	Experto clave
Matías Morel	Director de una micro pyme de venta online.	Experto
Sandra Copelli	Gerente de Recursos Humanos en JP Servicios.	Experto
Valentín Fernández	Project Manager en General Comunicaciones.	Experto
Patricio Ravachini	Empleado en gestión de ingresos a obras en Gidral Comunicaciones.	Experto
Natalio Fichelson	Licenciado en economía, consultor para pymes.	Experto

Fuente: Elaboración propia

Anexo B entrevistas resumen

Entrevistado 1:

Perfil: Gonzalo Mendez ,(JMH) Gerente de PYME familiar industrial con más de 30 años de trayectoria. Dedicada a la instrumentación industrial, con foco actual en los sectores de Oil & Gas y minería.

Diseño Organizacional y Estructura

Estructura Formal vs. Adocracia: Aunque existen descripciones formales, manuales y objetivos definidos para cada puesto, la realidad operativa de la PYME exige una alta flexibilidad. La escasez de recursos humanos obliga a la superposición de tareas (cross-funcionalidad), especialmente en los colaboradores más cercanos a la familia fundadora. Esto ilustra la clásica tensión teórica (como la planteada por Mintzberg) entre la estructura planificada y la necesidad de una estructura simple y adaptable en las organizaciones pequeñas.

Desafíos de Coordinación: El principal obstáculo detectado es la fricción en la comunicación entre sectores (comercial, logística y producción).

Ajuste Estructural: Para solucionar este cuello de botella, la empresa está probando la implementación de un rol integrador (Jefe de Operaciones). Esta figura funciona como nexo o puente entre la planta y el área comercial, optimizando el flujo de información en la estructura.

Gestión de Procesos y Digitalización

Integración del Flujo de Trabajo: La empresa logró consolidar su cadena de valor operativa en un único Sistema de Gestión (ERP). El proceso está estandarizado y fluye de manera ininterrumpida: comienza con el presupuesto comercial, detona la orden de producción/trabajo, pasa a la entrega y finaliza en la facturación.

Agilidad y Descentralización: La digitalización (acelerada por la pandemia) eliminó la dependencia de servidores locales físicos. Esto no solo estandarizó el proceso, sino que permitió el trabajo remoto y la visibilidad de las operaciones en tiempo real desde cualquier ubicación.

Eficiencia Operativa y KPIs

Medición del Rendimiento: El entrevistado destaca la importancia de medir la eficiencia mediante indicadores clave (KPIs) extraídos directamente del sistema de gestión.

Indicadores Comerciales: Se monitorea principalmente el nivel de facturación segmentado por industria (para evaluar dónde es más eficiente el esfuerzo de ventas) y la tasa de conversión de los presupuestos emitidos.

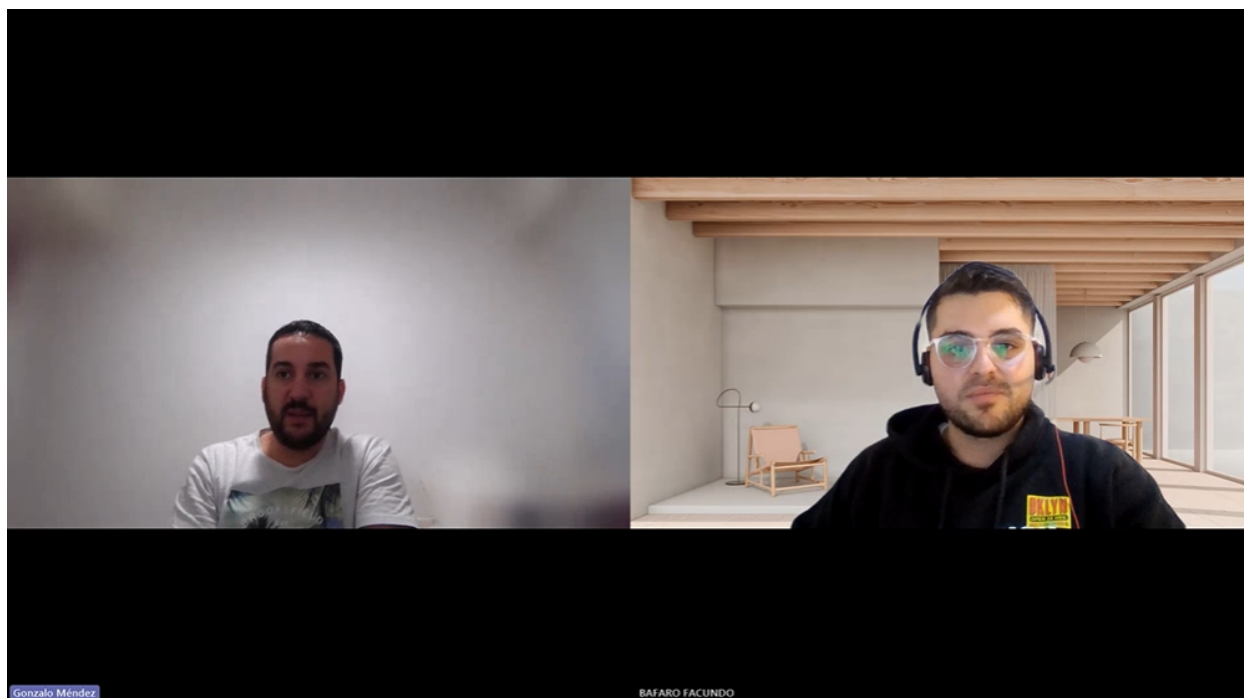
Indicadores de Productividad: En el área de planta, la eficiencia operativa se evalúa comparando el "tiempo teórico" frente al "tiempo real" que toma fabricar las unidades producidas, además del volumen total de producción. **El Rol de la Tecnología (Inteligencia Artificial) en la Productividad**

Potenciador Operativo: En el contexto de escasez de personal típico de una PYME, la IA no se visualiza como un reemplazo, sino como una herramienta clave para maximizar la capacidad operativa ("hacer más con la misma gente").

Aplicación Práctica: Se utiliza en el área comercial para decodificar rápidamente requerimientos técnicos complejos y traducirlos en cotizaciones precisas. Además, se emplea para la lectura y análisis automático de archivos y reportes, eliminando el trabajo manual repetitivo y aumentando la eficiencia general del equipo.

Detalles de la entrevista

[Entrevista - Gonzalo Mendez JMH SRL-20260612_120159-Grabación de la reunión.mp4](#)



Entrevistado 2:

Perfil: Emanuel Calamano se desempeña como Gerente Administrativo Contable en una industria nacional dedicada a la elaboración de panificados, como galletas, budines y pan dulces.

La compañía es una PyME de escala mediana que cuenta con alrededor de 500 empleados y un volumen de producción y venta cercano a las 20.000 toneladas anuales.

Emanuel lidera un equipo de aproximadamente 20 personas dentro del área administrativa y contable.

Diseño Organizacional y Gestión de Procesos

Para lograr la escalabilidad, la organización necesita construir bases sólidas y fuertes que le permitan crecer.

Es imprescindible que cada persona tenga sus responsabilidades claramente definidas; esto permite medir su desempeño y sacar lo mejor de cada uno.

Estabilizar y ordenar los procesos otorga beneficios directos en la flexibilidad y rapidez de la operación, además de generar un impacto económico positivo.

La definición clara de roles evita la duplicidad de tareas, mejora el nivel de control y aporta la fluidez necesaria para acompañar los cambios constantes de una PyME.

Digitalización e Impacto Tecnológico

La implementación de nuevas tecnologías, especialmente la Inteligencia Artificial, se presenta inicialmente como una "hoja en blanco" donde hay que definir qué procesos automatizar.

A pesar del desafío inicial, estas herramientas brindan un "golpe de efecto" que resulta fundamental al momento de efficientizar las operaciones.

La principal barrera para la adopción digital es el temor de los colaboradores a perder su puesto de trabajo.

Para mitigar esta resistencia, es clave comunicar correctamente el cambio y trazarles un camino claro para que se familiaricen con la tecnología.

El objetivo central de la automatización es eliminar tareas operativas y repetitivas que no suman valor agregado (por ejemplo, la carga manual de facturas y recibos).

Al automatizar lo repetitivo, el colaborador libera tiempo en su día a día para aportarle un "plus" a su posición.

Recomendaciones para la Eficiencia Operativa

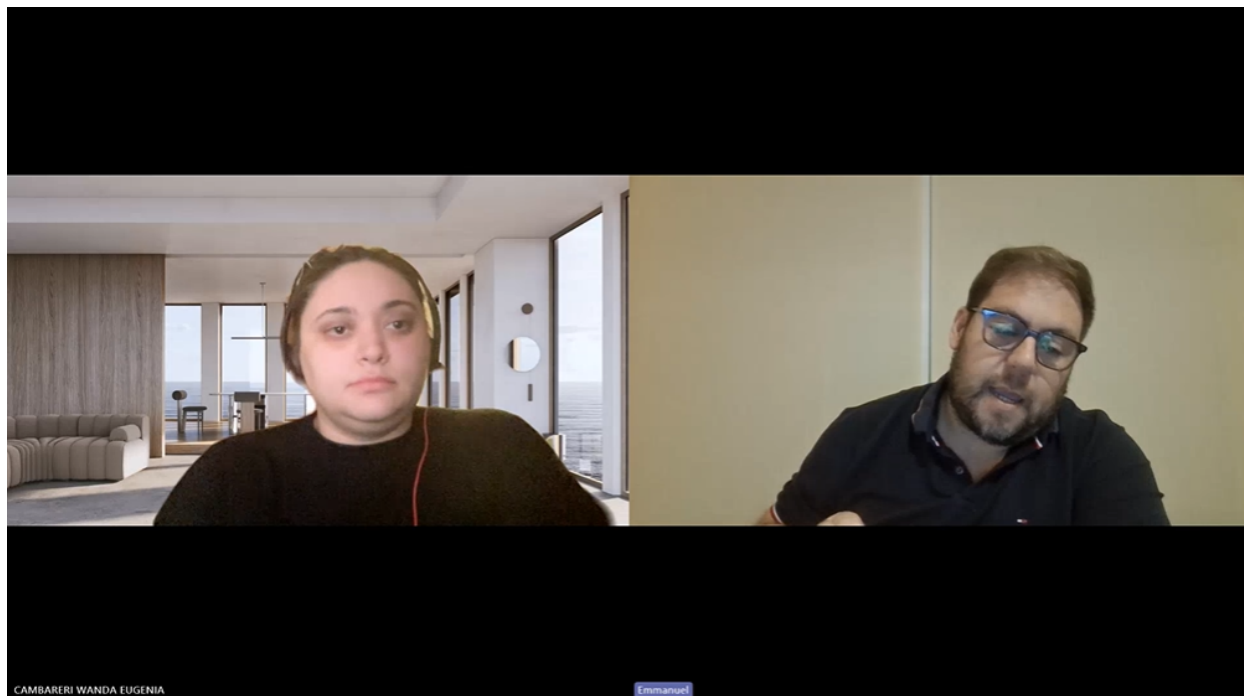
El primer paso para el crecimiento sostenido es analizar toda la compañía para identificar su cuello de botella y descubrir dónde se genera el mayor valor agregado.

La automatización debe enfocarse primero en esos puntos clave; en empresas industriales, las mejoras tecnológicas en la parte de fabricación resultan ser una gran ventaja y son mucho más visibles.

En los sectores administrativos y contables, la optimización pasa por automatizar procesos que consumen mucho tiempo, como el reporting, para aliviar la carga diaria del personal.

Detalles de la entrevista

[Entrevista Emmanuel Calamano-20260618_194012-Grabación de la reunión.mp4](#)



Entrevistado 3:

Perfil: Fernando García es ingeniero mecánico con experiencia en gestión de mantenimiento e ingeniería de planta en Tenaris y mejora de procesos en Pescarmona.

Hace 16 años codirige Ares Argentina, una consultora enfocada en la mejora de procesos, el desarrollo humano y la implementación tecnológica.

Diseño Organizacional y Gestión de Procesos

El organigrama no debe definirse de forma prematura; es una consecuencia directa de la operación y los procesos de la organización.

Una organización comercial se sostiene sobre tres procesos principales: la compra, la gestión de stock e inventarios, y la venta.

Para sobrevivir, una empresa debe garantizar su "coherencia interna" (cumplir con los procesos para los que fue creada) y su "acoplamiento externo" (adaptarse continuamente a los cambios del contexto, como precios o plazos).

La falta de procesos estandarizados genera ineficiencia y altos niveles de "entropía" organizacional, donde el desorden consume mucha energía.

Este desorden se traduce en costos económicos (mala gestión de compras o inventario) y en desgaste personal (altos niveles de estrés e incertidumbre porque todos hacen de todo).

Digitalización e Impacto Tecnológico

La tecnología permite mejorar la productividad, lo cual se puede medir a través de indicadores como la rotación de inventario o el costo por metro cuadrado de almacenamiento.

La implementación tecnológica es un medio, no un fin en sí mismo; su éxito depende del nivel de madurez de los procesos de la empresa.

Si una empresa tiene procesos desordenados o datos base poco confiables (como errores de carga manual o falta de lectores de códigos de barras), las herramientas tecnológicas y la IA no resolverán el problema de fondo.

Actualmente, el impacto de la Inteligencia Artificial en las empresas es acotado y local (por ejemplo, en la recuperación de grandes volúmenes de datos o pronósticos de ventas).

La IA todavía es inmadura para resolver problemas técnicos complejos de forma robusta, ya que presenta errores y alucinaciones, por lo que requiere supervisión constante.

Recomendaciones para PyMEs y Eficiencia Operativa

Cualquier proceso de cambio organizacional genera una crisis o incomodidad, pero el peor error frente a una necesidad de cambio es la inacción.

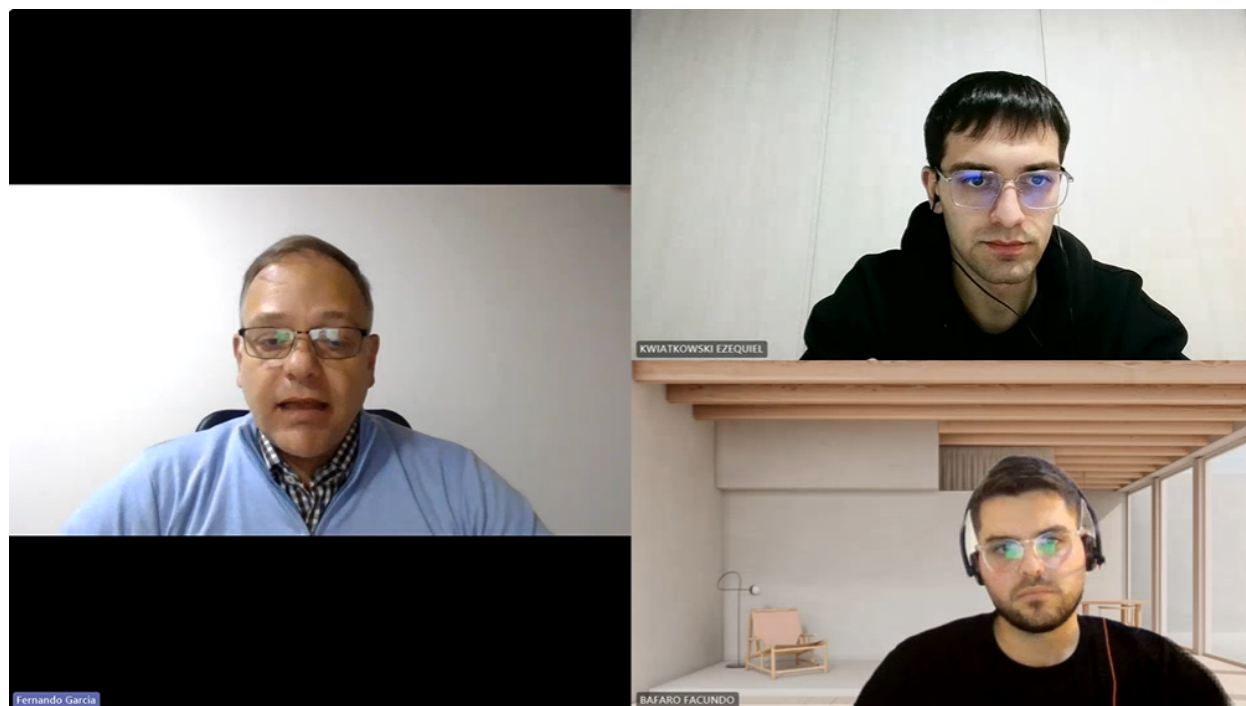
Para iniciar una optimización, es fundamental entender el punto de partida de la empresa y conocer a fondo la dinámica de sus procesos principales.

Se requiere tenacidad para sostener la hoja de ruta planificada, ajustando lo necesario sin perder el objetivo.

Las organizaciones que pierden su propósito principal para enfocarse únicamente en el lucro financiero (por ejemplo, hacer bicicleta financiera en lugar de comercializar) terminan perdiendo su coherencia interna y comprometiendo su viabilidad a largo plazo.

Detalles de la entrevista

[Entrevista Fernando Ares-20260616_170701-Grabación de la reunión.mp4](#)



Entrevistado 4:

Perfil: Alejandra García Psicóloga y Coach Organizacional Profesional enfocada en el desarrollo organizacional, selección, acompañamiento de equipos, líderes y gestión de procesos de transformación dentro de las empresas.

Diseño Organizacional y Estructura

La Importancia de las "Reglas Claras": Tener funciones y roles definidos es fundamental. La falta de un organigrama claro genera confusión, sensación de injusticia (no saber si se hace el trabajo propio o un "favor") y desmotivación. Definir la estructura es como establecer las reglas de un juego: permite a los colaboradores saber cómo moverse y, desde ahí, aportar más valor.

El Problema de la Doble Autoridad: Un obstáculo estructural típico en las PyMEs es la presencia constante de los dueños, lo que suele desdibujar las jerarquías formales. Esto genera pedidos superpuestos o contrapuestos hacia los empleados, quienes quedan "tironeados" sin saber a quién responder ni cuáles son las verdaderas prioridades, entorpeciendo directamente los procesos operativos.

Eficiencia Operativa y Estrategia

La Trampa de lo "Urgente vs. lo Importante": El mayor desafío para la eficiencia y el crecimiento de una PyME (agravado por el contexto del país) es el margen de maniobra reducido, que obliga a la estructura a enfocarse en la supervivencia del día a día (lo urgente).

Clave para el Crecimiento: Las PyMEs que logran trascender y ser verdaderamente eficientes son aquellas que consiguen despegarse de la coyuntura inmediata para generar espacios formales de planificación estratégica y anticipación.

Digitalización, Procesos y Gestión del Cambio (IA)

Barreras de Implementación: La introducción de nuevas tecnologías (como la IA o la digitalización de procesos) genera resistencia natural. Esta resistencia surge por el miedo a lo desconocido, la falta de claridad sobre los beneficios y el temor latente de los empleados a ser reemplazados por la automatización.

Mapa de Actores frente al Cambio: En toda estructura frente a la digitalización se identifican tres grupos:

Un pequeño porcentaje de detractores que ponen obstáculos.

Una gran franja intermedia que duda y siente incertidumbre.

Un pequeño grupo de pioneros o líderes de opinión que impulsan el cambio.

Estrategia de Adopción: Para que la tecnología mejore realmente los procesos sin trabar la operativa, es crucial trabajar sobre esa gran "franja intermedia" mediante la comunicación. Se deben escuchar activamente sus miedos y demostrar de manera paulatina los beneficios de la herramienta, asegurando que el colaborador entienda cómo su rol sigue siendo valioso e imprescindible para la empresa.

Detalles de la entrevista

Entrevista Alejandra Garcia-20260612_155725-Grabación de la reunión.mp4



Entrevistado 5:

Perfil: Ángel Lavezzo, Consultor en Sistemas de Gestión e IA con más de 25 años de experiencia implementando sistemas de gestión de calidad, mejora continua, seguridad informática y, actualmente, gestión de Inteligencia Artificial en PyMEs.

Diseño Organizacional y Liderazgo

Centralización vs. Delegación: Un cuello de botella estructural crítico en las PyMEs es la alta centralización en la cúpula. La incapacidad o resistencia de la dirección para delegar (frecuentemente por necesidad de control o falta de confianza en los mandos medios) frena la agilidad de la empresa e imposibilita la implementación rápida de mejoras.

Definición de Roles y Competencias: Para lograr una operación fluida, la dirección no solo debe estructurar formalmente las responsabilidades, sino definir explícitamente las competencias que exige cada rol. El personal debe conocer con total claridad qué se espera de su posición.

Tracción Directiva: El liderazgo de la dirección es el factor determinante. Sin su involucramiento activo y respaldo, cualquier propuesta de rediseño o mejora operativa está condenada a estancarse.

Gestión de Procesos y Mejora Continua

El Rol de los Mandos Medios: Para evitar la duplicidad de tareas y los retrabajos, los líderes de cada área deben asumir la responsabilidad de auditar y optimizar sus propios procesos.

Metodología de Ejecución: La coordinación eficiente requiere la formalización de planes de acción concretos orientados a la mejora, acompañados de un seguimiento métrico y sistemático.

Eficiencia Operativa, Digitalización y Gestión del Cambio (IA)

Políticas de Uso Formales: Ante la llegada de la Inteligencia Artificial, el mayor riesgo actual es su adopción anárquica. Es imperativo que el diseño organizacional incorpore una "Política de Uso de IA" formal, establecida por la dirección, para estandarizar su aplicación, mitigar riesgos y alinearla a la mejora de procesos.

El Paradigma de la Reasignación de Recursos: Existe un temor generalizado en los empleados a ser reemplazados por la automatización (ej. que el trabajo de tres personas lo haga una). La estrategia eficiente para la PyME no es utilizar la IA para recortar la plantilla, sino aprovechar las horas liberadas (ahorro de tiempo) para reasignar a ese personal a tareas de mayor valor agregado, potenciando la rentabilidad y generando nuevas unidades de negocio.

Barreras de Adopción: La principal resistencia a las nuevas herramientas tecnológicas radica pura y exclusivamente en el desconocimiento. Esto resalta la necesidad crítica de planes de capacitación previos a cualquier implementación.

Ruta Estratégica para la Optimización

Plan de Acción Escalonado: Para que una PyME logre un crecimiento sostenido mediante la optimización de sus operaciones, el consultor sugiere un orden de ejecución claro:

Capacitación integral y desmitificación de las nuevas herramientas digitales.

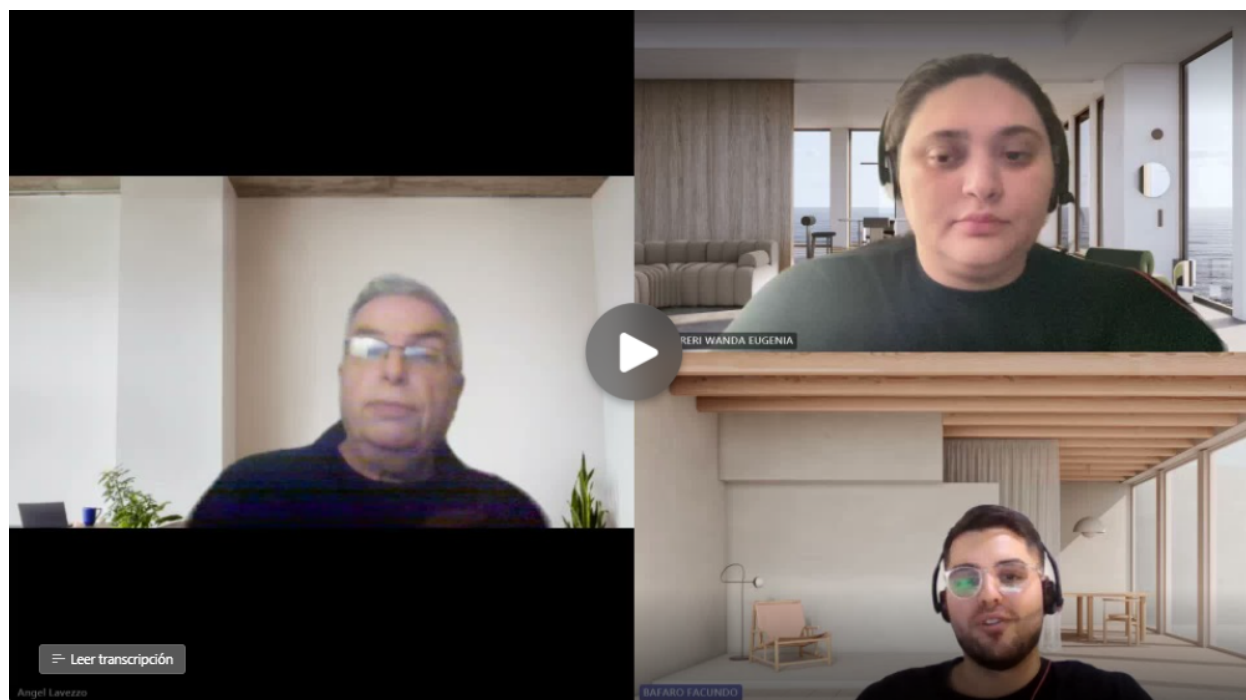
Establecimiento de normas y políticas internas de uso.

Mapeo del flujo de trabajo para identificar y priorizar los procesos más críticos (aquellos donde la automatización genere mayor impacto en menor tiempo).

Implementación estructurada y medición de los nuevos tiempos de respuesta.

Detalles de la entrevista

[Entrevista Angel Lavezzi-20260612_170202-Grabación de la reunión.mp4](#)



Entrevistado 6

Perfil: Matías Morel , dirige una micropyme que opera 100% de forma online, dedicada a la venta de mates, accesorios y yerba mate, y que cuenta con un equipo de 7 personas.

Roles y organización: Las funciones dentro de la empresa están claramente definidas. Cuentan con dos personas dedicadas a diseño y grabado láser, una en ventas y atención al cliente, una en empaquetado, una en administración (stock y logística), una socia encargada del marketing, y Matías en finanzas y producto. El proceso fluye mediante un sistema donde se "taggean" (etiquetan) los pedidos para que cada área sepa exactamente qué hacer.

Desafíos operativos: El mayor reto es el trabajo manual que requieren los productos personalizados, agravado por la promesa de entrega en el mismo día. Además, sufren en fechas de alta demanda (como el Día del Padre o Navidad, donde las ventas suben un 150%), ya que la coordinación, la comunicación y los requerimientos de los clientes se vuelven difíciles de gestionar sin un canal unificado.

Herramientas digitales e Inteligencia Artificial: Utilizan un ERP para automatizar la facturación, los cobros y el stock. Implementan IA de manera activa: usan ChatGPT para mejorar imágenes y atención al cliente, y Claude para la contabilidad interna, redacción de anuncios y creación de contenido en marketing.

Visión a futuro: Matías cree que la inteligencia artificial no reemplazará a su equipo actual, pero sí les permitirá escalar la empresa sin tener que sumar personal en ciertas áreas de forma proporcional. Destaca que el criterio humano seguirá siendo indispensable.

Eficiencia y mejoras pendientes: Actualmente no utilizan KPIs para medir la eficiencia operativa; simplemente notan las fallas cuando no logran despachar a tiempo. Sus principales metas para mejorar son establecer un buen sistema de comunicación interna y terminar de implementar una aplicación (actualmente en beta) para que los clientes autogestionen el diseño de sus grabados, lo que aumentará su capacidad diaria.

Detalles de la entrevista

Entrevista Matias Morel-20260618 151332-Grabación de la reunión.mp4



Entrevistado 7

Perfil: Sandra Copelli, Gerente de Recursos Humanos en JP Servicios (JPS), una empresa dedicada a los sistemas de ingeniería para la industria del petróleo y gas, que cuenta con 250 empleados distribuidos por todo el país.

Diseño Organizacional y Estructura

Definición de roles: La empresa cuenta con perfiles de puesto, responsabilidades, funciones y objetivos de manera estrictamente definida, incluso desde antes de que la persona ocupe el cargo.

Formalización organizacional: Poseen un sistema de gestión integral certificado bajo normas ISO, al cual tienen acceso todos los empleados para consultar los procedimientos luego de atravesar un estricto proceso de inducción.

Mecanismos de coordinación: Si bien se manejan con sistemas, la coordinación interdepartamental recae fuertemente en reuniones periódicas entre los gerentes, quienes se encuentran centralizados en la oficina de Capital Federal.

Gestión de Procesos y Eficiencia Operativa

Medición del rendimiento: Evalúan la eficiencia a través de informes con indicadores totalmente medibles cargados en el sistema de gestión.

KPIs utilizados: Monitorean el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción del cliente interno (el empleado) y la satisfacción del cliente externo.

Digitalización, IA y Visión a Futuro

Adopción Tecnológica: No utilizan sistemas comerciales como SAP, sino que operan íntegramente con sistemas de gestión internos. El sector de Recursos Humanos se encuentra altamente automatizado en cuanto a plataformas de perfiles, capacitación y evaluación de desempeño.

Implementación de Inteligencia Artificial: La empresa está incorporando herramientas de inteligencia artificial para optimizar procesos y brinda capacitaciones específicas sobre IA y digitalización a gerentes y empleados según la necesidad de cada sector.

Visión a futuro y barreras: Sandra sostiene que la IA mejorará los procesos pero no reemplazará a las personas, ya que el factor humano es indispensable para tareas técnicas de campo (como ir a una planta a realizar mediciones). El principal desafío es la resistencia al cambio tecnológico por parte del personal, dado que la edad media en la empresa es de 40 años, lo que exige fortalecer la comunicación y la capacitación continua.

Entrevistado 8

Perfil: Valentín Fernández, Project Manager en General Comunicaciones, una empresa del rubro de las telecomunicaciones.

Diseño Organizacional y Estructura

Definición de roles: Si bien la tarea principal de cada integrante está definida y estructurada en áreas, existe cierta flexibilidad operativa donde todos aportan conocimientos a las distintas tareas.

Proceso de inducción: La formalización es más laxa; a los ingresantes se les asigna una tarea puntual para que se familiaricen con el rubro y, a medida que aprenden, se les va otorgando mayor responsabilidad.

Mecanismos de coordinación: El disparador de los procesos es la asignación de una obra. A partir de ese momento, cada empleado sabe cómo proceder (por ejemplo, Valentín inicia la cotización) y la finalización de las etapas se comunica al resto del equipo predominantemente a través de correo electrónico.

Gestión de Procesos y Eficiencia Operativa

Medición y control: La coordinación de tiempos y plazos se centraliza en un tablero general manejado mediante un archivo de Excel.

Evaluación del cliente: El indicador principal de eficiencia no es interno, sino que está dado por el cliente más grande de la empresa (Movistar), con quien mantienen reuniones semanales de seguimiento para determinar si están cumpliendo con los objetivos mensuales.

Digitalización, IA y Visión a Futuro

Adopción Tecnológica y ERP: Utilizan el sistema SAP de forma obligatoria, ya que es la base de datos exigida por su cliente principal para gestionar cotizaciones, relevamientos y detalles de ingeniería de las obras.

Uso de Inteligencia Artificial: Valentín utiliza herramientas de inteligencia artificial a nivel personal para analizar rápidamente memorias de cálculo e ingeniería, destacando que el principal beneficio que aporta la IA es la velocidad operativa.

Visión a futuro y optimización: Considera que la automatización agilizará el trabajo de escritorio pero no reemplazará a los empleados, ya que el trabajo físico de campo es irremplazable. Como oportunidad de mejora, señala que es fundamental aumentar la velocidad de ejecución en los trabajos de campo, ya que los tiempos de respuesta son la métrica principal bajo la cual los evalúa el cliente.

Entrevistado 9

Contexto del Caso (Patricio Ravachini) Perfil: Empleado en el área de gestión de ingresos a obras en Gidral Comunicaciones, una PYME del rubro de telecomunicaciones (contratista de Telefónica) que cuenta con aproximadamente entre 20 y 30 empleados.

Diseño Organizacional y Estructura

Definición de roles: Si bien existen tareas y responsabilidades puntuales asignadas a cada persona, el tamaño reducido de la empresa y de sus áreas exige una alta flexibilidad operativa, siendo habitual que los empleados se asistan mutuamente en distintas tareas.

Inducción y formalización: La capacitación al ingresar a la empresa se enfoca en explicar una o dos tareas puntuales para comenzar a operar; el conocimiento del resto de los procesos se adquiere de manera empírica a medida que se conoce el trabajo y el rubro.

Mecanismos de coordinación: Las obras responden a un proceso estrictamente lineal, por lo que la coordinación entre los responsables de cada punto de la cadena es constante. Para lograrlo, se comunican ágilmente por WhatsApp y realizan el seguimiento a través de sistemas y tableros dinámicos.

Gestión de Procesos y Eficiencia Operativa

Medición del rendimiento: La eficiencia operativa se mide directamente a través del cumplimiento de la cuota de "obras finalizadas" o realizadas que exige Telefónica. Si el número objetivo no se cumple, utilizan las tablas de seguimiento para identificar en qué eslabón falló el proceso.

Oportunidades de mejora: Dado que los procesos internos se perciben como claros, Patricio considera que la principal mejora para escalar la productividad (y poder solicitarle un mayor volumen de trabajo al cliente) consistiría simplemente en aumentar la dotación de personal.

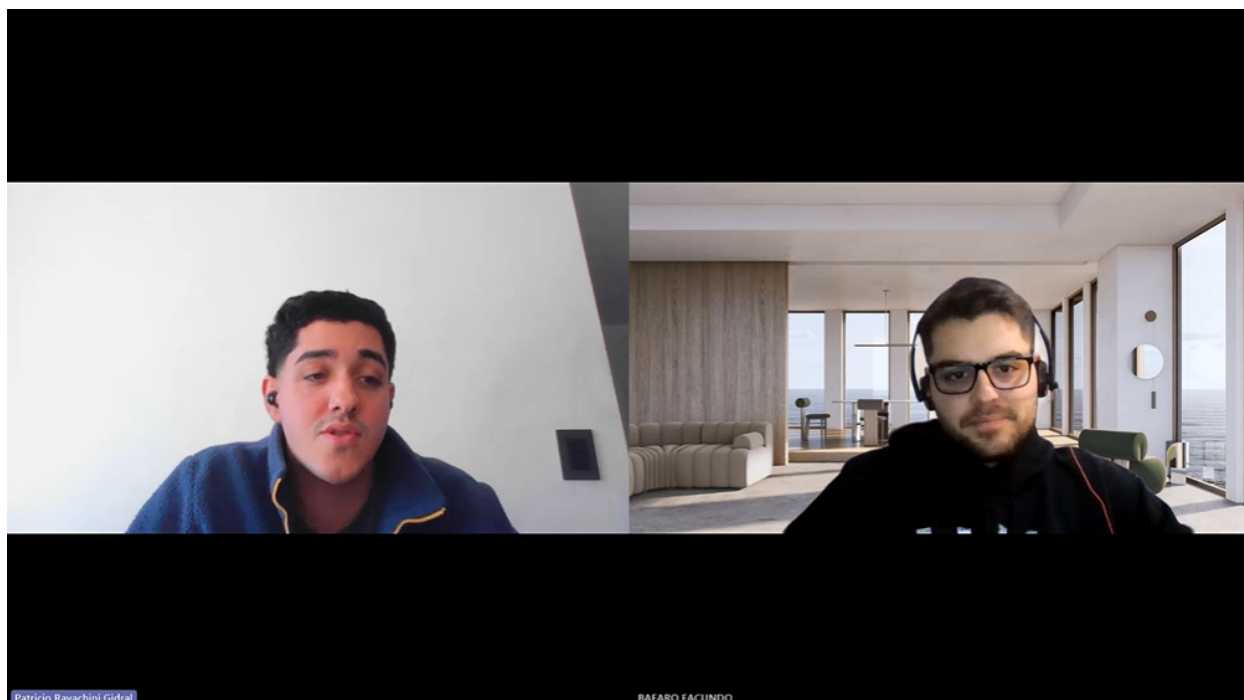
Digitalización, IA y Visión a Futuro

Adopción Tecnológica y Sistemas: Utilizan el sistema "SAP de proyectos" impuesto por su cliente principal (Telefónica) para centralizar la información de obras, cotizaciones y presupuestos. A nivel interno, para el control documental de ingresos, emplean un sistema llamado Cytex, el cual fue actualizado recientemente hacia una versión más dinámica que facilita la organización.

Implementación de Inteligencia Artificial: Actualmente, la empresa no está utilizando inteligencia artificial en sus procesos diarios. Patricio considera que su incorporación futura podría ayudar a automatizar tareas específicas, pero sostiene que no reemplazaría ni afectaría la cantidad de empleados requeridos para la operatoria.

Detalles de la entrevista

[Entrevista Patricio Ravachini-20260619_113450-Grabación de la reunión.mp4](#)



Entrevistado 10

Perfil: Natalio Fichelson es Licenciado en Economía (UBA) con un Máster en Finanzas (Universidad Di Tella). Cuenta con una extensa trayectoria en el mundo corporativo, habiendo ocupado cargos gerenciales en empresas como Bank Boston, Dow Química y Nextel. Actualmente se desempeña como consultor (autodenominado "despertador de empresarios, emprendedores y empresas"), con un enfoque que prioriza la inteligencia espiritual y emocional de los líderes antes de avanzar sobre la inteligencia económico-financiera y operativa de sus compañías.

Diseño Organizacional y Estructura

La mente del "Owner" como principal barrera: Al intentar documentar, controlar o mejorar procesos, el primer gran desafío radica en la mente subconsciente del dueño. Suelen aferrarse a

su zona de confort y creer que el modelo que les dio éxito en el pasado seguirá funcionando en el futuro.

Confusión de roles (Dueño vs. Gerente): A los dueños de las PyMEs les cuesta mucho delegar porque confunden los roles. No logran separar el "sombrero de owner" (cuyo objetivo es sacarle dinero y rentabilidad al negocio) del "sombrero de gerente" (cuyo objetivo es cumplir metas, para lo cual necesita gastar recursos o dinero).

Digitalización, IA y Visión a Futuro

Adopción obligatoria: La adopción de tecnología, la trazabilidad de datos y la inteligencia artificial no son opcionales; no implementarlas es otorgar una ventaja determinante a la competencia y fallar en darle la mejor solución al mercado.

IA como herramienta, no como propósito: La inteligencia artificial es un potenciador operativo, pero nunca podrá reemplazar el propósito fundamental del ser humano.

El riesgo del reemplazo: Según Fichelson, el emprendedor o profesional que se perciba a sí mismo simplemente como una herramienta o que no entienda su propósito (la intersección entre lo que le gusta, lo que hace mejor que nadie y lo que el mercado necesita) será reemplazado por la inteligencia artificial. Por el contrario, quienes tienen claro su propósito usarán la IA para potenciarse.

Anexo C Tabla comparativa de entrevistas expertos y expertos clave

Tabla 1

Expertos Clave

Eje de Análisis	Fernando García (Procesos)	Alejandra (Psicóloga / Coach)	Ángel (Sistemas e IA)
Enfoque Principal	Perspectiva de coherencia interna, acoplamiento externo y madurez de procesos como paso previo a la optimización.	Perspectiva del talento humano. Foco en la gestión del cambio, el bienestar del colaborador y la clarificación de roles.	Perspectiva estratégica y metodológica. Foco en la estandarización, las políticas formales y la mejora continua.
Diseño Org. y Roles	El organigrama es consecuencia de la operación, no prematuro. El desorden genera entropía, desgaste y costos.	La falta de organigrama genera sensación de injusticia y desmotivación. La doble autoridad desorganiza la base.	Alta centralización directiva. Vital saber delegar y definir no solo tareas, sino "competencias" de cada puesto.
Gestión de Procesos	Foco en compras, stock y venta. La falta de estandarización genera entropía; deben garantizar los procesos base.	Trampa de 'lo urgente vs. importante'. La eficiencia requiere espacios de planificación fuera de la coyuntura.	Los mandos medios deben liderar la mejora continua. Requiere formalización de planes y seguimiento métrico.
IA y Tecnología	Es un medio, no un fin. Si hay desorden, la IA no lo resuelve y hasta genera errores y alucinaciones.	Genera temor al reemplazo. Exige comunicación activa y demostración de beneficios a la 'franja intermedia'.	El riesgo es el uso anárquico. Exige Políticas de Uso para reasignar horas liberadas y potenciar ganancias.
Barreras y Recom.	Inacción frente a la crisis. La pérdida de coherencia por enfocarse solo en lo financiero compromete a largo plazo.	Miedo a lo desconocido, incertidumbre frente al cambio de reglas y la trampa de la coyuntura diaria.	Desconocimiento técnico, resistencia a delegar y falta de capacitación previa a la implementación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2*Expertos no Clave*

Eje de Análisis	Enunciados de Coincidencia (Prácticas y Barreras)	Profesionales que coinciden
Diseño Organizacional y Roles	Formalización de base: Necesidad de roles y tareas definidos formalmente desde el inicio para poder operar y medir.	Gonzalo, Emanuel, Matías, Sandra
	Adocracia y flexibilidad: Alta superposición de tareas, apoyo mutuo y flexibilidad para cubrir la escasez de recursos.	Gonzalo, Valentín, Patricio
Gestión de Procesos	Dependencia de software de gestión: Uso centralizado de ERP, SAP o plataformas internas para organizar la facturación y el stock.	Gonzalo, Matías, Sandra, Valentín, Patricio
	Cultura de medición: Evaluación del rendimiento operativo mediante KPIs, tiempos de respuesta o cumplimiento de objetivos.	Gonzalo, Emanuel, Sandra, Valentín, Patricio
Adopción de IA y Tecnología	Potenciador, no reemplazo: La tecnología se adopta para automatizar tareas repetitivas y ganar eficiencia, asumiendo que no reemplaza el trabajo físico/técnico.	Gonzalo, Emanuel, Matías, Sandra, Patricio
	Uso activo de IA: Implementación directa de IA (ChatGPT, lectura de reportes, cálculo) en las rutinas operativas diarias.	Gonzalo, Matías, Valentín
Principales Barreras y Desafíos	Cuellos de botella en la comunicación: Fricciones en la comunicación interdepartamental y alta carga de trabajo manual.	Gonzalo, Matías
	Resistencia cultural: Temor de los empleados a perder su trabajo o resistencia al cambio tecnológico por la edad.	Emanuel, Sandra
	Presión externa: La eficiencia y los tiempos operativos están dictados estrictamente por las exigencias del cliente.	Valentín, Patricio

Eje de Análisis	Enunciados de Coincidencia (Prácticas y Barreras)	Profesionales que coinciden
	Limitación de recursos físicos: Falta de personal suficiente como principal barrera para escalar la productividad.	Gonzalo, Patricio

Fuente: elaboración propia

Anexo D: Instrumento de Recolección Cuantitativa (Encuesta)

Filtros y Datos Demográficos

1. ¿Actualmente trabaja en una PyME del sector comercio?
2. ¿La empresa donde trabaja se encuentra en CABA?
3. ¿Qué cantidad de empleados tiene la organización?
4. Nivel jerárquico.
5. ¿En qué área se desempeña principalmente?

Dimensión: Diseño Organizacional

6. Las responsabilidades de cada puesto se encuentran claramente definidas dentro de la empresa.
7. Conozco con claridad cuáles son mis funciones y responsabilidades dentro de la organización.
8. La estructura organizativa de la empresa facilita el desarrollo de las actividades diarias.
9. La empresa cuenta con procedimientos y normas de trabajo formalmente establecidos.
10. Existe una adecuada coordinación y comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

Dimensión: Gestión de Procesos

11. Las tareas operativas se realizan siguiendo procedimientos estandarizados.
12. La empresa realiza controles periódicos sobre el cumplimiento de los procesos establecidos.
13. La empresa promueve la revisión y mejora continua de sus procesos de trabajo.

Dimensión: Nivel de Digitalización y Automatización

14. La empresa utiliza herramientas digitales para gestionar sus actividades operativas y administrativas.
15. Detalle qué herramientas digitales utiliza. (Pregunta abierta/opción múltiple)
16. Las herramientas tecnológicas utilizadas facilitan la realización de mis tareas diarias.

17. Los sistemas utilizados por la empresa se encuentran integrados entre sí y permiten compartir información de manera eficiente.

18. La incorporación de tecnología ha reducido significativamente la cantidad de tareas manuales.

Dimensión: Eficiencia Operativa

19. Las tareas y procesos se realizan dentro de los tiempos previstos.

20. Los recursos disponibles son utilizados de manera eficiente dentro de la organización.

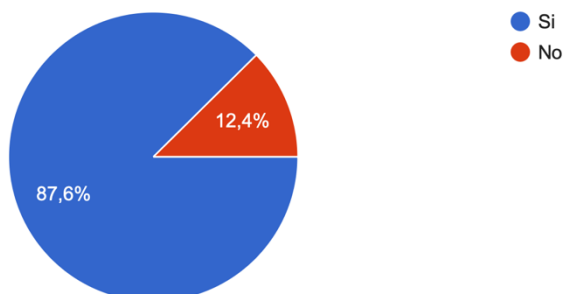
21. Los errores operativos y retrabajos ocurren con baja frecuencia.

22. La empresa alcanza regularmente los objetivos operativos establecidos.

Anexo E: Instrumento de Recolección Cuantitativa (Encuesta)

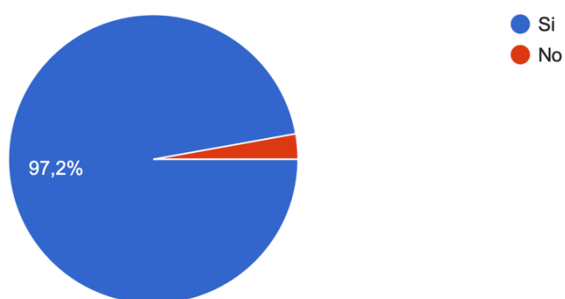
¿Actualmente trabaja en una PyME del sector comercio?

121 respuestas



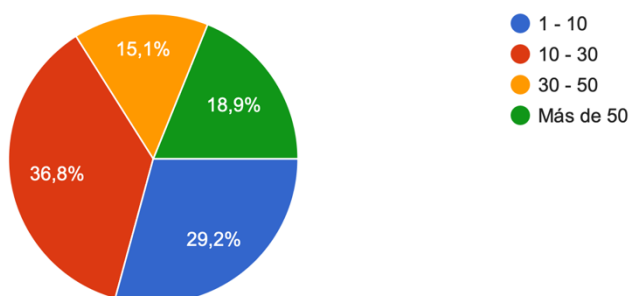
¿La empresa donde trabaja se encuentra en CABA?

106 respuestas



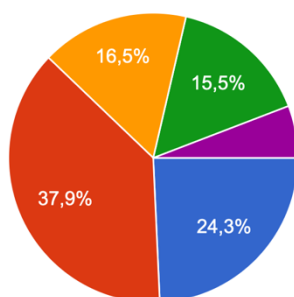
¿Qué cantidad de empleados tiene la organización?

106 respuestas



Nivel jerárquico

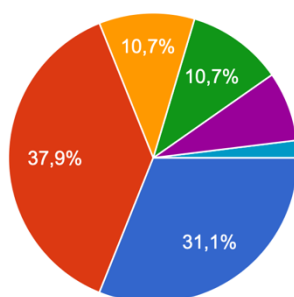
103 respuestas



- Operativo / Administrativo
- Analista / Empleado
- Supervisor / Coordinador
- Gerencia
- Direccion

¿En qué área se desempeña principalmente?

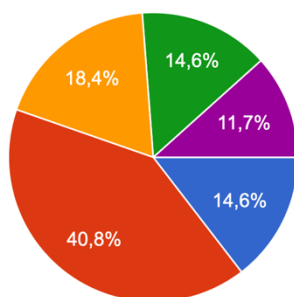
103 respuestas



- Administración y Finanzas
- Comercial / Ventas
- Operaciones
- Logística
- Recursos Humanos
- Marketing

Las responsabilidades de cada puesto se encuentran claramente definidas dentro de la empresa.

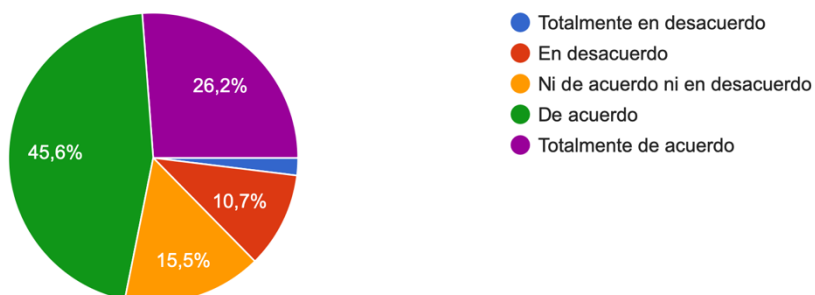
103 respuestas



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

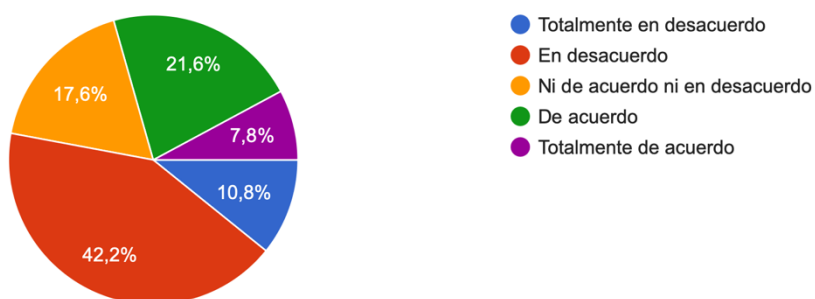
Conozco con claridad cuáles son mis funciones y responsabilidades dentro de la organización.

103 respuestas



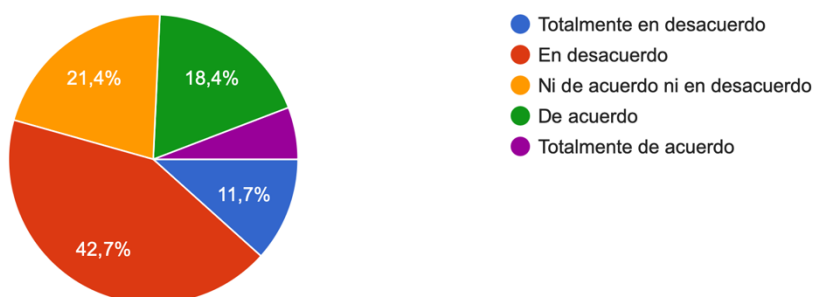
La estructura organizativa de la empresa facilita el desarrollo de las actividades diarias.

102 respuestas



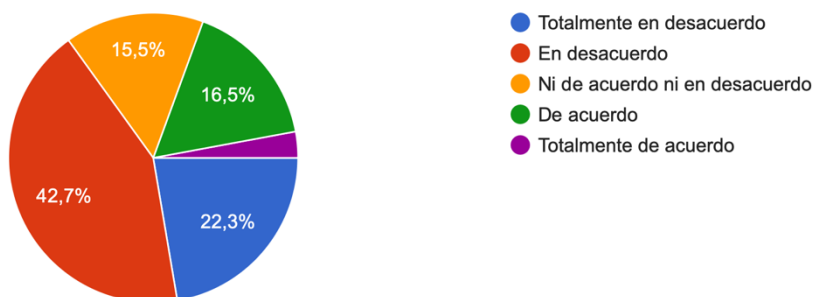
La empresa cuenta con procedimientos y normas de trabajo formalmente establecidos.

103 respuestas



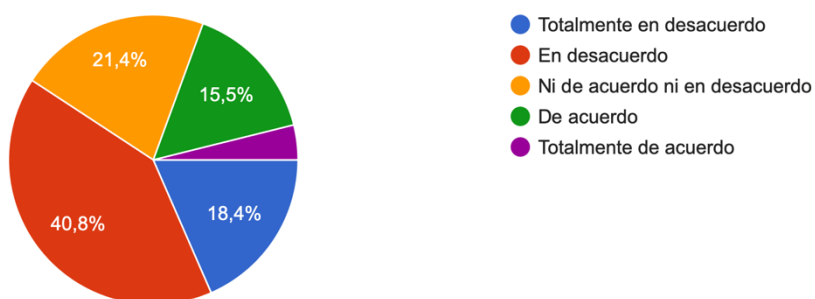
Existe una adecuada coordinación y comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

103 respuestas



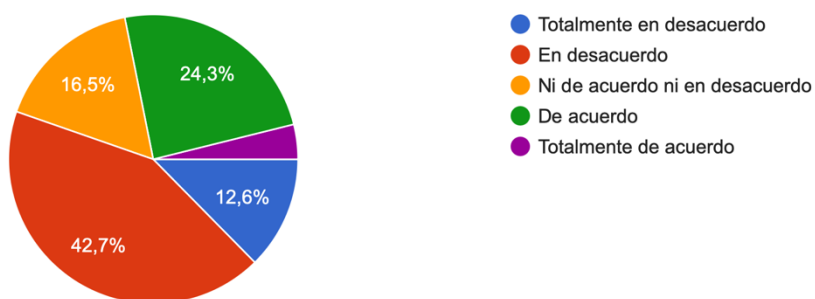
Las tareas operativas se realizan siguiendo procedimientos estandarizados.

103 respuestas



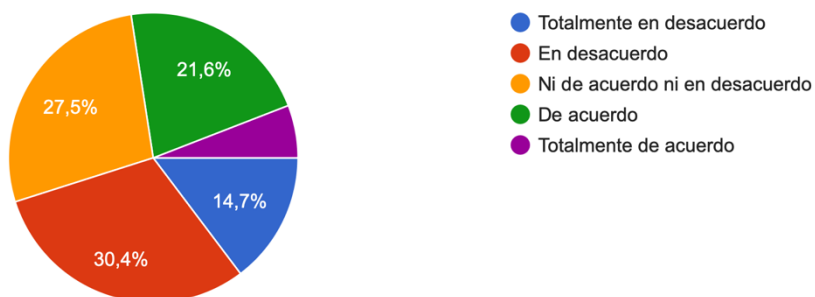
La empresa realiza controles periódicos sobre el cumplimiento de los procesos establecidos.

103 respuestas



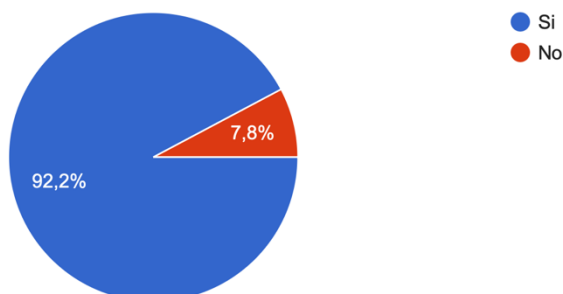
La empresa promueve la revisión y mejora continua de sus procesos de trabajo.

102 respuestas



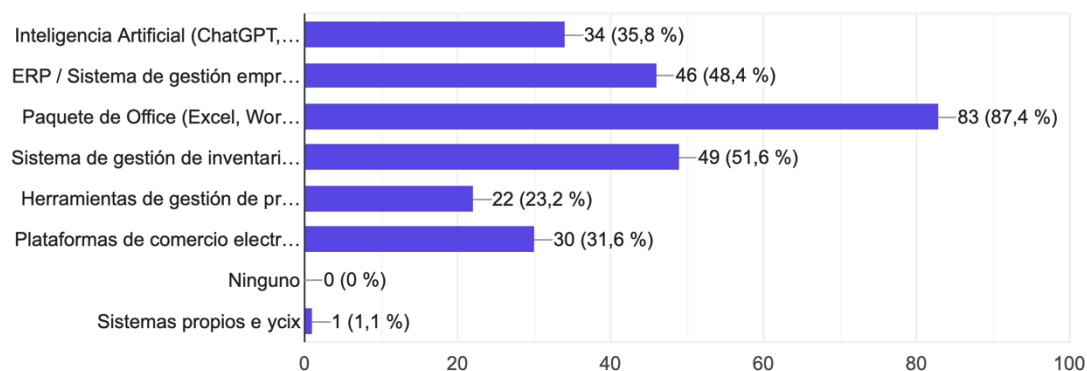
La empresa utiliza herramientas digitales para gestionar sus actividades operativas y administrativas.

103 respuestas



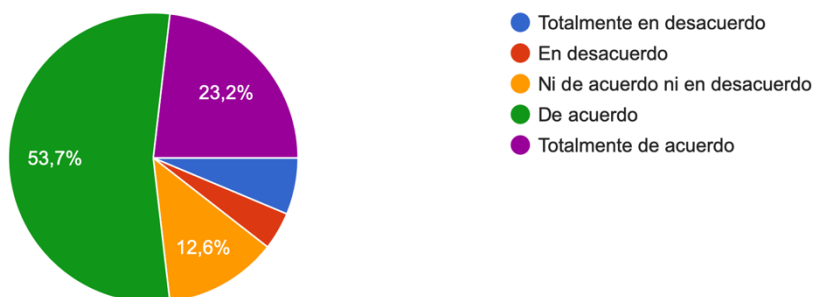
Detalle que herramientas digitales utiliza

95 respuestas



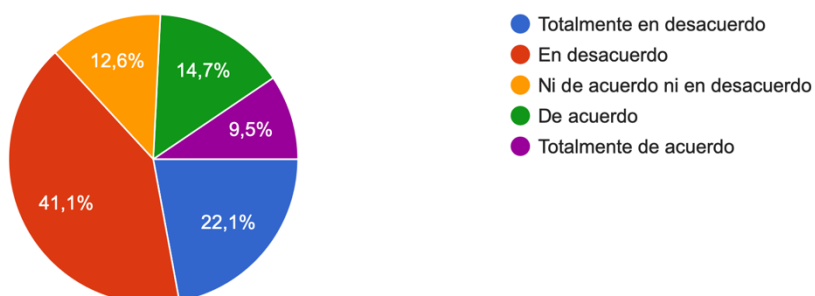
Las herramientas tecnológicas utilizadas facilitan la realización de mis tareas diarias.

95 respuestas



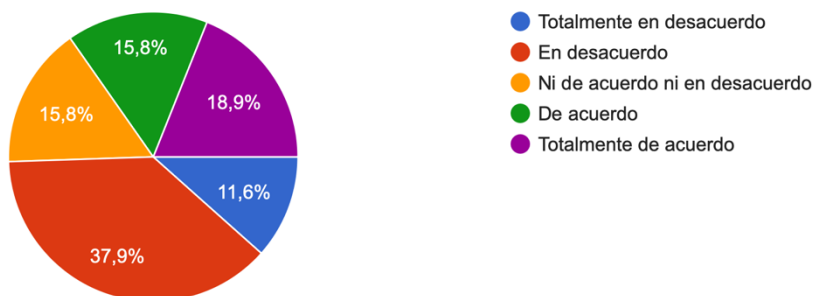
Los sistemas utilizados por la empresa se encuentran integrados entre sí y permiten compartir información de manera eficiente.

95 respuestas



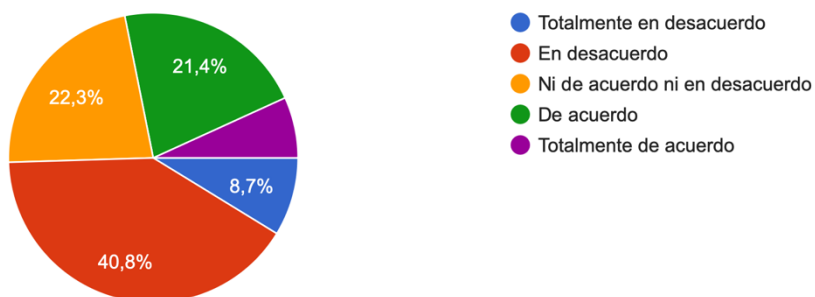
La incorporación de tecnología ha reducido significativamente la cantidad de tareas manuales.

95 respuestas



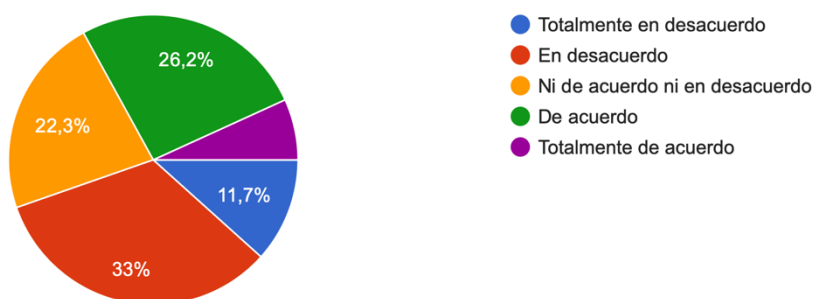
Las tareas y procesos se realizan dentro de los tiempos previstos.

103 respuestas



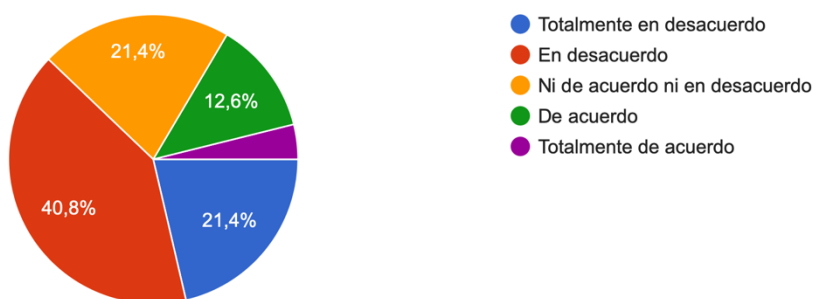
Los recursos disponibles son utilizados de manera eficiente dentro de la organización.

103 respuestas



Los errores operativos y retrabajos ocurren con baja frecuencia.

103 respuestas



La empresa alcanza regularmente los objetivos operativos establecidos.

103 respuestas

