



"Diagnóstico y propuesta de mejora para el control de stock de alimentos en el Centro CANON SMT."

– de Haro, Micaela Alejandra – Falivene, Inés

– Gentile, María Emilia – Godoy, María Gabriela

micaeladeharo465@gmail.com – inuuufalivene@gmail.com – emiliagentile05@gmail.com – magagodoy5@gmail.com –

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Fundación CANON, sede San Miguel de Tucumán, una organización sin fines de lucro dedicada a la prevención y recuperación de la desnutrición infantil. La investigación se centró en la gestión de inventarios de alimentos y fórmulas lácteas. El objetivo fue diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer el control de stock y mejorar la toma de decisiones dentro de la organización. Para ello, se empleó una ruta metodológica cualitativa con alcance exploratorio-descriptivo y diseño de investigación-acción. La recolección de datos se efectuó mediante observación participante, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, lo que permitió obtener una comprensión integral de la problemática estudiada.

Los resultados evidenciaron una gestión de inventarios basada principalmente en controles visuales y registros manuales, junto con la centralización del conocimiento operativo, la ausencia de criterios sistemáticos para la rotación de productos y limitaciones en el acceso a información actualizada sobre las existencias disponibles. Estas condiciones favorecen pérdidas por vencimiento, dificultades de coordinación entre áreas y una gestión predominantemente reactiva.

A partir de los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de mejora basada en Google Sheets, orientada a centralizar la información, automatizar el control de existencias, incorporar alertas automáticas y facilitar la consulta del stock en tiempo real. La propuesta constituye una alternativa de bajo costo y fácil implementación que busca fortalecer la gestión de inventarios y promover el aprovechamiento de los recursos destinados a los beneficiarios de la fundación.

Palabras clave: gestión de inventarios, control de stock, donaciones, fecha de vencimiento, digitalización.

Introducción

La gestión eficiente de los recursos constituye un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización, tanto en el sector privado como en el sector público. Esta necesidad adquiere mayor importancia en aquellas instituciones sin fines de lucro, ya que la disponibilidad oportuna de los insumos influye directamente en la calidad de vida de las personas beneficiarias.

En este marco, la Fundación CANON en su sede de San Miguel de Tucumán, desempeña una labor esencial orientada a la prevención y recuperación de la desnutrición infantil mediante un abordaje integral que combina atención médica, talleres educativos y distribución de bolsones alimentarios. Con este propósito, el centro opera los días lunes, miércoles y jueves, brindando acompañamiento a madres y niños a través de los siguientes programas: "Nutrición y Pediatría", "Desarrollo Infantil" y "Educación y Promoción Social".

Para sostener sus actividades, la institución cuenta con una red de suministro conformada por subsidios nacionales y provinciales, convenios y donantes particulares. A través de estos aportes, recibe de manera periódica una amplia variedad de productos, entre ellos, alimentos básicos como arroz, aceite, fideos, entre otros, y fórmulas lácteas especializadas destinadas a tratamientos



nutricionales. En este escenario, la correcta administración de los insumos disponibles se convierte en un aspecto clave para la continuidad de los programas llevados a cabo por la organización.

Situación Problemática

La Fundación CANON de San Miguel de Tucumán recibe periódicamente donaciones de fórmulas lácteas y otros insumos provenientes de organismos públicos y donantes particulares. Estos recursos constituyen un elemento esencial para el desarrollo de los programas nutricionales que la institución brinda a madres y niños en situación de vulnerabilidad.

Actualmente, la gestión de dichos insumos se realiza mediante controles visuales y registros manuales, los cuales son utilizados para conocer la disponibilidad de los productos almacenados. En consecuencia, cuando se requieren datos como la existencia, la cantidad o el estado de un determinado insumo, el personal debe dirigirse presencialmente hacia el depósito, considerando que la infraestructura edilicia es de gran magnitud.

Por otra parte, la institución recibe una amplia variedad de donaciones que incluyen tanto alimentos y fórmulas lácteas como ropa, calzado, colchones y otros artículos. Estos productos son almacenados dentro de un mismo espacio físico, donde se desarrollan las actividades de recepción, clasificación, conservación y distribución. Asimismo, los datos vinculados a los insumos son utilizados por diferentes áreas de la organización, entre ellas Dirección, Cocina y Nutrición para la planificación y ejecución de sus actividades. En este contexto, resulta relevante analizar la forma en que se registra, actualiza y comparte la información vinculada al inventario, considerando la importancia que tienen estos recursos para el funcionamiento de la institución.

Preguntas de Investigación

- 1- ¿Qué procedimientos, sistemas, métodos o herramientas utiliza la Fundación para llevar a cabo el registro, almacenamiento y egreso de donaciones?
- 2- ¿Cuáles son las principales características del proceso de recepción, almacenamiento y entrega de donaciones?
- 3- ¿De qué manera la implementación de un sistema de gestión de stock podría contribuir en la gestión de inventarios de la Fundación y qué características debería poseer?

Objetivo General

- Diseñar una propuesta de gestión de inventarios con el fin de fortalecer el control de stock de las donaciones y facilitar la toma de decisiones del personal y de la Dirección.

Objetivos Específicos

- Describir los procedimientos, sistemas, métodos y herramientas utilizados por la Fundación para el registro, almacenamiento y egreso de mercadería.
- Identificar las características del proceso de recepción, clasificación almacenamiento y entrega de mercadería.
- Determinar los requerimientos que debería poseer un sistema de gestión de stock para adecuarse a las necesidades operativas de la Fundación.

Marco Metodológico

La presente investigación se desarrollará bajo la ruta cualitativa, la cual buscará comprender fenómenos a partir de la perspectiva de los participantes y del análisis del contexto en el que ocurren.

El estudio tendrá un alcance exploratorio-descriptivo. Buscará obtener un conocimiento inicial y profundo sobre los procesos de gestión y control de inventarios en la Fundación CANON de San Miguel de Tucumán, una temática que no ha sido estudiada previamente dentro de la organización. Además, pretenderá identificar y caracterizar los procedimientos, herramientas, métodos y actividades involucrados en el ingreso y egreso de las donaciones.

Se adoptará un diseño de investigación-acción práctica a través del cual se pretenderá estudiar la problemática dentro de un contexto específico con el propósito de comprenderla y generar acciones orientadas a su mejora.

Para la obtención de la información se emplearán diversas técnicas de recolección de datos que permitirán describir los procesos de gestión y control de inventarios. En primer lugar, se utilizará la observación directa, mediante la cual se identificarán las actividades vinculadas con la recepción, clasificación, almacenamiento, control y entrega de donaciones. Esta técnica permitirá conocer de manera directa las prácticas y procedimientos llevados a cabo por la institución. Además, se realizarán entrevistas semiestructuradas a los actores involucrados en dicho proceso, entre ellos la directora y el equipo de cocina. Las entrevistas permitirán obtener información detallada acerca de las actividades desarrolladas, los mecanismos utilizados y las necesidades percibidas por los participantes. De manera complementaria, se llevará a cabo un análisis documental de los registros, planillas y demás documentos utilizados por la Fundación para la gestión de las donaciones. Esta técnica permitirá identificar los procedimientos actualmente implementados y contrastar la información obtenida mediante las demás fuentes de datos. Posteriormente, se efectuará el análisis de datos a través de diversas herramientas como el diagrama de ishikawa, matriz FODA, diagrama de flujo, organigrama y nube de palabras.

Finalmente, se realizará una interpretación de los hallazgos con el propósito de comprender el funcionamiento actual del sistema de gestión de inventarios e identificar los elementos necesarios para el diseño de una propuesta de gestión de stock acorde a las necesidades de la Fundación. Por otra parte, se aplicará la técnica de triangulación de datos, contrastando la información obtenida a través de las distintas fuentes de recolección, con el fin de fortalecer la consistencia y credibilidad de los resultados alcanzados.

Marco Teórico

Gestión de stock en organizaciones sin fines de lucro

Según Heizer, Render y Munson (2022), los inventarios comprenden los bienes y materiales que una organización mantiene disponibles para satisfacer necesidades futuras. Su administración adecuada resulta fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones y optimizar el uso de los recursos disponibles.

En este contexto, las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel fundamental en la atención de necesidades sociales mediante la administración y distribución de recursos destinados a poblaciones vulnerables. De este modo, la gestión de inventarios adquiere un papel estratégico, ya que permite garantizar la disponibilidad oportuna de insumos y contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante en las organizaciones sin fines de lucro, donde la disponibilidad de los recursos condiciona directamente la atención de los beneficiarios. De acuerdo con Ivanov Tsipoulánidis y Schönberger (2021), la gestión de inventarios debe abordarse como una actividad estratégica integrada a la cadena de suministro, ya que influye directamente en la capacidad de una organización para responder de manera eficiente a las necesidades de sus usuarios o beneficiarios.

En concordancia con este planteamiento, Heizer Render y Munson (2022) afirman que el principal desafío consiste en mantener un equilibrio entre la disponibilidad de los bienes y los costos derivados de su almacenamiento, evitando tanto situaciones de desabastecimiento como la acumulación innecesaria de existencias. Para estos autores, la precisión de los registros y el control sistemático de las existencias son aspectos fundamentales para alcanzar mayores niveles de eficiencia organizacional.

Sistemas de información compartida

La calidad de la información constituye un elemento central para la gestión eficiente de los inventarios. En esta línea, Heizer, Render y Munson (2022) afirman que la toma de decisiones depende de la disponibilidad de datos confiables y actualizados sobre los movimientos y niveles de stock; los registros sistemáticos permiten conocer con precisión las existencias disponibles, facilitar el seguimiento de los productos y reducir errores asociados al control manual.

Para que estos principios operativos funcionen, la configuración interna de la organización debe facilitar la fluidez de los datos entre los sectores involucrados, evitando que el conocimiento práctico se centralice en un único actor. Daft (2022) sostiene que la estructura organizacional y los sistemas de información influyen en la coordinación y comunicación entre las distintas áreas de una organización. En este sentido, los sistemas de información compartida favorecen el acceso oportuno a los datos, mejoran la coordinación entre áreas y fortalecen el control de los recursos organizacionales.

Digitalización

La digitalización puede entenderse como un proceso mediante el cual las organizaciones incorporan herramientas y tecnologías digitales con el propósito de optimizar sus actividades y mejorar su desempeño. En este sentido, Ivanov, Tsipoulanis y Schönberger (2021) señalan que la disponibilidad de información precisa y actualizada contribuye a mejorar la planificación y el control de los recursos, generando una mayor capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno.

Complementariamente, Méndez-Romero, Páez, Sanabria y Gauthier-Umaña . (2022) sostienen que la digitalización no implica únicamente la adopción de nuevas tecnologías, sino también una transformación en la manera en que las organizaciones desarrollan sus actividades y gestionan sus recursos. Desde esta perspectiva, la implementación de herramientas digitales permite optimizar los procesos internos, fortalecer la transparencia institucional y mejorar la comunicación entre los distintos actores involucrados. En el ámbito de las organizaciones no gubernamentales, la digitalización puede contribuir significativamente al control y seguimiento de inventarios, al registro de donaciones y a la distribución eficiente de los recursos destinados a los beneficiarios, favoreciendo una gestión más ágil, organizada y efectiva.

Rotación de inventarios y control de vencimientos

La correcta rotación de productos constituye una práctica esencial para minimizar pérdidas y garantizar el aprovechamiento eficiente de los recursos. Según Heizer, Render y Munson (2022), una adecuada gestión de inventarios requiere procedimientos que permitan controlar y rotar las existencias de manera eficiente, minimizando pérdidas y asegurando la disponibilidad de los productos. Para que este sistema funcione adecuadamente, resulta necesario contar con registros actualizados y mecanismos de identificación que permitan conocer la ubicación y vigencia de los productos almacenados.

La aplicación de criterios de rotación permite reducir pérdidas por vencimiento y favorece una utilización más eficiente de los recursos disponibles, especialmente en organizaciones que gestionan alimentos u otros productos perecederos.

Configuración estructural de las organizaciones

Para comprender cómo fluye la información y cómo se coordinan las tareas entre las distintas áreas, resulta indispensable analizar la estructura interna de la organización. Según Mintzberg (2012), toda estructura organizacional consta de cinco partes fundamentales: la cumbre estratégica (encargada de la toma de decisiones globales), la línea media (gerentes que conectan la cumbre con la base), el núcleo operativo (quienes realizan el trabajo básico de producción de bienes o servicios), la tecnoestructura (analistas que estandarizan los procesos de trabajo) y el personal de apoyo (unidades que prestan servicios internos indirectos).

Mintzberg (2012) sostiene que, dependiendo de cómo interactúan estas partes y de cuál de ellas ejerce mayor influencia, las organizaciones adoptan diferentes configuraciones estructurales. En las organizaciones pequeñas, jóvenes o del tercer sector con baja formalización, suele predominar la estructura simple, caracterizada por una cumbre estratégica fuerte que ejerce una supervisión directa sobre un núcleo operativo flexible, prescindiendo casi por completo de una tecnoestructura o de una línea media formalizada. Esta centralización del control impacta directamente en los sistemas de información, los cuales tienden a ser informales, directos y dependientes de los canales de comunicación de la cumbre o de actores clave del núcleo analítico.

Aplicación

Con el propósito de comprender en profundidad la situación actual de la Fundación CANON de San Miguel de Tucumán se llevó a cabo un diagnóstico integral orientado a describir cómo se desarrollan los procesos vinculados a la gestión de inventarios, identificar las principales necesidades derivadas de la operatoria diaria y reconocer oportunidades de mejora. Para ello, se recurrió a la revisión de documentación interna, la observación participante en las instalaciones destinadas al almacenamiento de donaciones y la realización de entrevistas semiestructuradas a los actores involucrados, incluyendo a la Dirección y al personal de cocina.

Observación Participante

A partir de la observación efectuada durante las jornadas operativas del Centro CANON, se identificó que la disposición física de las instalaciones influye de manera significativa en la gestión de los insumos. El centro funciona en un edificio de cuatro plantas, donde las distintas áreas se encuentran separadas entre sí. Mientras el consultorio de Nutrición se ubica en el tercer piso, la cocina se encuentra en planta baja junto al depósito. Esta organización espacial obliga al personal a desplazarse permanentemente entre sectores para verificar la disponibilidad de productos o retirar insumos, lo que genera barreras en la coordinación entre áreas clave como Nutrición, Cocina y Dirección.

Fuente: Registro fotográfico

Figura N°1



Figura N° 2



Fuente: Registro fotográfico

En relación a la gestión del stock, se observó que las fórmulas lácteas se encuentran separadas del resto de los alimentos y organizadas en estanterías específicas debido a su importancia como insumo crítico en el tratamiento del niño desnutrido. Sin embargo, en términos generales, la administración de los alimentos presenta un alto grado de informalidad. Los alimentos de los bolsones destinados a las madres beneficiarias se registran de forma manual de manera semanal en carpetas, consignando únicamente la salida de productos sin detallar la cantidad exacta o marca. Estos bolsones suelen incluir una composición base de proteínas: 12 huevos y leche, mientras que el resto de los alimentos varía según la semana; las madres beneficiarias retiran los alimentos en la cocina de la Fundación en sus bolsas personales y los alimentos son elegidos directamente del depósito por la encargada de cocina o voluntarios.

En el depósito se colocaron carteles sobre los alimentos para el seguimiento de fechas de vencimiento. No obstante, persisten dificultades en el ordenamiento general del depósito, donde los alimentos se almacenan junto a otras donaciones como ropa o colchones. Además, el ingreso frecuente de voluntarios genera reacomodamientos constantes de los fardos, llegando incluso a taparse carteles con fechas de vencimiento próximas.

La coordinación entre áreas depende en gran medida de la presencialidad o de mensajes informales mediante grupos de WhatsApp, lo que provoca la prescripción de fórmulas por parte de Nutrición sin información actualizada del stock disponible o la detección tardía de faltantes por parte de Cocina.

Figura N°3



Fuente: Registro fotográfico

Figura N° 4

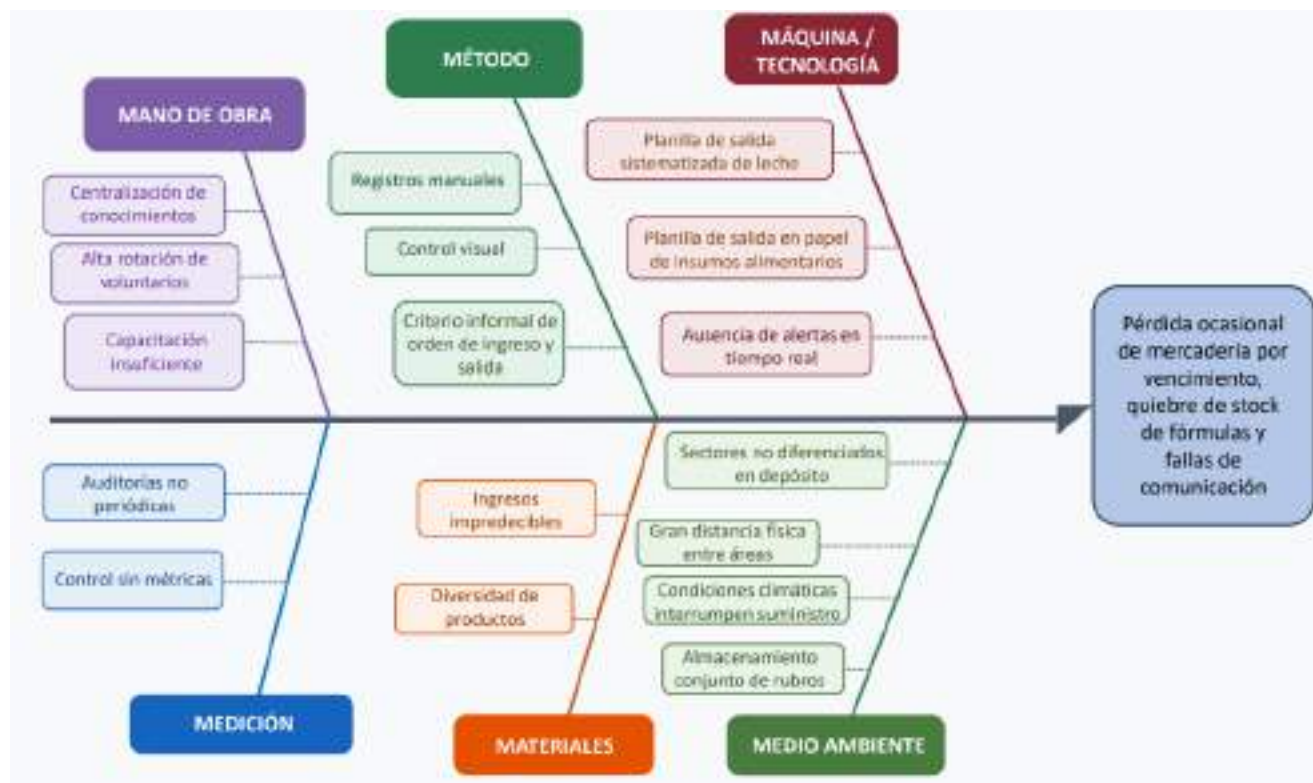


Fuente: Registro fotográfico

Diagrama de ISHIKAWA

A partir de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas realizadas a la Directora y a la Encargada de Cocina, se elaboró un diagrama de Ishikawa con el fin de identificar y clasificar las principales causas asociadas a las dificultades en la gestión de inventarios de la Fundación CANON. Esta herramienta facilitó la organización y comprensión de los factores que intervienen en la problemática analizada.

Figura N° 5



Fuente: Elaboración propia con apoyo de IA ([Claude.ai](#))

Problema central identificado: pérdida ocasional por vencimiento, quiebre de stock e información fragmentada para la toma de decisiones.

A continuación, se detallan las causas clasificadas en las seis dimensiones de análisis, explicitando de forma visible la cadena de **Hallazgo** → **Evidencia** → **Interpretación**:

1. MANO DE OBRA

- **Centralización de conocimientos:** la información sobre ubicación y vencimientos reside exclusivamente en la encargada ("Le dejo todo escrito con la lista [...]"), volviendo al núcleo operativo vulnerable ante su ausencia.
- **Alta rotación de voluntarios:** el flujo constante de colaboradores sin formación logística previa impide estandarizar criterios; el registro de campo evidencia que "al momento de incorporar productos a los bolsones no siempre verifican la fecha de vencimiento".
- **Capacitación insuficiente:** el personal opera bajo el sentido común y la intuición. Aunque existen pautas de la Dirección para coordinar con Nutrición, la falta de adiestramiento técnico formal provoca que, en la práctica, las planillas no se completan habitualmente.

2. MÉTODO

- **Registros manuales:** el uso de cuadernos y papel genera opacidad y datos estáticos. Como señala la Directora, "en este momento no hay un registro de stock de alimentos".

- **Control visual:** la evaluación estimativa de existencias (*“se van acomodando [...] para visualizar aproximadamente la cantidad”*) anula la posibilidad de prever quiebres o detectar mermas ocultas.

- **Criterio informal de rotación:** al no aplicar sistemáticamente metodologías como FEFO (primero en vencer, primero en salir), los productos con vida útil más corta quedan relegados físicamente, llegando a entregarse *“una partida completa vencida por quedar al fondo del depósito”*.

3. MÁQUINA / TECNOLOGÍA

- **Asimetría en el control:** el único control formal digitalizado se limita a las fórmulas lácteas (*“priorizando en primer lugar la información sobre leche”*), dejando al resto de los alimentos secos en un entorno informal.

- **Duplicación ineficiente:** se registran movimientos en papel y computadora simultáneamente, pero enfocados en el control del beneficiario (asistencia, montos) y omitiendo variables volumétricas clave como cantidades, lotes o marcas.

- **Ausencia de alertas:** la falta de herramientas automatizadas somete a la fundación a una gestión puramente reactiva, detectando los faltantes cuando ya ocurrieron en lugar de recibir avisos del tipo *“te queda poca cantidad”*.

4. MEDICIÓN

- **Auditorías no periódicas:** domina una lógica de improvisación operativa (*“no lo hacemos al registro, llega y vamos viendo”*), lo que invisibiliza los errores humanos de anotación y las pérdidas físicas.

- **Falta de KPIs:** no se cuenta con métricas de gestión (porcentaje de merma, días de cobertura). Al *“no llevar ningún registro de estas pérdidas”*, la Dirección carece de líneas de base objetivas para evaluar y planificar.

5. MATERIALES

- **Flujos impredecibles:** la dependencia de donaciones estatales y esporádicas genera ingresos irregulares en cantidad y frecuencia (*“se recibe un listado dos días antes... simplemente se recibe y se va viendo”*), saturando la capacidad de planificación manual.

- **Heterogeneidad de existencias:** la gran variedad de marcas y presentaciones complejiza el ordenamiento físico, facilitando que se vengzan productos al fondo de las estanterías ante compras o donaciones de gran volumen.

6. MEDIO AMBIENTE

- **Barreras arquitectónicas:** la separación física entre la cocina/depósito (planta baja) y el consultorio de Nutrición (tercer piso) interrumpe el flujo orgánico de comunicación (*“esa información queda en el camino... no siempre es posible ir a verificar”*), provocando recetas emitidas a ciegas del stock real.

- **Almacenamiento promiscuo y falta de zonificación:** las limitaciones de espacio obligan a mezclar alimentos con ropa o colchones. La manipulación de los voluntarios altera constantemente el orden físico, llegando a tapar los carteles de vencimiento próximo y anulando los esfuerzos de control visual.

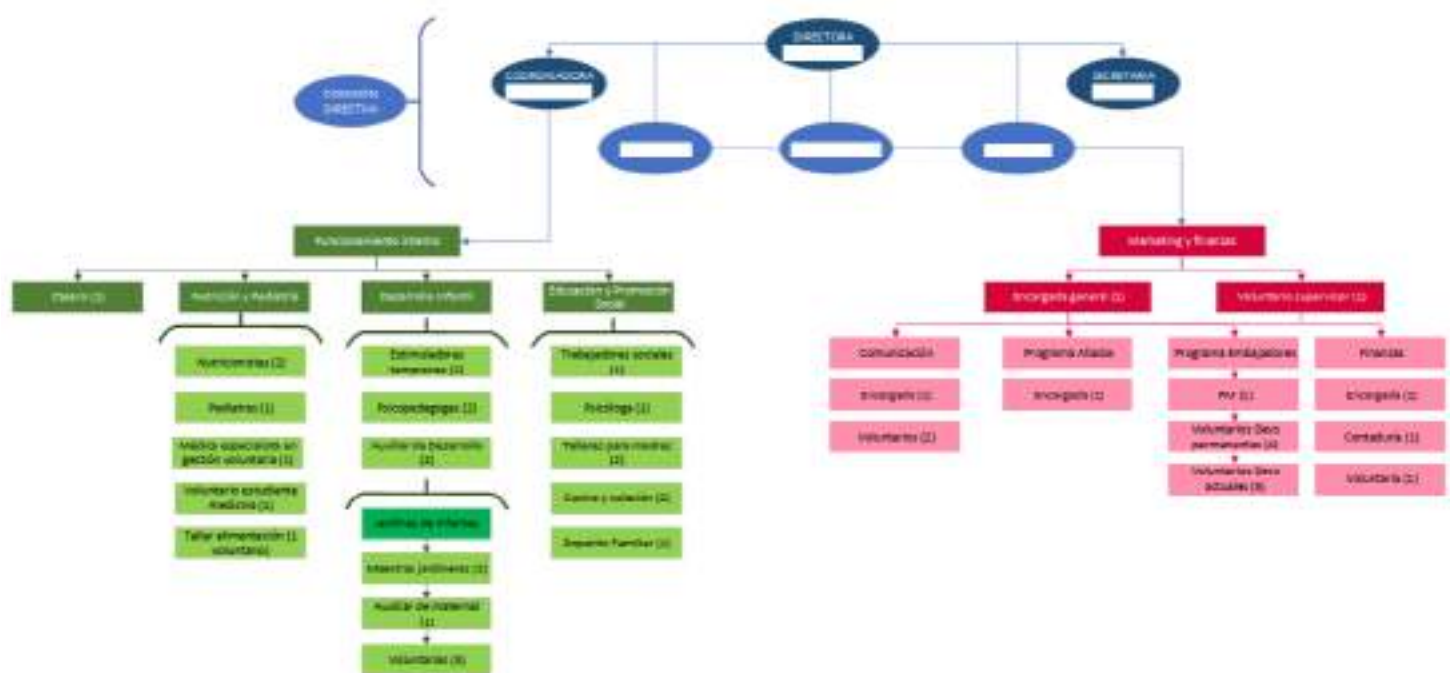
- **Vulnerabilidad climática:** el desabastecimiento externo por factores climáticos (como inundaciones que suspenden entregas ministeriales) expone la falta de amortiguadores logísticos (stock de seguridad) para proteger a las familias beneficiarias.

ORGANIGRAMA

Para comprender a fondo de dónde vienen las fallas de comunicación y el manejo manual del depósito, es necesario analizar cómo está organizada formalmente la Fundación CANON.

Al estudiar su funcionamiento, se identifica que la institución opera bajo lo que Henry Mintzberg denomina una Estructura Simple, lo que significa que la toma de decisiones está totalmente centralizada en la Dirección y los flujos de información con el personal operativo son directos y muy informales.

A continuación, se presenta el organigrama actual provisto por la institución:
Figura N°6



Fuente: Fundación CANON.

Al observar el gráfico, se pueden identificar visualmente las características de este diseño y cómo influyen en el problema del depósito:

- **Centralización y falta de mandos medios:** al no existir puestos intermedios, todas las directrices bajan directo de la Dirección hacia las áreas operativas. Esta falta de roles de control intermedio es la que favorece que el stock se siga registrando en cuadernos manuscritos y de forma visual.
- **Canales informales de comunicación:** el organigrama muestra una estructura vertical y en el día a día las áreas operativas trabajan de manera aislada. Al no estar conectados formalmente los flujos de información entre la Cocina y el sector de Nutrición, se genera un "teléfono descompuesto" que identificamos en el Diagrama de Ishikawa, provocando que los datos sobre vencimientos o faltantes no lleguen a tiempo a la Dirección.

Matriz FODA

Una vez analizadas las causas operativas y el diseño de la estructura, se desarrolló una matriz FODA con el fin de organizar los principales factores internos y externos que afectan la gestión de inventarios en la Fundación CANON, permitiendo profundizar el diagnóstico de la situación.

Figura N° 7



Fuente: Elaboración propia en Microsoft PowerPoint

La matriz FODA evidenció que la Fundación posee fortalezas como el compromiso del personal, el apoyo de donantes y una infraestructura adecuada. Sin embargo, la gestión del stock se ve limitada por el uso de registros manuales y controles informales, lo que dificulta la coordinación. A su vez, se identificó la digitalización como una oportunidad de mejora, mientras que factores externos como la irregularidad de las donaciones, la dependencia institucional y el contexto económico representan amenazas que refuerzan la necesidad de fortalecer el sistema de control de inventarios.

Matriz foda cruzada

Para avanzar desde el diagnóstico hacia el diseño de la propuesta, se confeccionó una Matriz FODA Cruzada, la cual interrelaciona de forma dinámica las variables internas de la Fundación CANON con el contexto y el entorno que la rodea.

A partir de este análisis, se cruzan las fortalezas y debilidades operativas de la estructura simple de la institución con las oportunidades y amenazas del contexto. De estos cruces se deducen de manera científica las estrategias ofensivas (FO), de reorientación (DO), defensivas (FA) y de supervivencia (DA) que servirán como el fundamento técnico y la justificación para las líneas de acción que se formularán más adelante en este estudio.

A continuación, se expone la matriz de síntesis visual y el desglose de las directrices estratégicas resultantes:

MATRIZ DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	FORTALEZAS (F) F1. Infraestructura disponible. F2. Donantes privados estables. F3. Acuerdos gubernamentales. F4. Personal comprometido. F5. Depósito con cartelería básico. F6. Saberes de la encargada.	DEBILIDADES (D) D1. Registros manuales en papel. D2. Control visual estimativo. D3. Ausencia de procesos escritos. D4. Sectores no diferenciados. D5. Conocimiento centralizado. D6. Alta rotación de voluntarios.
	OPORTUNIDADES (O) O1: Herramientas digitales gratuitas (Google Sheets). O2: Capacitaciones accesibles en logística y stock. O3: Creciente sensibilidad social y seguridad alimentaria. O4: Alianzas estratégicas para diversificar donantes.	ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi) FO1: Control Digital del Flujo de Donaciones (F1, F2, F4, O1) con Google Sheets. FO2: Capacitación del Equipo en Logística y Recursos (F3, O2, O3).
AMENAZAS (A) A1: Imprevisibilidad en volumen/tipo de donaciones. A2: Retrasos o cortes en subsidios estatales. A3: Concentración de fondos en pocos donantes clave.	ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini) FA1: Alertas Visuales y Stock de Seguridad (F1, F5, F6, A1) para fórmulas lácteas. FA2: Planificación Anticipada contra Retrasos Estatales (F2, F3, A2).	ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini) DA1: Sistema de Alertas Automáticas contra Faltantes y Vencimientos (D2, A1, A2). DA2: Asignación Formal de Roles y Cuidado de Recursos (D3, D5, A4).

A4: Aparición de nuevas ONG locales en el sector.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia asistida por IA (Claude la)

A continuación, se expone el detallado de las líneas de acción resultantes del cruce de variables:

1. Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades): Enfoque Ofensivo

- **Estrategia FO 1 - Control Digital de Donantes Estables (F1, F2, F4, O1):** Esta idea propone aprovechar la infraestructura del lugar (F1), el gran compromiso del personal (F4) y el apoyo de los donantes privados estables que siempre colaboran, como La Panerita y el Banco de Alimentos (F2). La jugada es usar las plantillas gratuitas de Google Sheets (O1) para armar un control automático y centralizado de la mercadería en la nube, logrando que registrar lo que ingresa sea mucho más rápido y ordenado sin costo para la institución.

- **Estrategia FO 2 - Capacitación del Equipo en Logística y Recursos (F3, O2, O3):** Busca usar el respaldo de los acuerdos vigentes con el Estado (F3) para conseguir capacitaciones externas y accesibles sobre cómo manejar depósitos y stock (O2). Al entrenar al equipo operativo, se logra un uso mucho más eficiente de los alimentos, respondiendo de manera directa a la creciente necesidad social de cuidar la seguridad alimentaria (O3).

2. Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades): Enfoque de Reorientación

- **Estrategia DO1 - Planilla Compartida en la Nube para Evitar la Centralización (D1, D5, O1):** sirve para dejar atrás de forma definitiva las anotaciones a mano en cuadernos de papel (D1) y evitar que toda la información dependa de la memoria de una sola persona (D5). Aprovechando que Google Sheets es gratuito y se usa en internet (O1), se propone crear una base de datos compartida para que la Dirección, la Cocina y el área de Nutrición puedan mirar y actualizar el stock al mismo tiempo desde cualquier pantalla.

- **Estrategia DO2 - Guías Visuales para el Control de Voluntarios (D3, D6, O2):** tiene como fin resolver el problema de que los voluntarios cambian todo el tiempo (D6) y que no existen reglas escritas sobre cómo trabajar (D3). Como existen capacitaciones accesibles (O2), se propone armar guías visuales digitales muy cortas y de bajo costo para que cualquier colaborador nuevo entienda el mecanismo de control de stock de manera inmediata apenas ingresa.

- **Estrategia DO3 - Reordenamiento y Delimitación del Depósito (D4, O2):** esta estrategia busca corregir el problema de tener los productos mezclados y los rubros sin separar en el espacio físico (D4). Usando los conceptos básicos de gestión de inventarios aprendidos en las capacitaciones (O2), se planifica la Fase 2 del Plan de Acción para reorganizar, señalizar y delimitar físicamente las estanterías del depósito.

3. Estrategias FA (Fortalezas - Amenazas): Enfoque Defensivo

- **Estrategia FA 1 - Alertas Visuales y Stock de Seguridad (F1, F5, F6, A1):** propone usar la capacidad del depósito (F1), los carteles básicos que ya tienen (F5) y toda la experiencia que tiene la encargada (F6) para hacer frente a la falta de previsibilidad en el volumen y tipo de donaciones que llegan (A1). La acción concreta es establecer alertas visuales claras en las góndolas y definir un "colchón de mercadería" (stock mínimo de seguridad) para insumos críticos, asegurando que las fórmulas lácteas nunca se quiebren.



- **Estrategia FA2 - Planificación Anticipada contra Retrasos Estatales (F2, F3, A2):** busca apoyarse en la red de donantes privados y acuerdos estables que ya tiene la fundación (F2, F3) para que los programas no se frenen cuando el Estado se retrasa o corta los subsidios (A2). La idea es usar el historial de consumo de los meses anteriores para armar pedidos grandes con mucha anticipación, ganándole tiempo a los plazos administrativos del gobierno.

4. Estrategias DA (Debilidades - Amenazas): Enfoque de Supervivencia

- **Estrategia DA 1 - Sistema de Alertas Automáticas contra Faltantes y Vencimientos (D2, A1, A2):** reemplaza el control visual estimativo (calcular las existencias a ojo) (D2) por un sistema automático de alertas. Esta herramienta protege el inventario frente a la irregularidad en las donaciones (A1) y las demoras de los fondos públicos (A2), evitando quiebres de stock o mermas por vencimientos que queden ocultos al fondo del estante.

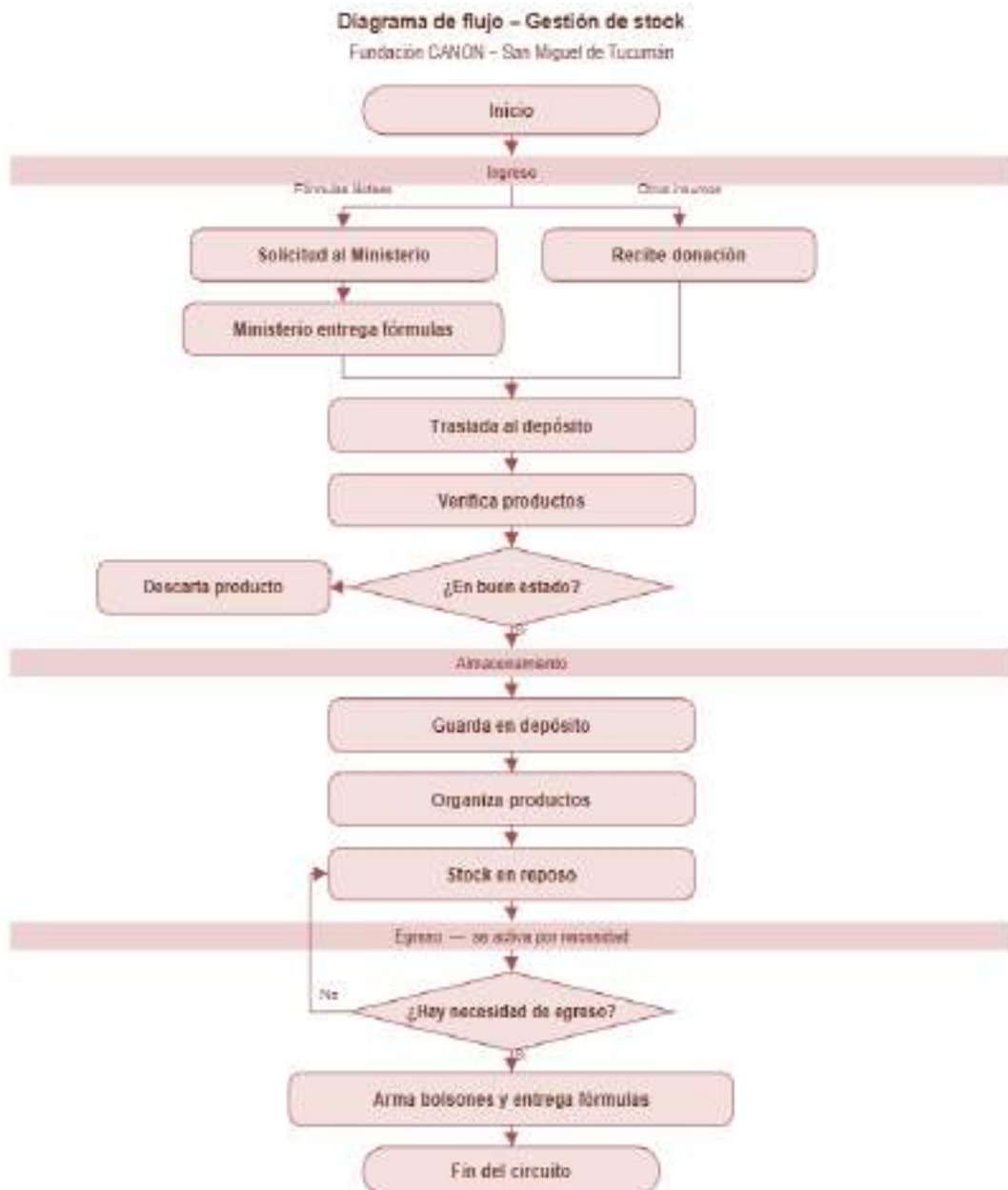
- **Estrategia DA2 - Asignación Formal de Roles y Cuidado de Recursos (D3, D5, A4):** propone organizar las tareas internas mediante la asignación formal de roles escritos para actualizar la base de datos (D3, D5). Al fijar por escrito quién carga y quién controla el sistema, el funcionamiento operativo de CANON queda blindado: no se cae ante la fluctuación del voluntariado ni pierde recursos frente a la aparición de nuevas ONG locales en el sector (A4).

Diagrama de Flujo

Una vez analizada la estructura organizacional mediante el organigrama, resulta pertinente profundizar en la dinámica operativa de la gestión de stock. Mientras el organigrama permite identificar los responsables involucrados en el proceso, el diagrama de flujo describe de manera secuencial las actividades que se llevan a cabo desde la recepción hasta su almacenamiento y posterior distribución.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso:

Figura N° 8



Fuente: Elaboración propia asistida por IA (Claude IA) en base a información institucional de la Fundación CANON.

El flujo operativo de donaciones de la Fundación inicia con la entrada de insumos, un proceso que puede ocurrir de manera simultánea a través de dos vías. Por un lado, la Dirección realiza una solicitud formal de fórmulas lácteas al Ministerio, ante un pedido de Nutrición, y posteriormente, el Ministerio entrega las fórmulas solicitadas. Por otro lado, se reciben con frecuencia y sin solicitud previa, donaciones de otros insumos alimentarios provenientes de particulares o empresas.

Ambas vías convergen en la actividad de traslado al depósito. Tras su llegada, la encargada de cocina realiza un control de calidad para verificar el estado de los mismos. Aquellos productos que no

Problema Central	Evidencia Observada / Cita	Consecuencia Directa	Área Afectada
Registros manuales e informales	Cuadernos manuscritos y planillas que no se completan habitualmente. <i>"No hay un registro de stock... llega y vamos viendo"</i> .	Falta de información real sobre existencias; imposibilidad de planificar .	Cocina / Nutrición / Dirección
Centralización absoluta del conocimiento	Toda la información de stock y beneficiarios está en la memoria de una persona. <i>"Le dejo todo escrito con la lista"</i> .	Riesgo de errores críticos ante la ausencia o rotación del personal clave.	Dirección / Depósito
Control exclusivamente visual	Verificación estimativa ingresando físicamente al depósito. Alimentos tapados o mezclados con otros rubros	Descoordinación; detección tardía de los faltantes de mercadería (quiebres de stock).	Cocina / Nutrición
Falta de criterio sistemático de rotación	Productos nuevos colocados encima de los viejos. <i>"Nos quedó toda una partida vencida de polenta porque había quedado en el fondo"</i> .	Pérdida innecesaria de recursos alimentarios esenciales y mermas por vencimiento.	Depósito / Beneficiarios

Aislamiento físico y canales informales	Edificio de gran magnitud (4 plantas). Coordinación rutinaria supeditada exclusivamente a mensajes de WhatsApp.	"¿Teléfono descompuesto y aviso tardío sobre la falta de fórmulas lácteas críticas. <i>"Esa información queda en el camino"</i>	Dirección / Nutrición / Pediatría
--	---	--	--------------------------------------

Elaboración propia asistida por Gemini AI

Discusión de resultados

La literatura sostiene que la precisión de los datos constituye un elemento fundamental para alcanzar la eficiencia operativa. En este sentido, Heizer, Render y Munson (2022) afirman que una adecuada gestión de la información permite optimizar los procesos y reducir errores. Sin embargo, la realidad observada en la organización evidencia una brecha entre la teoría y la práctica, ya que el control de existencias se realiza de manera estimativa y visual.

Las entrevistas revelaron que los movimientos de stock no se documentan sistemáticamente y que existe desorganización en la salida de productos del depósito. Al respecto, la directora señaló que "las existencias sólo se acomodan para visibilizar cuánto hay más o menos [...] no se registran los movimientos" (Directora, 2026), mientras que la encargada de cocina manifestó que "nos quedó toda una partida vencida de polenta porque había quedado en el fondo" (Encargada de cocina, 2026). Además, el análisis documental mostró que los registros utilizados con mayor frecuencia consisten en cuadernos manuscritos que no incluyen cantidades ni identificación de marcas.

Estos hallazgos evidencian que la gestión del stock se desarrolla bajo prácticas informales, donde predominan la experiencia y el criterio intuitivo por sobre procedimientos sistemáticos de control. Como consecuencia, se dificulta la correcta rotación de los productos y aumenta el riesgo de pérdidas por vencimiento, ya que la observación visual resulta insuficiente para garantizar la aplicación efectiva del criterio "primero en vencer, primero en salir".

De acuerdo con Ivanov (2021), la gestión eficiente requiere que la información crítica se encuentre sistematizada y sea accesible para toda la organización. Sin embargo, en la fundación se observa una marcada centralización de la información en la encargada de cocina. Gran parte del conocimiento asociado a los procedimientos cotidianos se encuentra concentrado en su experiencia personal o en registros informales. Esta situación se evidencia en la expresión: "le dejo todo escrito con la lista [...] y qué leche lleva cada madre" (Encargada de cocina, 2026). Como consecuencia, la ausencia de la encargada podría generar dificultades en la ejecución de las actividades diarias.

Para entender por qué la fundación sigue controlando el stock "a ojo" y con cuadernos a mano, es necesario ir más allá de la simple descripción. Al analizar las entrevistas, descubrimos que no existe una resistencia o mala voluntad por parte del personal; al contrario, ellas tienen muchas ganas de modernizarse. Esto se nota claramente cuando la encargada dice: "Siii, por supuesto... tendría que estar todo eso en un drive" (Encargada de cocina, 2026). Entonces, ¿cuál es el problema de fondo? El verdadero obstáculo es la falta de herramientas accesibles y de bajo costo. Los programas de computación que usan las empresas privadas son caros y difíciles de usar para una

organización que se sostiene con esfuerzo. El cuaderno de papel sigue existiendo porque es lo más fácil y rápido para un equipo que ya está sobrecargado con las tareas del día a día. En conclusión, el problema raíz no es la falta de interés, sino que la fundación necesita soluciones sencillas y gratuitas como la planilla de Google Sheets que se adapten a su realidad de poco tiempo y presupuesto.

Otro aspecto relevante es la existencia de manuales de procedimientos y planillas digitales, los cuales constituyen herramientas esenciales para garantizar el orden y registrar la entrada y salida de productos con exactitud. Sin embargo, mediante la entrevista y la observación se identificó que su utilización es parcial, se registra la salida de fórmulas lácteas exclusivamente. El equipo recurre a la improvisación: “no lo hacemos al registro, llega y vamos viendo” (Encargada de cocina, 2026). Según manifestó la directora, gran parte de las tareas se realizan siguiendo criterios de sentido común e intuición, en lugar de ajustarse a protocolos formalmente establecidos.

Por otra parte, Daft (2022) expresa que las organizaciones requieren sistemas de información que permitan recopilar, procesar y distribuir datos relevantes para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, en la Fundación, la magnitud física del edificio y la ausencia de mecanismos formales de comunicación generan brechas de información entre las distintas áreas. Como consecuencia, la información crítica sobre determinados insumos no siempre llega de manera oportuna y a tiempo a quienes deben gestionarla. Esta situación se refleja en el testimonio de la directora: “Esa información queda en el camino [...] De golpe me avisan, ay, quedan dos prematuros uno [...] y tengo que ir a pedir a la farmacia” (Directora, 2026). Estos hallazgos evidencian que la falta de información oportuna limita la capacidad de planificación y conduce a una gestión predominantemente reactiva, donde las decisiones se toman una vez que surge la necesidad en lugar de anticiparse a ella.

Plan de Acción

A partir de los hallazgos obtenidos, se propone la implementación de un sistema de gestión de inventario mediante Google Sheets.

Diseño de propuesta de mejora: Sistema de Gestión de Stock en tiempo real (Google Sheets)

- **Objetivo:** implementar un sistema digital de gestión de inventarios mediante Google Sheets que permita centralizar la información, automatizar el control de existencias y mejorar la disponibilidad de datos para la toma de decisiones en las áreas de Dirección, Cocina y Nutrición de la fundación.

- **Justificación:**

La propuesta de implementar un inventario compartido en Google Sheets surge de las necesidades manifestadas por los propios actores de la fundación. Ante la consulta sobre la utilidad de una herramienta digital, la encargada de cocina respondió: “Siii, por supuesto” (Encargada de cocina, 2026). Además, señaló que “tendría que estar todo eso en un drive que lo podamos ver desde dirección, desde el área de cocina y desde nutrición arriba” (Encargada de cocina, 2026), evidenciando la necesidad de centralizar la información y facilitar el acceso de las diferentes áreas.

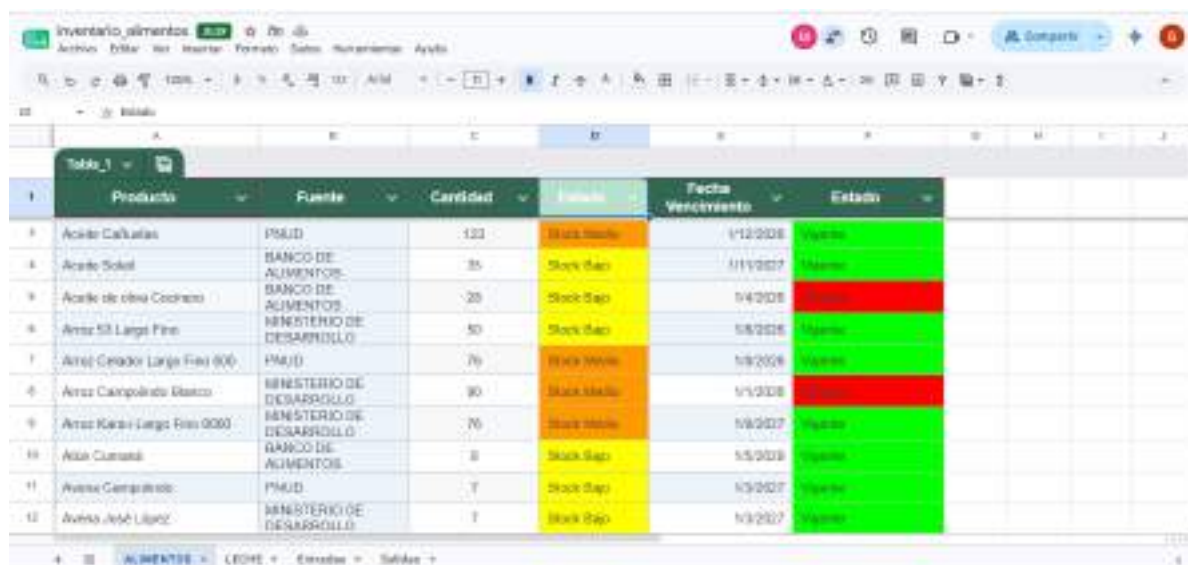
Por su parte, la directora manifestó su interés en contar con un sistema donde “a medida que uno vaya sacando [...] se vayan restando de ese stock” (Directora, 2026), mientras que la encargada de cocina solicitó que “en la compu salga ‘te queda poca cantidad’” (Encargada de cocina, 2026). En respuesta a estas necesidades, la propuesta de Google Sheets permitirá centralizar la información, automatizar la actualización de existencias mediante fórmulas de descuento y generar alertas visuales para mejorar el control de inventario y la toma de decisiones.

Cronograma de implementación:

- **Fase 1: Diseño técnico (Semana 1):** se diseñará una planilla en Google Sheets con registro de ingresos, egresos y cálculo automático de existencias. Además, se incorporará un sistema

de alertas visuales mediante formato condicional que identificará productos vencidos, próximos a vencer o con niveles críticos de stock, facilitando la toma de decisiones y el control preventivo de los inventarios.

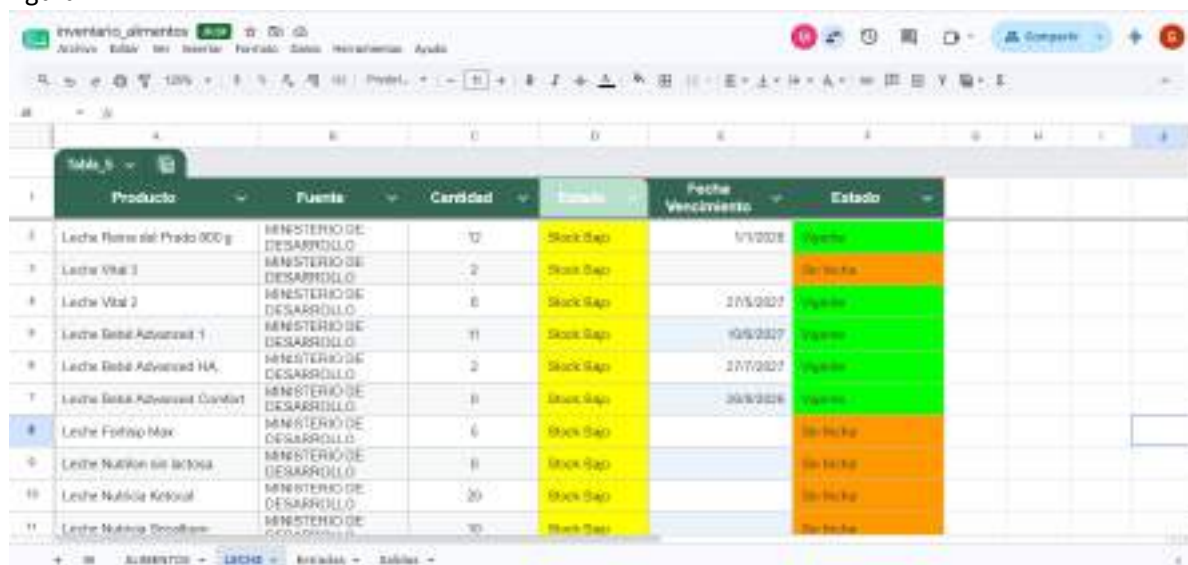
Figura N°10. Interfaz de gestión de stock digitalizado en Google Sheets con alertas automáticas



	Producto	Fuente	Cantidad	Estado	Fecha Vencimiento	Estado
1	Arroz Calzadas	PAUD	120	Stock Bajo	1/12/2026	Vigente
2	Arroz Solari	BANCO DE ALIMENTOS	35	Stock Bajo	1/11/2027	Vigente
3	Arroz de oliva Cochaco	BANCO DE ALIMENTOS	20	Stock Bajo	1/4/2026	Vencido
4	Arroz 5L Largo Fino	MINISTERIO DE DESARROLLO	50	Stock Bajo	1/8/2026	Vigente
5	Arroz Cerador Largo Fino 800	PAUD	70	Stock Bajo	1/8/2026	Vigente
6	Arroz Camprolato Blanco	MINISTERIO DE DESARROLLO	30	Stock Bajo	1/1/2026	Vencido
7	Arroz Kato Largo Fino 8000	MINISTERIO DE DESARROLLO	70	Stock Bajo	1/8/2027	Vigente
8	Arroz Camprolato	BANCO DE ALIMENTOS	8	Stock Bajo	1/5/2026	Vigente
9	Arroz Camprolato	PAUD	7	Stock Bajo	1/5/2027	Vigente
10	Arroz José López	MINISTERIO DE DESARROLLO	7	Stock Bajo	1/3/2027	Vigente

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura N° 11



	Producto	Fuente	Cantidad	Estado	Fecha Vencimiento	Estado
1	Leche Roms del Prado 800 g	MINISTERIO DE DESARROLLO	10	Stock Bajo	1/1/2026	Vigente
2	Leche Vital 1	MINISTERIO DE DESARROLLO	2	Stock Bajo	1/1/2026	Stock Bajo
3	Leche Vital 2	MINISTERIO DE DESARROLLO	8	Stock Bajo	2/15/2027	Vigente
4	Leche Babi Advanced 1	MINISTERIO DE DESARROLLO	11	Stock Bajo	10/5/2027	Vigente
5	Leche Babi Advanced HA	MINISTERIO DE DESARROLLO	2	Stock Bajo	2/7/2027	Vigente
6	Leche Babi Advanced Condor	MINISTERIO DE DESARROLLO	8	Stock Bajo	28/8/2028	Vigente
7	Leche Fortip Max	MINISTERIO DE DESARROLLO	6	Stock Bajo	1/1/2026	Stock Bajo
8	Leche Nation de lactosa	MINISTERIO DE DESARROLLO	8	Stock Bajo	1/1/2026	Stock Bajo
9	Leche Nafila Kokol	MINISTERIO DE DESARROLLO	20	Stock Bajo	1/1/2026	Stock Bajo
10	Leche Nafila Smooth	MINISTERIO DE DESARROLLO	30	Stock Bajo	1/1/2026	Stock Bajo

Fuente: Elaboración propia (2026).

- **Fase 2: Organización física (Semana 2):** se delimitarán los sectores del depósito, diferenciando el área destinada a alimentos del resto de las donaciones. Se ubicará los productos con vencimiento más próximo al frente y las nuevas incorporaciones hacia el fondo. Esta práctica será acompañada por cartelera instructiva para orientar a voluntarios y personal responsable, favoreciendo una adecuada rotación del stock.



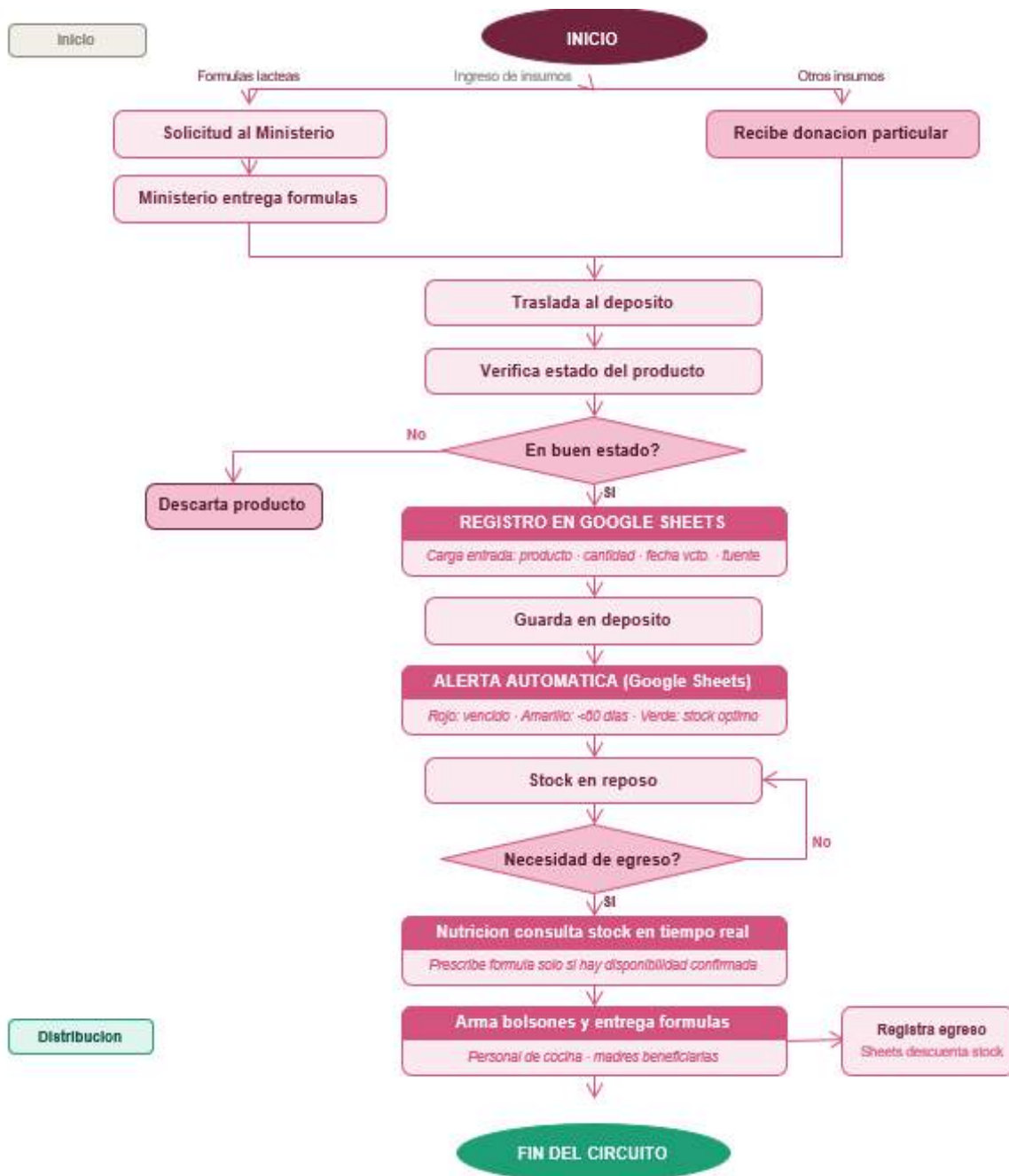
- **Fase 3: Prueba Piloto y Capacitación (Semana 3 a 7):** se realizará la carga de datos en el sistema y se habilitará el acceso compartido a la planilla mediante Google Drive para las áreas de Dirección, Nutrición y Cocina, permitiendo la consulta del stock en tiempo real. Paralelamente, se desarrollarán capacitaciones breves dirigidas al personal y voluntarios sobre el uso de la herramienta, el registro de movimientos de inventario y la consulta de información actualizada. Finalmente, el sistema será utilizado en las actividades cotidianas de la Fundación.

- **Fase 5: Evaluación de Impacto y ajuste (Semana 8):** se realizará una reunión de realimentación con los integrantes de las áreas de Dirección, Nutrición y Cocina para evaluar los resultados de la implementación, identificar dificultades de uso y efectuar los ajustes necesarios en la herramienta. Además, se llevará a cabo una verificación final mediante la comparación entre el stock registrado en el sistema y las existencias físicas del depósito, con el fin de evaluar la precisión de los registros.

Nuevo Diagrama de flujo

Una vez diseñado el plan de acción y establecidas las fases para la digitalización, resulta indispensable redefinir la secuencia operativa de la organización. A continuación, se presenta el nuevo diagrama de flujo, el cual actualiza el proceso de gestión de stock incorporando la planilla compartida de Google Sheets como el eje central de control. Este modelo rediseñado elimina la dependencia de registros manuales y controles visuales, automatizando las alertas y permitiendo que la información de los insumos fluya de manera simultánea y en tiempo real entre Dirección, Cocina y Nutrición.

Figura N° 12



Fuente: Elaboración propia asistida por la IA (Claude IA)

Recomendaciones

Se presentan las siguientes recomendaciones con el propósito de fortalecer la gestión de stock de la Fundación CANON. Estas sugerencias buscan contribuir a la sostenibilidad de las mejoras propuestas y favorecer a una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

- Implementar el plan de acción: el cual establece de manera secuencial y operativa los pasos necesarios para llevar a cabo la transición hacia un sistema de gestión de stock digitalizado, abarcando desde el diseño técnico de la herramienta hasta la capacitación del personal y la evaluación de impacto.
- Mantener la posibilidad de escalar a una solución más robusta: en caso de que el volumen de datos o la complejidad del inventario aumenten y se requiera un sistema más avanzado para la gestión integral.
- Implementar el diagrama de flujo propuesto: a fin de acompañar la migración de un sistema manual a un sistema digitalizado
- Actualizar el organigrama: reemplazar el organigrama actual por uno funcional: Nivel superior: Dirección General: define lineamientos y supervisa todo; Nivel medio: cinco áreas separadas por función: Administración y Finanzas - Abastecimiento - Logística y Stock - Programas Sociales: nutrición, educación, atención a beneficiarios - Voluntariado.
- Establecer un responsable de carga de datos: definir formalmente quién registra las entradas y salidas en el sistema, para que no quede librado a la voluntad de turno. Sin un responsable asignado, el sistema puede caer en desuso rápidamente.
- Realizar auditoría física periódica: al menos una vez cada tres meses comparar el stock digital con el físico real para detectar desvíos.
- Acompañar la incorporación de tecnología con una gestión integral del cambio organizacional: si bien el desarrollo de la planilla digital representa un avance significativo para mejorar la gestión de inventarios, es fundamental reconocer que la incorporación de tecnología, por sí sola, no garantiza la resolución de los problemas detectados.
- Avanzar hacia una gestión basada en datos: resulta esencial avanzar hacia una cultura de toma de decisiones basada en datos, donde la información confiable y oportuna se convierta en un recurso central para la gestión. Esto implica promover el uso sistemático de la planilla y fomentar la reflexión basada en evidencia.

Conclusiones

El análisis realizado permitió obtener una visión integral de la gestión de stock en la Fundación CANON, identificando que los procesos de registro, almacenamiento y distribución de insumos se desarrollan bajo un esquema informal, sustentado principalmente en controles visuales y registros manuales. Esta situación dificulta la disponibilidad de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

A partir de la triangulación de datos obtenidos mediante observación participante, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, se identificaron como principales problemáticas la centralización del conocimiento operativo en una sola persona, la ausencia de criterios sistemáticos para la rotación de productos y la fragmentación de la información entre las áreas de Dirección, Cocina y Nutrición. Estas condiciones favorecen una gestión reactiva, incrementando el riesgo de vencimientos, faltantes y dificultades de coordinación interna.

Los hallazgos obtenidos evidencian que las dificultades detectadas no se originan en la falta de compromiso del personal, sino en la ausencia de herramientas accesibles que permitan registrar, compartir y actualizar la información de manera sistemática. En este sentido, la propuesta de implementación de un sistema de inventario en Google Sheets constituye una alternativa viable, de



bajo costo y acorde a las capacidades de la organización, ya que permite centralizar la información, mejorar la comunicación entre áreas, fortalecer el control de stock y reducir la dependencia de registros informales.

En conjunto, los resultados respaldan la implementación de esta herramienta como una estrategia para fortalecer la gestión de inventarios, optimizar el aprovechamiento de las donaciones y contribuir al cumplimiento de la misión social de la fundación, garantizando una mejor disponibilidad de los insumos destinados a sus beneficiarios.

Referencias

- Daft, R. L. (2022). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2022). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (14th ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2021). *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (3rd ed.). Springer.
- Méndez-Romero, R. A., Páez Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V. (2022). La transformación digital de las organizaciones. En *Transformación digital en las organizaciones* (pp. 13-29). Editorial Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Apéndice
Ficha de observación
Figura N° 13

FICHA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Método de Doble Columna — Hernández-Sampieri

DATOS GENERALES	
Proyecto	Diagnóstico y propuesta de mejora para el control de stock de alimentos en el Centro CONIN SMT.
Investigadoras	De Haro, Micaela Alejandra; Falivene, Inés; Gentile, María Emilia; Godoy, María Gabriela.
Lugar / Sede	Fundación CANON— Sede San Miguel de Tucumán (Depósito principal, cocina y consultorios).
Fecha	20/05/ 2026
Horario	Inicio: 9am Fin: 12am
Observadoras	De Haro, Micaela Alejandra; Falivene, Inés; Gentile, María Emilia; Godoy, María Gabriela.
Unidades de análisis	Procesos de recepción, clasificación, almacenamiento, registro y entrega de fórmulas lácteas e insumos alimenticios; flujos de comunicación interiores .

I. REGISTRO Y CATEGORIZACIÓN DE ELEMENTOS OBSERVADOS

ANOTACIONES DESCRIPTIVAS	ANOTACIONES INTERPRETATIVAS
Distribución física del espacio El edificio cuenta con 4 plantas. La cocina y el depósito principal se ubican en planta baja. El consultorio de Nutrición está en el 3.er piso. Existe un espacio adicional de almacenamiento al cruzar la calle ("el del frente").	La fragmentación edilicia actúa como una barrera estructural invisible. La distancia física entre Nutrición (3.er piso) y el depósito (PB) no es solo logística: implica que las decisiones clínicas se toman sin visibilidad real del stock disponible.
Dinámica de desplazamiento del personal El personal realiza recorridos frecuentes y repetitivos entre los diferentes pisos y hacia el depósito externo para verificar presencialmente la disponibilidad de insumos antes de realizar retiros de mercadería.	Este patrón de conducta sugiere una ausencia total de información centralizada. El cuerpo suple lo que el sistema no provee: la verificación presencial es un mecanismo de compensación ante la falta de datos en tiempo real.
Sistemas de registro observados Se utilizan carpetas con hojas manuscritas y cuadernos corrientes. Los registros son manuales y semanales, limitados a salidas de bolsones generales. No se registran marcas, lotes ni cantidades exactas. No existe software ni soporte digital.	La informalidad del registro no es negligencia: es una adaptación pragmática a la falta de recursos tecnológicos. Sin embargo, la omisión de datos críticos (lote, vencimiento, cantidad exacta) hace imposible una gestión preventiva del stock.
Metodología de control visual del stock Control estrictamente visual de existencias. Se observan carteles manuscritos sobre fardos con indicaciones de prioridad de vencimiento (ej.: "Arroz: entregar primero — Agosto/26"). En el mismo espacio conviven alimentos con donaciones de ropa, calzado y muebles.	La cartelería manual refleja una intención organizativa real, pero el sistema es frágil: depende de que los carteles permanezcan visibles. La convivencia con donaciones heterogéneas en el mismo espacio físico evidencia una tensión entre la misión social amplia de la institución y la necesidad de proteger los insumos críticos.
Actores y roles observados El equipo está conformado por la Dirección, profesionales de Nutrición, personal de cocina permanente y voluntarios rotativos. Se observa alto compromiso y voluntad de servicio, pero los criterios operativos son dispares e intuitivos, basados en el sentido común.	La ausencia de manuales de procedimiento formales convierte al "buen criterio personal" en el único estándar operativo. Esto hace que la calidad del proceso dependa de quién esté presente ese día, lo que es estructuralmente riesgoso para una organización que trabaja con salud infantil.

Dinámica del voluntariado e impacto en el stock La alta rotación de voluntarios genera reacomodamientos permanentes de bultos y fardos en el depósito. Esta conducta recurrente tapa u oculta los carteles de alerta de vencimientos previamente colocados. El conocimiento real sobre ubicación y existencias está centralizado tácitamente en la encargada de cocina.	<i>Se configura una dependencia crítica de persona clave: si la encargada de cocina no está disponible, el saber operativo se pierde. La rotación voluntaria, aunque valiosa socialmente, introduce entropía organizacional. La buena voluntad puede, paradójicamente, generar desorden en el sistema.</i>
Canales de comunicación interárea La coordinación entre Dirección, Cocina y Nutrición se realiza principalmente de manera presencial o mediante grupos de WhatsApp (canales informales y asincrónicos). No existen alertas automáticas sobre niveles críticos de stock.	<i>WhatsApp como canal de gestión institucional es efectivo para la cotidianidad, pero asincrónico e informal para decisiones críticas. La ausencia de protocolos de comunicación formalizados implica que una información urgente puede perderse en el flujo de mensajes diarios.</i>
Consecuencias operativas concretas El área de Nutrición prescribe fórmulas lácteas especiales a los beneficiarios sin contar con información actualizada sobre los saldos disponibles en el depósito. Los quiebres de stock son detectados tardíamente por el área de cocina.	<i>Esta es la manifestación más crítica del problema: la desconexión informacional tiene consecuencias directas sobre los beneficiarios. Un niño con desnutrición infantil no puede esperar a que se resuelva un quiebre de stock detectado tarde. El riesgo institucional y sanitario es concreto.</i>

II. NOTAS DE CAMPO FINALES — Reflexión de la investigadora

Se detecta una clara contradicción operativa: la amplitud de la infraestructura edifica favorece la diversificación de los programas sociales, pero se transforma en una barrera crítica para la eficiencia logística interna. Al depender exclusivamente de un sistema de control visual e informal, la fragmentación física de los espacios rompe la trazabilidad de la mercadería. El compromiso del factor humano sostiene la operatoria diaria, pero la ausencia de herramientas tecnológicas que unifiquen la información en tiempo real vulnera la seguridad del insumo más crítico: las fórmulas y alimentos destinados al tratamiento de la desnutrición infantil.

Fuente: Elaboración propia asistida por IA (Claude IA)

Entrevista de diagnóstico

A continuación, se expone la guía de preguntas que se llevaron a cabo en la entrevista a la directora de la fundación con el objetivo de comprender en profundidad la situación actual de la organización en relación a la gestión de stock:

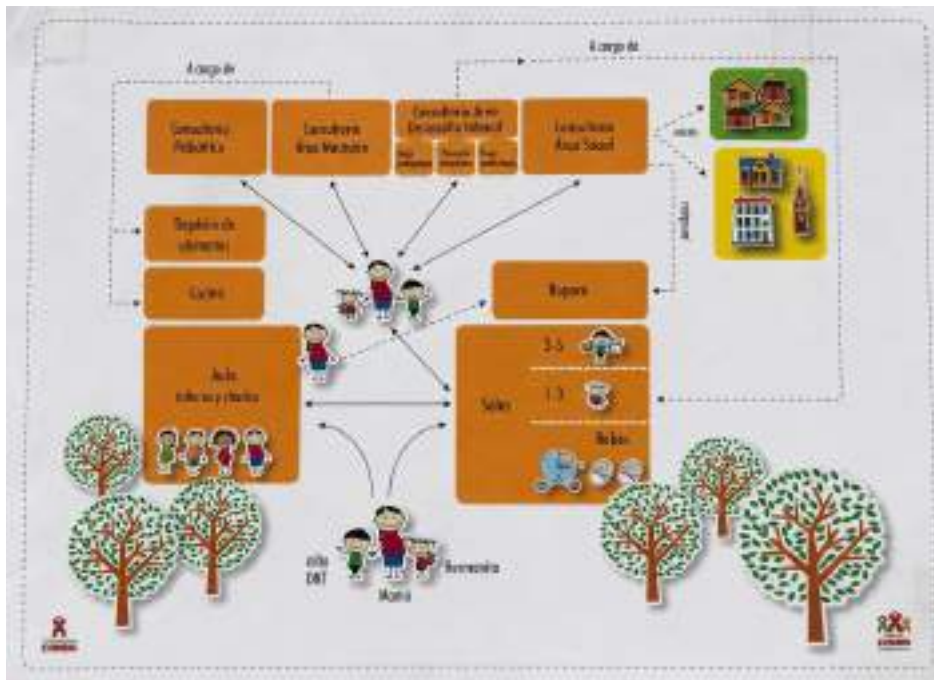
1. ¿Cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de gestión de stock?
2. ¿Qué áreas o sectores intervienen en este proceso y cuál es el rol de cada uno?
3. ¿Por qué considera que la gestión de stock es crítica para el negocio de la empresa? ¿Qué rol cumple la dirección en relación con esta?
4. ¿De qué manera se registran actualmente los movimientos de stock? ¿Qué herramientas utilizan?
5. ¿Con qué frecuencia ocurren estos movimientos? ¿Existe alguna guía o documento que indique cómo se llevan a cabo?
6. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos del proceso actual funcionan bien y cuáles podrían mejorarse? ¿Qué consecuencias o dificultades se generan a partir de la forma en que actualmente se gestionan los inventarios?
7. ¿Qué tipo de información desearían tener que hoy no está disponible?
8. ¿Qué valor tendría para ustedes contar con evidencia en tiempo real sobre movimientos de inventario?

Entrevista de relevamiento de necesidades

Posteriormente, se realizaron entrevistas al equipo de cocina con el objetivo de entender sus necesidades, requerimientos y expectativas respecto a la solución a implementar. A continuación, se exponen las preguntas que se llevaron a cabo:

1. Personal de cocina:
 - a. ¿Podrían describir una jornada “normal” de trabajo?
 - b. ¿Qué tipo de información consultan con mayor frecuencia durante su jornada de trabajo?
- ¿De dónde obtienen la información?
 - c. ¿Con qué nivel de detalle visualizan los stocks de los productos?
 - d. ¿En qué situaciones sería útil recibir alertas o notificaciones automáticas relacionadas con el stock?
 - e. ¿Qué tipo de alertas creen que serían prioritarias (por ejemplo: niveles mínimos, quiebres de stock, productos próximos a vencerse)?

Anexo



Fuente: Documentación de la Fundación.