

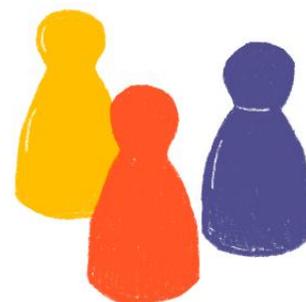
Jugando en digital:

Desafíos y oportunidades de transformación digital en una pyme familiar

INTEGRANTES:

- CORONEL HAIQUEL JOSEFINA - JOSEFINICORONEL@GMAIL.COM
- ELIAS DUNIA - DUNIAELIAS01@GMAIL.COM
- GONZALEZ LUANA ANTONELLA - LUANANTONELLA249@GMAIL.COM
- IBAÑEZ VALENTINA NAHIR - VALENTINIBANEZ20@GMAIL.COM
- MACIAN GERMAN GUILLERMO - MACIANGERMAN@GMAIL.COM
- VERA LOURDES GUADALUPE - LOURDESGUADALUPEVERA23@GMAIL.COM

TUTOR: EMILIANO KOCH





Contenido

Resumen	3
Introducción	3
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico	7
Aplicación.....	12
Recomendaciones	31
Conclusiones	33
Referencias.....	34
Apéndice	35



Resumen

Esta investigación cualitativa, con diseño de investigación-acción, se centra en una pyme familiar dedicada a la producción y venta de juegos didácticos que enfrenta limitaciones en su modelo de ventas tradicional y falta de digitalización. El estudio busca comprender, de manera participativa, las percepciones y dificultades internas para la implementación de herramientas digitales que optimicen la gestión comercial y la toma de decisiones. Basada en conceptos de diferentes autores, la investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta concreta de digitalización adaptada al contexto y recursos de la empresa. La recolección de datos se realiza mediante entrevistas, observación directa, focus group con los actores clave y opiniones de clientes. El análisis cualitativo implica codificación y categorización, con devolución y validación continua para fomentar mejoras reales en la organización.

Palabras Clave: transformación digital, gestión comercial, cambio organizacional, sistemas de información, pyme.

Introducción

En el contexto actual, la digitalización se presenta como un factor clave para la competitividad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Sin embargo, muchas de estas organizaciones, especialmente las de carácter familiar y tradicional, aún enfrentan importantes desafíos para integrar tecnologías digitales en sus procesos comerciales y de gestión. Este trabajo se enfoca en una pyme dedicada a la elaboración de juegos didácticos, que hasta ahora ha desarrollado su actividad bajo un modelo de ventas informal y manual, lo que limita su capacidad para tomar decisiones estratégicas basadas en datos confiables. Ante esta situación, se plantea la necesidad de investigar cómo la transformación digital puede



contribuir a optimizar la gestión comercial y fortalecer la toma de decisiones en esta empresa. A través de un enfoque cualitativo y diseño de investigación-acción, esta investigación busca no solo comprender las percepciones y barreras internas respecto a la digitalización, sino también involucrar activamente a los actores para co-construir una propuesta de digitalización adaptada a sus necesidades y contexto particular. La fundamentación teórica se apoya en los aportes de diferentes autores sobre los temas relevantes, lo que permite un análisis adaptado al contexto.

Situación Problemática

La empresa familiar enfrenta limitaciones en su crecimiento y toma de decisiones estratégicas debido a su modelo de ventas tradicional y a la falta de herramientas para el análisis de datos. Actualmente, las ventas se realizan de forma presencial o a través de canales informales (como WhatsApp o llamadas telefónicas), sin un sistema estructurado de gestión. Tampoco se sistematiza la información generada por las ventas, lo que impide contar con métricas confiables para evaluar el desempeño, entender el comportamiento del cliente y diseñar estrategias comerciales efectivas. Esta situación limita la competitividad de la empresa y dificulta la toma de decisiones basadas en evidencias concretas. Por ello, se considera necesario investigar cómo la digitalización de los procesos de venta y la incorporación de herramientas de análisis pueden optimizar la gestión comercial de la pyme.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo perciben los actores de la pyme el modelo actual de ventas y gestión de información?
2. ¿Qué conocimientos y prácticas tienen en relación con herramientas digitales?
3. ¿Qué barreras y oportunidades identifican frente a un proceso de transformación digital?



4. ¿Cómo podría impactar la incorporación de herramientas tecnológicas en la toma de decisiones comerciales y en la eficiencia del negocio?

Objetivo General

Comprender cómo los procesos de transformación digital pueden contribuir a mejorar la gestión comercial y la toma de decisiones en una pyme familiar y proponer estrategias considerando experiencias de sus actores claves.

Objetivos Específicos

- Describir el modelo actual de ventas y gestión de información de la empresa.
- Identificar las actitudes y expectativas del equipo hacia la digitalización y a la adaptación de nuevas tecnologías a las características de la empresa.
- Explorar barreras y oportunidades para la incorporación de herramientas digitales accesibles, que puedan ser adaptadas
- Proponer recomendaciones y mejoras para lograr mayor eficiencia y aumentar la competitividad.

Marco Metodológico

Enfoque

El enfoque que se adopta en esta investigación es cualitativo, ya que se pretende comprender en profundidad las experiencias, percepciones y dinámicas internas relacionadas con el proceso comercial y la posibilidad de transformación digital dentro de una pyme familiar. Este enfoque permite explorar el fenómeno en su contexto natural, considerando el punto de vista de los actores involucrados y captando dimensiones que no podrán abordarse únicamente con datos cuantificables.



Alcance

El alcance de este estudio es exploratorio-descriptivo. Es exploratorio porque analiza una problemática que no ha sido previamente investigada en esta empresa, y es descriptivo porque detalla cómo se organizan actualmente las ventas, la gestión de la información y la toma de decisiones. El propósito es la generación de un diagnóstico claro que sirva de base para una propuesta de mejora adaptada a la realidad de la organización.

Diseño

El diseño metodológico es de investigación-acción, ya que apunta no solo a estudiar el fenómeno, sino también a proponer una solución concreta y viable junto a los miembros de la organización. Este tipo de diseño permite una participación activa de los actores clave y favorece la construcción conjunta de conocimiento. A través del proceso de diagnóstico, reflexión y propuesta, se espera contribuir a un cambio real en la forma en que la pyme gestiona sus procesos comerciales.

Muestreo

El muestreo que se utiliza es de tipo no probabilístico e intencional. Se seleccionan de forma deliberada personas que desempeñan roles estratégicos dentro de la pyme, como dueños, y personal administrativo. Estas personas aportan información clave sobre el funcionamiento del negocio, las herramientas utilizadas y las dificultades que enfrentan en relación con la digitalización.

Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información necesaria se utilizan diferentes técnicas:

-Entrevistas: se realiza una entrevista a la dueña de la empresa con el objetivo de conocer sus opiniones, experiencias y expectativas respecto al uso de tecnologías y la gestión de las ventas. Además, se envían formularios a los clientes para obtener su punto de vista sobre la experiencia de compra.



-Observación no participante: se observa el proceso comercial sin intervenir, registrando cómo se llevan a cabo las ventas, qué herramientas se utilizan y cómo se organiza la información en las actividades cotidianas.

-Revisión documental: se analizan los registros internos disponibles, como planillas de ventas, comunicaciones con clientes u otros documentos relevantes que permiten comprender mejor la situación actual de la empresa.

-Focus Group: se lleva a cabo con el personal administrativo de la empresa para comprender aspectos relevantes, dificultades operativas, percepciones, etc.

Análisis de datos

El análisis cualitativo se desarrolla en varias etapas. Primero, se transcriben las entrevistas, y se ordenan tanto las observaciones, como los datos relevados en el focus group. Luego, se realiza una lectura comprensiva del material para identificar unidades de significado, a las que se les asignan patrones que representen temas recurrentes. Posteriormente, estos se agrupan en categorías más amplias, lo que permitirá interpretar el fenómeno de forma estructurada. Finalmente, se utiliza la técnica de triangulación para contrastar los datos obtenidos por distintas vías (entrevistas, observaciones, focus group, formularios y documentos), lo que aporta mayor validez al análisis. Este proceso permite construir una visión clara de la situación para elaborar una propuesta de transformación digital adecuada a la realidad de la pyme.

Marco Teórico

Según Laudon y Laudon (2020), en el contexto actual de transformación digital, las pequeñas y medianas empresas (pymes) se enfrentan al desafío de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, donde el uso estratégico de la tecnología se vuelve un factor clave para la

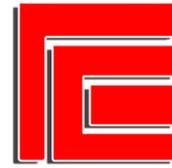


eficiencia y el crecimiento. La empresa objeto de esta investigación, una pyme familiar que produce juegos didácticos, aún opera con un modelo de ventas tradicional y una gestión informal de la información. Esta situación limita su capacidad para tomar decisiones basadas en datos y restringe su potencial de expansión. En este marco, es fundamental comprender los aportes teóricos que permiten analizar y fundamentar una posible transición hacia un modelo digital.

Según Martínez Echezárraga (2009), una empresa de familia es aquella en la que la propiedad y, en muchos casos, la gestión está en manos de una o más familias, con la intención explícita de preservar la continuidad del negocio a través de las generaciones. Este tipo de organización se caracteriza por un fuerte compromiso emocional, visión a largo plazo y transmisión de valores fundacionales, pero también enfrenta desafíos particulares relacionados con la profesionalización de la gestión, la sucesión y la toma de decisiones estratégicas.

El autor señala que sólo una minoría de estas empresas logra sostenerse más allá de la tercera generación, debido principalmente a conflictos familiares no resueltos, la falta de estructuras formales y la resistencia al cambio. En este sentido, plantea que la profesionalización de la gestión, la implementación de herramientas tecnológicas y la clara diferenciación entre los roles familiares y empresariales son factores claves para garantizar su sostenibilidad y competitividad.

En el caso de la pyme familiar analizada, que se dedica a la producción de juegos didácticos, se evidencia un modelo de ventas tradicional, informal y centralizado, con escasa sistematización de la información y una limitada apertura al cambio. Estas características reflejan dinámicas típicas de muchas empresas familiares que, si bien valoran el control y la tradición, pueden quedar rezagadas ante las exigencias del entorno digital. Por ello, comprender



la lógica interna de las empresas de familia permite interpretar mejor las resistencias, miedos o dificultades frente a la transformación digital, y al mismo tiempo diseñar estrategias participativas y realistas para acompañar ese proceso.

Según Laudon y Laudon (2020), los sistemas de información son conjuntos interrelacionados de componentes que recogen, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Estos sistemas permiten automatizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y generar ventajas competitivas sostenibles. La transformación digital, en este sentido, implica mucho más que incorporar herramientas tecnológicas: supone rediseñar procesos, cambiar formas de trabajo y modificar la cultura organizacional.

En el caso de esta pyme, la ausencia de un sistema formalizado de gestión de ventas y de análisis de datos impide contar con información precisa sobre los clientes, los productos más vendidos o los canales más eficaces. Implementar tecnologías accesibles como un CRM, una plataforma de ventas online o planillas colaborativas en la nube podría mejorar significativamente la organización y el seguimiento de las operaciones.

Según Laudon y Laudon (2020), un sistema de información no solo tiene una función técnica, sino también una dimensión organizacional y humana, ya que involucra a las personas, los procesos y la cultura de la organización. Los autores sostienen que para que un sistema de información funcione adecuadamente, debe estar alineado con los objetivos estratégicos del negocio y adaptado a sus características particulares. Esto implica que no existe una solución universal, sino que cada organización debe desarrollar sistemas que respondan a sus necesidades y capacidades específicas. Este concepto refuerza la importancia de diseñar una propuesta de digitalización adaptada al contexto real de la pyme.



La transformación digital, entendida en el contexto de una pyme familiar como la estudiada, implica mucho más que la incorporación de herramientas tecnológicas: se trata de un proceso profundo de revisión y rediseño de sus prácticas comerciales, organizativas y de gestión, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la competitividad y la capacidad de tomar decisiones informadas. Según Laudon y Laudon (2020), la transformación digital conlleva la integración de tecnología en todos los niveles de la organización, lo cual permite automatizar procesos, generar información confiable y fortalecer la estrategia del negocio.

En el caso de esta empresa, la transformación digital se traduce en la posibilidad de sistematizar la información de ventas, optimizar la atención al cliente mediante canales digitales, y tomar decisiones basadas en datos en lugar de percepciones. Este cambio no sólo requiere herramientas tecnológicas accesibles, como sistemas de gestión o plataformas online, sino también una disposición cultural y organizacional al cambio.

La digitalización también requiere una disposición al cambio por parte de los actores involucrados. Como señala Castells (2009), la tecnología por sí sola no genera transformación si no está acompañada de un proceso de apropiación por parte de las personas. La cultura organizacional de muchas pymes familiares tiende a ser conservadora, con estructuras informales, toma de decisiones centralizada y una resistencia implícita a modificar rutinas establecidas. Esto representa un obstáculo, pero también una oportunidad, si se trabaja de forma participativa, es posible avanzar en procesos de digitalización.

Según Chiavenato (2009), el cambio organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones modifican sus estructuras, procesos o cultura para adaptarse a los desafíos del entorno. Este cambio puede ser impulsado por factores internos o externos, y requiere del compromiso de los miembros de la organización para ser exitoso. La gestión del cambio implica

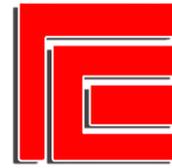


preparar, acompañar y sostener a las personas durante la transición, reduciendo resistencias y fortaleciendo la adopción de nuevas prácticas.

En el caso de la pyme en estudio, la transformación digital representa un cambio organizacional significativo, ya que implica modificar rutinas tradicionales, aprender nuevas herramientas y adaptar la forma en que se toman decisiones. Por ello, no basta con introducir tecnología: es necesario gestionar adecuadamente este proceso, comprendiendo las percepciones y expectativas de los actores involucrados. Este enfoque justifica el uso de un diseño de investigación-acción y la participación activa de los integrantes de la empresa.

Según Kotler & Keller (2012), en el contexto de esta investigación, resulta pertinente incorporar el análisis FODA como herramienta clave para evaluar el posicionamiento actual de la pyme estudiada y orientar las estrategias de transformación digital. El análisis FODA (siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en el ámbito organizacional para evaluar la situación actual de una empresa y orientar la toma de decisiones. Este instrumento permite identificar y clasificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño de una organización.

Según David y David (2017), el análisis FODA constituye un paso fundamental dentro del proceso de planificación estratégica, ya que posibilita el desarrollo de estrategias que maximicen las fortalezas, minimicen las debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas del entorno. En organizaciones pequeñas y familiares, como las pymes, esta herramienta adquiere especial relevancia al brindar una visión integral que conecta los recursos disponibles con los desafíos del entorno competitivo.



Además, permite profundizar la comprensión del contexto en el cual opera una pyme familiar. A partir de este diagnóstico, se puede diseñar una propuesta de transformación digital realista, coherente con las capacidades internas de la empresa y adaptada a las demandas del entorno, contribuyendo así al fortalecimiento de su gestión comercial y a su sostenibilidad a largo plazo.

Aplicación

La empresa es una pyme familiar dedicada a la elaboración y venta de juegos didácticos. Está conformada por aproximadamente quince personas y presenta una organización interna de carácter tradicional, donde las tareas se distribuyen de manera informal y con alta participación de los miembros del entorno familiar. Su dinámica de trabajo se basa en la cercanía con los clientes, la atención personalizada y una gestión operativa mayormente manual, lo que influye directamente en sus procesos comerciales y administrativos.

La organización objeto de estudio se encuentra en una etapa intermedia entre la primera y la segunda generación de las empresas familiares. Actualmente, la gestión y la toma de decisiones están a cargo de la fundadora, quien concentra las funciones clave, aunque ya se observa la incorporación de familiares directos (hijos o parientes cercanos) que colaboran en determinadas tareas administrativas y operativas. Esta situación es característica de una fase de transición que combina el liderazgo fundacional con una participación de la siguiente generación.

La cultura organizacional de la empresa evidencia rasgos comunes a las organizaciones familiares en sus primeras etapas. En particular, se destaca:

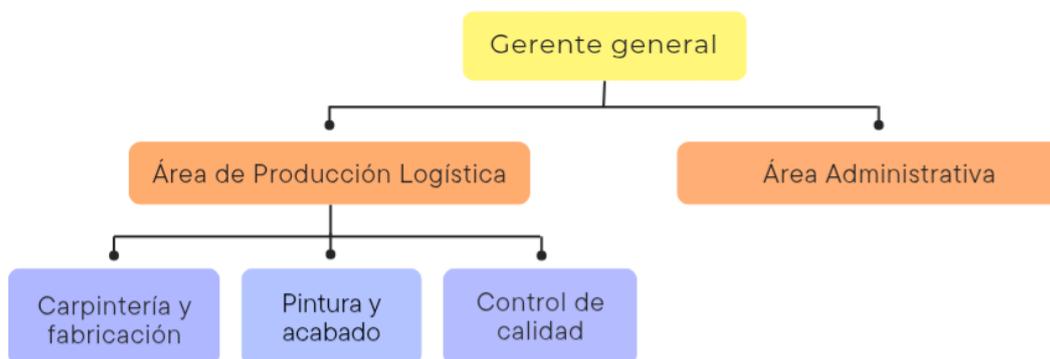
- Una estructura interna basada en la confianza interpersonal y las relaciones cercanas, donde la asignación de tareas y responsabilidades responde más a vínculos personales que a organigramas formales.

•Un estilo de trabajo centrado en el esfuerzo cotidiano y el compromiso individual, donde prima la dedicación antes que la planificación estructurada.

Estos elementos reflejan una dinámica fuertemente arraigada en los valores familiares, que otorgan identidad al negocio, pero que también pueden dificultar la implementación de transformaciones organizacionales.

En este contexto, emergen dilemas típicos de las empresas familiares, como la necesidad de avanzar hacia la profesionalización de la gestión sin perder su esencia, y la tensión entre el deseo de mantener un trato cercano y humano con los clientes y la posibilidad de incorporar herramientas tecnológicas que automatizan procesos.

Gráfico n°1- Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Análisis situacional

El presente análisis situacional tiene como objetivo comprender el estado actual del negocio en relación con sus productos, público objetivo, propuesta de valor, identidad de marca y estrategias de marketing. Esta evaluación permite identificar áreas de oportunidad para impulsar el crecimiento del negocio, especialmente en lo que respecta a la comunicación digital y la profesionalización de sus canales de venta.



Productos	Juegos didácticos artesanales elaborados con madera, pintura, etc. Incluyen juegos de memoria, rompecabezas, entre otros. Personalizables por edad o necesidad educativa.
Público objetivo	Padres, madres, docentes, terapeutas y escuelas. Niños/as de entre 3 y 10 años. Ubicados en Tucumán, con proyección a ventas nacionales.
Propuesta de valor	Fomento del aprendizaje a través del juego. Productos artesanales, seguros y sostenibles. Atención personalizada. Posibilidad de adaptar productos para necesidades educativas especiales.
Personalidad de marca	Compromiso con la educación y el desarrollo infantil. Marca cercana, familiar, responsable socialmente. Valoración del trabajo artesanal y la producción local.
Estrategia de marketing	Participación en ferias escolares y comunitarias. Promoción en redes sociales (Instagram). Comunicación boca a boca. Poca planificación digital estructurada hasta el momento.
Redes sociales	Solo Instagram, cuenta sin estrategia definida ni publicaciones regulares. No hay presencia en otras redes ni sitio web propio.

Análisis FODA

Como parte del diagnóstico organizacional de la empresa, se elabora un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el fin de identificar los principales factores internos y externos que inciden en su desempeño actual y en su potencial de mejora.

Su objetivo es servir como punto de partida para plantear estrategias que acompañen un proceso de transformación digital sostenible, adecuado a la realidad y contexto de la empresa.

Gráfico n°2- Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

El análisis permite observar que la empresa cuenta con ventajas competitivas importantes, como su capacidad de producción a gran escala y precios accesibles, en un mercado aún poco explotado. Sin embargo, estas fortalezas conviven con debilidades marcadas en la gestión digital y la falta de posicionamiento en canales virtuales, lo que limita su alcance comercial. A nivel externo, se presentan oportunidades claras de expansión hacia nuevos sectores, pero también amenazas vinculadas a la competencia y al contexto político-educativo. Comprender estas dimensiones resulta clave para diseñar una estrategia de transformación digital que potencie las fortalezas, aproveche las oportunidades y mitigue los factores de riesgo.



Análisis FOFA-DODA

Luego de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atraviesan a la empresa, se procede a desarrollar el análisis FOFA-DODA, una herramienta estratégica que permite vincular estos elementos internos y externos para formular posibles líneas de acción. Este análisis busca orientar la toma de decisiones en torno a la mejora de la gestión comercial, la profesionalización del negocio y la eventual incorporación de herramientas digitales, considerando tanto los recursos disponibles como el contexto en el que opera la empresa. A continuación, se detallan las estrategias resultantes de la combinación de los distintos factores.

•Estrategias FO (ofensivas)

Usar las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas:

-Aprovechar la infraestructura ya instalada y la experiencia productiva para ampliar presencia en escuelas y jugueterías.

-Ofrecer precios accesibles y trato personalizado como propuesta de valor al ingresar a nuevos puntos de venta.

-Incorporar un catálogo digital simple que aproveche la base de clientes existentes para captar nuevos.

•Estrategias FA (defensivas)

Utilizar las fortalezas internas para enfrentar amenazas externas:

-Sostener el trato directo y el conocimiento del cliente como ventaja frente a competidores más digitalizados.

-Utilizar la producción artesanal como diferenciador frente a productos estandarizados o de gran escala.

-Fortalecer los vínculos con instituciones educativas como barrera frente a la entrada de nuevos jugadores y posibles cambios políticos o normativos.



•Estrategias DO (adaptativas)

Superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas:

-Incorporar herramientas digitales simples para organizar pedidos y mejorar el abordaje del mercado escolar aún no explotado.

-Capacitarse en redes sociales y gestión comercial para mejorar la imagen del emprendimiento y facilitar acuerdos institucionales.

-Formalizar procesos sin perder la esencia artesanal para acceder a nuevos canales de venta y distribución.

•Estrategias DA (de supervivencia)

Reducir debilidades internas frente a amenazas externas:

-Documentar los procesos clave y profesionalizar la gestión interna para reducir la dependencia del conocimiento no registrado.

-Implementar sistemas mínimos de registro digital para mejorar la atención, seguimiento de pedidos y reducir errores.

-Activar y gestionar redes sociales para posicionarse frente a cambios políticos o educativos y aumentar la visibilidad comercial.

Panorama actual de la organización desde múltiples voces

Observación y revisión

Como parte del proceso de recolección de datos cualitativos, se lleva a cabo una observación no participante en el espacio de trabajo del negocio con el objetivo de conocer de primera mano el funcionamiento cotidiano de la empresa, especialmente en lo que respecta a la gestión de ventas, la comunicación con los clientes, la administración interna y el registro de operaciones. Esta técnica permite identificar rutinas, prácticas y dinámicas organizacionales que



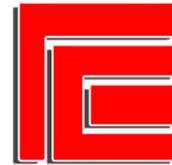
no siempre se revelan en entrevistas, brindando una mirada complementaria y más holística de la realidad de la empresa.

Durante la observación, se adopta una actitud no invasiva y respetuosa del ambiente natural del trabajo, sin intervenir en las tareas ni modificar la dinámica del equipo. Se registran comportamientos, circuitos operativos, formas de interacción y herramientas utilizadas, mediante notas.

En cuanto a los procesos de comercialización, se constata que la empresa no cuenta con un punto de venta abierto al público. Las ventas se gestionan de manera exclusiva a través de canales de difusión de WhatsApp, en donde ya se encuentran agregados los clientes habituales (mayormente docentes y familias que ya conocen los productos). Los pedidos se reciben por mensaje privado y luego se retiran de manera presencial o se realizan envíos directamente a los clientes.

Se identifica que todo el proceso de registro de ventas es manual. Una persona del equipo, que cumple un rol administrativo, se encarga de anotar los pedidos y los pagos en planillas físicas escritas a mano, sin ningún soporte digital. Tampoco se utilizan herramientas básicas como hojas de cálculo de Excel o aplicaciones de gestión. Esto significa que las operaciones se realizan de forma artesanal, sin automatización ni respaldo sistemático de la información.

Este modo de trabajo, si bien funcional en contextos de bajo volumen y trato personalizado, limita seriamente la capacidad de escalar el negocio, de realizar un seguimiento ordenado de clientes, productos o ingresos, y de tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Asimismo, incrementa la posibilidad de errores humanos, omisiones o pérdidas de información clave, ya que la trazabilidad depende en gran medida de la memoria y la experiencia del personal, más que de herramientas sistemáticas.



Además, se percibe una alta carga operativa en tareas repetitivas que podrían ser simplificadas con herramientas digitales básicas, como formularios, hojas electrónicas, etc.

Como parte del proceso, también se lleva a cabo una revisión de documentos internos con el objetivo de analizar cómo se registra y gestiona la información comercial dentro de la empresa. Esta instancia permite observar el nivel de formalización de los procesos administrativos vinculados a las ventas, pedidos y relaciones con los clientes.

Se constata que no existen sistemas digitales ni planillas electrónicas que permitan ordenar y sistematizar la información. Todo el registro se realiza de manera manual, en cuadernos u hojas sueltas, sin un criterio estandarizado ni estructura definida. La información se encuentra dispersa, lo que dificulta su consulta posterior, el seguimiento de clientes y el análisis de métricas comerciales como volúmenes de venta, productos más solicitados o frecuencia de compra.

Tampoco existen reportes o indicadores que permiten monitorear el desempeño del área comercial de forma periódica. La dependencia de anotaciones informales y de la memoria del personal limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

En síntesis, la revisión documental evidencia una gestión desorganizada y manual de la información comercial, que representa una oportunidad clara de mejora mediante la incorporación de herramientas digitales que ordenen, automaticen y respalden los procesos de venta y atención al cliente.

Entrevista

Con el objetivo de comprender de forma más profunda el funcionamiento comercial del negocio, se lleva a cabo una entrevista abierta a la dueña y responsable principal de la empresa. A través de este instrumento se busca conocer sus percepciones respecto a los procesos



actuales, la organización del trabajo, y su disposición frente a la incorporación de tecnologías digitales.

Se realiza de forma presencial durante una visita a la empresa, en un espacio tranquilo que permitió una conversación fluida. La duración aproximada es de 20 minutos. Las respuestas son registradas mediante anotaciones y, con autorización, se utilizan frases textuales para enriquecer el análisis.

En base a sus respuestas se obtienen los siguientes datos:

Modalidad actual de gestión comercial:

- Las ventas se gestionan de forma manual, utilizando papel y lápiz para registrar los pedidos y cobros.

- Los pedidos llegan exclusivamente por WhatsApp, que también se utiliza como principal medio de contacto con los clientes.

- No existe un sistema que permita almacenar, ordenar o consultar datos históricos, lo que limita el seguimiento de operaciones pasadas y la toma de decisiones basadas en información.

- Alta dependencia del conocimiento no documentado.

Uso de tecnología y opiniones sobre su utilidad:

- Se valora el uso del celular como herramienta central de trabajo, aunque se reconoce que no se aprovechan herramientas digitales más avanzadas.

- La falta de conocimientos técnicos es el principal factor que ha dificultado la implementación de sistemas de gestión más eficaces.

Propuestas de mejora:

- Hay consideración por un sistema digital que agilice los pedidos y los registros, facilitando el trabajo diario y brindando mayor claridad sobre el estado del negocio.



- Hay predisposición a incorporar cambios, siempre y cuando exista acompañamiento o personal capacitado que asuma el rol administrativo.

Cultura de trabajo:

- La dinámica interna es informal y muy personalizada, basada en la confianza entre las personas que integran el emprendimiento.

- Las decisiones y tareas se concentran en pocas personas, lo que refleja una estructura jerárquica simple y una cultura organizacional fuertemente centrada en el hacer cotidiano, con poco tiempo destinado a la planificación.

Rol del personal ante un proceso de cambio:

- La participación del personal es clave para que cualquier proceso de mejora funcione correctamente.

- A pesar de que hay limitaciones en cuanto al uso de herramientas digitales, también se cree que, con el acompañamiento adecuado, pueden adaptarse e incorporar nuevas rutinas.

Experiencias previas con cambios organizacionales:

- Falta de experiencias significativas con procesos de transformación organizacional, especialmente en lo que respecta a la digitalización. A pesar de ello, existe disposición e interés en mejorar la forma de trabajar, siempre que se cuente con herramientas adecuadas y necesarias.

Se reconoce que incorporar cambios sería un desafío, pero también una oportunidad para optimizar la gestión y reducir la dependencia de procesos manuales.

Focus Group

El propósito de esta técnica es explorar actitudes, expectativas y posibles resistencias del personal administrativo de la empresa en relación con los procesos actuales de gestión comercial y la posibilidad de avanzar hacia una transformación digital.



Es una actividad cualitativa de carácter exploratorio. Se definen cuatro ejes temáticos que guían la conversación: funcionamiento actual de las tareas, relación con la tecnología, expectativas ante un cambio y sugerencias de mejora.

La dinámica se desarrolla de forma presencial en las instalaciones de la empresa, con una duración aproximada de 30 minutos. Participan empleados administrativos de la empresa. La coordinación está a cargo de los integrantes del equipo de investigación, quienes facilitan el intercambio mediante preguntas abiertas, fomentando un ambiente de confianza y respeto.

Las respuestas son registradas en un archivo, sin grabaciones, con el objetivo de resguardar la confidencialidad y mantener la espontaneidad de los aportes.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Dinámica y desafíos del trabajo cotidiano:

Los participantes expresan que las tareas administrativas y comerciales se desarrollan de manera manual, lo que demanda tiempo y esfuerzo. El registro de pedidos y pagos se realiza en cuadernos o papeles sueltos, lo que a menudo provoca confusión o pérdida de información. Las tareas más repetitivas y que generan mayor carga operativa son la toma de pedidos, el seguimiento de pagos y el control de entregas.

- Percepciones sobre el uso de tecnología:

En general, se observa una actitud receptiva hacia el uso de tecnología. Si bien los participantes manifiestan tener conocimientos básicos y experiencias limitadas con herramientas digitales, reconocen que la incorporación de ciertos recursos puede facilitar la organización y brindar mayor claridad en la gestión diaria. Se menciona que muchas tareas podrían resolverse de forma más ágil con una herramienta adecuada.

- Opiniones sobre posibles cambios:

Al pensar en una eventual transformación digital, los participantes señalan beneficios claros como la reducción de errores, la mejora en el acceso a la información y la posibilidad de



sistematizar procesos. No obstante, también plantean algunas preocupaciones, especialmente vinculadas con la adaptación inicial, la necesidad de aprender nuevas herramientas y el temor a cometer errores durante la transición.

- Aportes y expectativas para el futuro:

Finalmente, surgen propuestas concretas por parte del personal, como la utilización de planillas digitales para registrar pedidos, el uso de aplicaciones simples para el seguimiento de ventas y cobros, y la posibilidad de contar con un sistema más visual para mostrar los productos a los clientes. Además, expresan su interés en recibir instancias de capacitación y acompañamiento para facilitar la implementación de nuevas herramientas sin que esto implique una sobrecarga de tareas.

La actividad permite relevar que el personal administrativo reconoce limitaciones en los métodos actuales de trabajo y muestra una actitud positiva hacia la incorporación de herramientas digitales. Si bien existen ciertas dudas vinculadas a la adaptación, se identifican oportunidades claras para mejorar la organización, reducir errores y optimizar tiempos. El compromiso del equipo y su disposición a capacitarse resultan factores clave para pensar una transformación digital viable y sostenida en el tiempo.

Relevamiento de opiniones de los clientes

Como parte de la investigación, se elabora y distribuye un formulario digital dirigido a las personas que conforman la clientela habitual de la empresa, especialmente docentes y familias. El objetivo es conocer sus percepciones sobre el proceso de compra, los canales de comunicación utilizados, el nivel de satisfacción general y su disposición frente a posibles mejoras tecnológicas.

Los resultados evidencian que la mayoría de los clientes accedió a los productos de la empresa a través de recomendaciones personales o del entorno escolar, lo que pone en evidencia una estrategia de difusión basada principalmente en boca a boca. También se



confirma que el canal más utilizado para realizar pedidos es WhatsApp, sin presencia significativa de otras plataformas como redes sociales o sitio web.

Una proporción importante de los encuestados manifiesta interés en contar con un sitio web que les permita visualizar el catálogo de forma organizada e incluso concretar compras y pagos online, aunque también se valora la sencillez del sistema actual. En general, los clientes expresan una experiencia de compra positiva, destacando aspectos como la amabilidad, calidad y calidez en la atención.

No obstante, algunos mencionan dificultades relacionadas con la falta de claridad en la disponibilidad de productos o inseguridades en torno a los medios de pago, lo que refuerza la necesidad de mejorar ciertos aspectos del proceso.

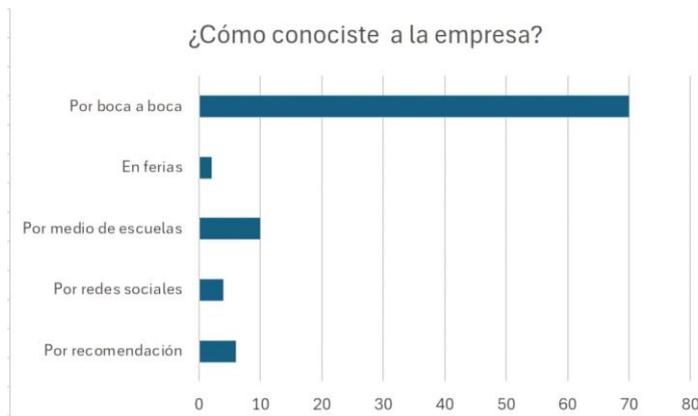
La información recabada permite identificar diversas oportunidades de mejora ligadas a la transformación digital del negocio. A pesar de que el sistema actual resulta cómodo para muchos clientes, existen limitaciones en cuanto a organización, visualización del catálogo y profesionalización del canal de ventas.

Estas percepciones coinciden con los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y la observación interna, y confirman que la digitalización de ciertos procesos no solo es posible, sino también deseada por una parte importante del público. El desarrollo de una página web sencilla, la implementación de un sistema de pedidos más ordenado y el fortalecimiento de la presencia digital podrían optimizar tanto la experiencia del cliente como la gestión interna de la empresa, sin perder el trato personalizado que caracteriza al emprendimiento.

A continuación, se presentan algunos gráficos de los resultados obtenidos a través de las encuestas mencionadas:



Grafico n°3: Resultados



Fuente: Elaboración propia

Grafico n°4: Resultados



Fuente: Elaboración propia

Hallazgos relevantes

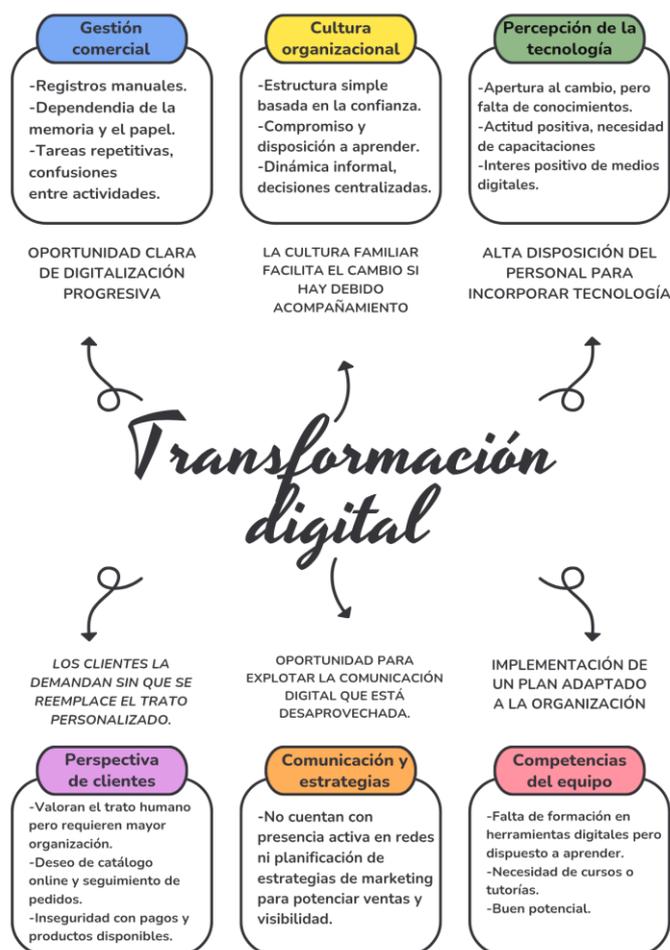
Para el análisis de la información recolectada se aplica la estrategia de triangulación de datos, con el propósito de construir una comprensión profunda y validada del objeto de estudio. Este procedimiento implica contrastar los datos obtenidos, lo cual permite detectar patrones, categorías y puntos de coincidencia relevantes entre las distintas perspectivas.

A través de este proceso, se constata una alta coincidencia en las opiniones y experiencias recogidas. Tanto el equipo interno como los clientes y los registros observacionales coinciden en señalar limitaciones en la gestión digital actual, la necesidad de incorporar

herramientas tecnológicas y la disposición favorable al cambio si este es acompañado adecuadamente.

Esta coherencia entre fuentes otorga validez y solidez a los hallazgos, y posibilita la construcción de un mapa cognitivo que organiza la información en seis temáticas centrales:

Gráfico n°5: Mapa de análisis



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los hallazgos muestran un contexto con claras oportunidades para la transformación digital, sostenidas por una disposición favorable del equipo y una demanda



explícita de los clientes. Sin embargo, también se identifican debilidades importantes, como la falta de competencias digitales, la informalidad en la gestión y la escasa planificación comercial.

Estos elementos son fundamentales para el diseño de la propuesta de transformación digital, la cual debe contemplar un enfoque adaptado a la cultura organizacional y con fuerte acompañamiento en la capacitación del equipo.

La triangulación permite comprender que la problemática de fondo no es solamente tecnológica, sino también organizacional. La ausencia de herramientas digitales no se debe a una resistencia ideológica, sino a limitaciones como desconocimiento, roles difusos, etc. lo cual permite pensar en intervenciones progresivas y adaptadas al contexto.

Propuesta de transformación digital

En base a la información recolectada y analizada con respecto a la actividad de la empresa, se elabora la propuesta de transformación digital gradual siguiendo una ruta que se adecua a la situación, recursos y capacidades con las que cuenta, inicialmente está destinada al personal que la requiere (dueña y administrativos).

Etapa 1: Introducción al entorno digital

En esta etapa se busca superar resistencias iniciales, promover conciencia del cambio en el entorno y capacitación en competencias digitales básicas.

Tabla n°1

Capacitaciones	Herramientas	Estrategias comerciales	Organización	Duración
-Curso básico de informática: manejo de carpetas, correo electrónico y	-Creación de una cuenta de Google Workspace para uso compartido	-Implementación de la comunicación de marca en redes sociales.	-Formalización de roles y división de tareas. -Establecimiento	Aproximadamente 1 a 2 meses.



navegación segura. -Curso de WhatsApp Business. -Curso introductorio al marketing digital (nivel inicial).	que contiene (gmail, meet, docs, entre otros). -Drive para almacenar información importante de manera ordenada.	-Publicaciones semanales con testimonios o juegos destacados/nuevos.	de rutinas de planificación semanal o de reuniones para toma de decisiones.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2: Implementación de herramientas de gestión

En esta etapa se busca implementar orden y control en las actividades administrativas del negocio mediante herramientas accesibles.

Tabla n°2

Capacitaciones	Herramientas	Estrategias comerciales	Organización	Duración
-Curso práctico de Excel y sus funcionalidades (nivel básico). -Aprendizaje de Canva para crear diseños, imágenes, publicidad, etc.	-Hoja de cálculo para registrar ventas, pedidos y pagos. -App Canva.	-Publicaciones, con calendario temático. -Incluir historias destacadas por categoría de productos.	-Asignación de responsables de quién se dedicará a la gestión y quién al marketing. -Separar claramente lo familiar de lo operativo (por ej.: decisiones de precios)	Aproximadamente 2 meses.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3: Profesionalización del canal digital

En esta etapa se busca aumentar la visibilidad, mejorar la experiencia del cliente y facilitar el proceso de compra.



Tabla n°3

Capacitaciones	Herramientas	Estrategias comerciales	Organización	Duración
-Curso de creación de Tienda Online (Tienda Nube u otra). -Taller de fotografía.	-Sitio web con catálogo digital. -Contenido llamativo en redes sociales.	-Campañas temáticas día del niño, inicio de clases, etc.) -Sorteos e interacción con seguidores.	-Publicaciones explicativas sobre cómo comprar por el sitio. -Reorganización de la dinámica de pedidos. -Análisis de principales resultados.	Aproximadamente 3 meses.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 4: Automatización

En esta etapa se busca incorporar procesos automáticos y análisis de datos para la toma de decisiones.

Tabla n°4

Capacitaciones	Herramientas	Estrategias comerciales	Organización	Duración
-Curso intermedio de Excel (tablas dinámicas, fórmulas, gráficos). -Charlas/talleres sobre gestión de clientes y ventas.	-Formulario de pedidos automáticos (Google forms).	-Publicidad segmentada en redes. -Email marketing con novedades y descuentos.	-Planificación de encuestas de satisfacción. -Incorporación de rutinas de revisión de datos.	Aproximadamente 3 meses.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 5: Expansión y sostenibilidad digital

En esta etapa se busca ampliar el alcance del negocio, fidelizar mayor clientela y consolidar el modelo digital destinando mayor presupuesto.



Tabla n°5

Capacitación	Herramientas	Estrategias comerciales	Organización	Duración
-Especialización en Canva Pro, Meta Ads, Google Analytics y métricas de redes para evaluar desempeño y estrategias. -Aprendizaje de software de gestión.	-CRM básico para seguimiento de clientes. -Integración de la tienda con redes sociales para ventas directas. -Automatización de registros a través del software.	-Desarrollo de alianzas con escuelas, jugueterías e influencers educativos. -Establecimiento de indicadores de seguimiento digital.	-Consolidar un área de marketing. -Definición de programación de contenidos. -Evaluación general del impacto de la digitalización.	Aproximadamente desde 5 meses en adelante.

Fuente: Elaboración propia

La propuesta que se plantea busca generar mejoras reales y sostenibles en la empresa familiar a partir de un proceso de transformación digital pensado en etapas. No se trata solamente de incorporar tecnología por sí misma, sino de acompañar a la empresa en un cambio integral que fortalezca su funcionamiento interno, su comunicación con los clientes y su capacidad para crecer.

Uno de los beneficios principales es la posibilidad de ordenar y profesionalizar los procesos internos con herramientas simples como Excel y como las que pertenecen a Google sin necesidad de grandes inversiones. Además, esto permite que las responsabilidades estén más claras y que los miembros del equipo se capaciten y amplíen sus conocimientos.

Desde lo comercial, avanzar hacia una presencia digital más fuerte y planificada ayuda que más personas conozcan la marca y los productos. Hoy en día, muchos potenciales clientes buscan todo por internet, y si la empresa no está ahí, pierde oportunidades. La idea es que puedan contar con un catálogo digital, manejar bien las redes sociales y más adelante tener una tienda online que mantenga el estilo cercano que caracteriza a la marca.



También es importante destacar que la propuesta no deja afuera a los clientes actuales: se van a ofrecer tutoriales, atención personalizada y acompañamiento para que puedan adaptarse a los cambios sin dificultad. De esta forma, no solo se mejora la experiencia de compra, sino que también se construye más confianza.

Por otro lado, todo este proceso ayuda a resolver algunas limitaciones propias de las empresas familiares, como la informalidad, la concentración de decisiones en una sola persona o la confusión entre los temas personales y los del negocio. Al tener una mejor organización y con más herramientas, la empresa puede proyectarse a futuro sin perder su identidad. Como así también fortalece el posicionamiento de la marca como una empresa comprometida con la educación, la innovación y la mejora continua, lo que puede abrir puertas a alianzas estratégicas con instituciones educativas, jugueterías, entre otras.

Además, a medida que se dominen las herramientas básicas y se amplíe la experiencia, la empresa podrá seguir avanzando hacia una digitalización más completa, incorporando nuevas plataformas, automatizando tareas, o incluso explorando herramientas de inteligencia artificial que se adapten a su rubro. Esto abre la puerta a muchas oportunidades futuras sin tener que cambiar su esencia ni dejar de lado su trato humano.

En definitiva, esta propuesta apunta hacia el crecimiento de la empresa, combinando lo artesanal con lo digital, y brindando herramientas concretas para que pueda seguir aportando al desarrollo infantil, al trabajo local y a la economía familiar.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y el análisis de los mismos, se recomienda a la empresa diferentes acciones que van a permitirle avanzar hacia la transformación digital según la realidad en la que se encuentra y sus posibilidades.



En primer lugar, es importante la organización interna adecuada del personal que compone la empresa, definir claramente los roles y actividades de cada persona para evitar la sobrecarga de tareas y los errores indebidos.

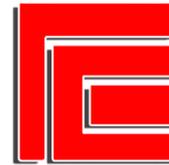
En segundo lugar, es fundamental la capacitación del equipo para que el personal tenga conocimiento sobre herramientas digitales, especialmente del uso de Excel para que simplifique y agilice los procesos administrativos; como así también del manejo de redes sociales, de aplicaciones como Canva, Google Drive, etc.

En tercer lugar, deben implementar estrategias de comunicación digital utilizando calendario de publicaciones regulares y planificadas según la situación en diferentes plataformas, lo cual ayudará a aumentar las ventas, a posicionar mejor la marca y lograr mejor visibilidad para llegar a más clientes.

En cuarto lugar, desde lo comercial pueden crear un catálogo digital con los diferentes productos para poder compartir fácilmente con clientes. Una vez que se afiancen los nuevos métodos, implementar una tienda online facilitará el proceso de venta sin perder el trato personal.

En quinto lugar, es clave que durante todo el proceso acompañen a los clientes actuales para la adaptación al cambio, ya sea con tutoriales o instructivos sobre pedidos, pagos; respondiendo dudas, etc. para que no se vean afectados con la implementación de nuevas herramientas.

Finalmente, cada cierto tiempo deben evaluar los resultados de los cambios, para verificar si el negocio avanza, cuáles son los resultados, qué funciona mejor y qué hay que ajustar. Esto les permitirá crecer con mayor seguridad.



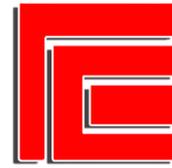
Conclusiones

Este trabajo de investigación cualitativa nos permitió abordar de manera integral la situación actual de una empresa familiar dedicada a la producción artesanal de juegos didácticos, evidenciando sus fortalezas, desafíos y oportunidades en relación con la transformación digital. A través de técnicas de recolección como entrevistas, observación participante, revisión documental y encuestas, y mediante un proceso de triangulación metodológica, se pudo construir una mirada profunda y situada sobre la realidad organizacional.

Uno de los principales aportes de este trabajo reside en haber podido vincular los saberes teóricos adquiridos en la materia con una problemática concreta, como lo es la falta de digitalización en una pyme con fuerte impronta familiar. A partir de los datos analizados, se elaboró una propuesta de transformación digital gradual, diseñada en etapas, que contempla tanto los aspectos técnicos como los humanos y culturales de la organización.

La propuesta se centra en fortalecer la identidad de la empresa, dotarla de herramientas accesibles y acompañar los procesos de cambio desde una lógica realista y empática, respetando los tiempos y capacidades de sus integrantes. Se demuestra que la transformación digital no necesariamente implica grandes inversiones, sino planificación, capacitación y voluntad de cambio.

Finalmente, se concluye que, si bien el camino de la digitalización presenta resistencias y miedos, también abre nuevas posibilidades de crecimiento, sostenibilidad y profesionalización para este tipo de empresas. La experiencia de este trabajo refuerza la idea de que las pequeñas empresas familiares pueden transformarse con apoyo, conocimiento y estrategias adaptadas a su realidad.



Referencias

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Sistemas de información gerencial* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Martínez Echezárraga, R. (2009). *Gestión de las pequeñas y medianas empresas: Desafíos y oportunidades en la era del conocimiento*. Ediciones Macchi.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.



Apéndice

A continuación, se presentan las preguntas realizadas en la entrevista a la dueña/gerente de la empresa:

- 1) ¿Cómo se gestionan actualmente las ventas en la empresa?
- 2) ¿Qué herramientas usan para registrar pedidos o comunicarse con los clientes?
- 3) ¿Enfrentan dificultades al momento de organizar la información del negocio?
- 4) ¿Qué importancia le dan a la tecnología en su forma de trabajo actual?
- 5) ¿Han considerado incorporar algún sistema digital? ¿Por qué sí o por qué no?
- 6) ¿Cómo imaginan una mejora en la forma de vender y registrar los datos?
- 7) ¿Qué obstáculos creen que podrían surgir si se digitaliza parte del proceso?
- 8) ¿Cómo describirías la cultura de trabajo dentro de la empresa?
- 9) ¿Qué rol considera que deben tener los empleados en un posible proceso de transformación digital?
- 10) ¿Qué experiencias previas han tenido con los cambios organizacionales?

A continuación, se presenta la guía de preguntas del focus group con el personal administrativo:

Eje 1: prácticas actuales

¿Cómo sienten que funcionan hoy los procesos de venta, registro de datos y atención al cliente?

¿Qué tareas consumen más tiempo o resultan repetitivas?

Eje 2: actitudes frente a la tecnología

¿Qué lugar creen que podría tener la tecnología en su trabajo diario?

¿Qué experiencias han tenido con herramientas digitales?

Eje 3: expectativas



¿Qué beneficios imaginan que traería la digitalización?

¿Qué obstáculos creen que podrían aparecer?

¿Qué necesitan para sentirse cómodos con un cambio de este tipo?

Eje 4: propuestas de mejora

¿Qué tipo de herramientas o cambios creen que facilitarán su trabajo?

¿Les gustaría recibir alguna capacitación o apoyo para implementar mejoras?

A continuación, se presenta el formulario enviado a clientes:

1) ¿Cómo conociste a la empresa y sus productos?

-Por recomendación

-Por redes sociales

-Por medio de escuelas

-En ferias

-Por boca a boca

2) ¿Qué canal utilizaste para completar tu pedido?

-WhatsApp

-Presencial

-Facebook

-Instagram

3) ¿Qué nivel de dificultad te resulta realizar tu pedido?

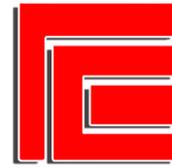
-Fácil, sin inconvenientes

-Fácil, pero me quedan dudas

-Difícil, me cuesta comunicarme

-Muy difícil, no pude concretar el pedido

4) ¿Te gustaría que la empresa tenga un sitio web?



- Si, para ver los productos organizados
- Si, para comprar y pagar por la misma vía
- No, prefiero seguir con la modalidad actual

5) Atención ¿Qué valoras del servicio recibido?

- La atención y amabilidad
- Calidad del producto
- Rapidez y seguridad
- Presentación y diseño
- Estoy disconforme

6) ¿Hay algo que te haya incomodado en tu experiencia de compra que te gustaría que mejoráramos?

- Tiempo de respuesta lento
- Información confusa
- Dificultad para ver disponibilidad de productos
- Inseguridad sobre medios de pago o entrega
- Todo funcionó acorde a lo esperado