

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Transformación Depositare Logística a Depoitare Fullfilment

Autoría: Modestini, Anner

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Modestini, A. (2025) "*Transformación Depositare Logística a Depoitare Fullfilment*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13899>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

TRANSFORMACION DEPOSITARE LOGISTICA A DEPOSITARE FULLFILMENT

PALABRAS CLAVES

- Logistica
- Fullfilment
- Deposito
- Cross Docking

RESUMEN

DEPOSITARE enfrenta un desafío central: continuar operando bajo métodos tradicionales en un contexto logístico que evolucionaba con rapidez. La falta de trazabilidad, el uso ineficiente del espacio y los errores frecuentes en la gestión manual del stock afectaban no solo la productividad, sino también la confiabilidad del servicio. Un hecho puntual —una pérdida económica significativa provocada por diferencias de inventario— evidenció la urgencia de tomar decisiones estructurales para garantizar la sostenibilidad del negocio.

La solución llega a través de la implementación de un sistema de gestión de depósitos (WMS), que permitió digitalizar los procesos internos, optimizar la capacidad operativa y ampliar la propuesta comercial. Gracias a esta herramienta, DEPOSITARE logró reducir errores, aprovechar mejor su espacio físico, disminuir los tiempos de preparación de pedidos y ofrecer servicios a empresas B2C, incluyendo aperturas de pallets y entregas de última milla. La incorporación de tecnología no solo resolvió los problemas operativos, sino que también habilitó nuevas oportunidades de negocio y alianzas estratégicas con actores clave del eCommerce.

Como principal conclusión, el trabajo demuestra que la transformación digital y estratégica de DEPOSITARE fue un punto de inflexión que marcó el comienzo de una nueva etapa. Adaptarse al cambio no solo permitió superar limitaciones estructurales, sino que posicionó a la empresa como un operador logístico moderno, eficiente y preparado para afrontar los desafíos futuros. Este proceso dejó en claro que innovar no es opcional, sino necesario para crecer de forma sostenida en un mercado cada vez más exigente.

INDICE

Introducción	4
CAPITULO I: Fundamentos de la Logística y la Gestión de Depósitos.....	6
CAPITULO II: Evolución Tecnológica y Trazabilidad en la Gestión Logística.....	10
CAPITULO III: Historia y Evolución de depositare	14
CAPITULO IV: Necesidad de transformación.....	20
A. Contexto	20
B. Situación Actual de Depositare.....	20
C. Puntos de mejora en tareas de depósito.....	28
CAPITULO V: Diagnostico del cambio global.....	31
Situación Actual del Fulfillment en Depositare	32
Necesidades de Mejora	33
Contexto de la problemática	34
Costos y sistemas actuales.....	35
Desafíos de implementación tecnológica.....	35
Objetivos	36
CAPITULO VI: Estudio de casos de éxito	39
CAPITULO VII: Planificación del cambio e implementación.....	43
CAPITULO IX: Planificación de la implementación en fases e integración con sistemas hoy utilizados.....	48
CAPITULO IX: Impacto del cambio	53
CAPITULO X: CONCLUSION	57
BIBLIOGRAFIA.....	59

TRANSFORMACION DEPOSITARE LOGISTICA A DEPOSITARE FULLFILMENT

Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y competitividad, los depósitos y almacenes juegan un papel importante en la cadena de suministro. La adopción de tecnologías avanzadas para la trazabilidad y la gestión de inventario se ha vuelto no solo una ventaja competitiva, sino una necesidad imperativa para mantenerse relevante y eficiente. Este escrito explora las razones por las cuales los depósitos deben incorporar tecnologías de trazabilidad y gestión de inventario, y cómo estas innovaciones pueden diferenciarlos tanto a nivel comercial como operativo.

El objetivo de esta tesis es explorar el rol estratégico del operador logístico en la experiencia del cliente final, centrándose en la empresa DEPOSITARE. Se pretende resolver un problema destacado: cómo optimizar la cadena de suministro para mejorar la satisfacción del cliente y maximizar la eficiencia operativa. En un entorno donde el comercio electrónico está en constante crecimiento, las empresas tecnológicas que gestionan depósitos juegan un papel importante en el éxito de la entrega de productos. Este trabajo examina casos de éxito de empresas referentes en el sector, que han demostrado cómo un sistema logístico detallado puede ser un factor decisivo en su competitividad global.

La tesis se basará en un marco conceptual que considera el "product market fit" como un componente esencial para comprender el impacto del en la cadena de suministro. En este sentido, se explorará cómo la entrega de productos afecta la percepción del cliente final y, por ende, su experiencia general con la marca. Además, se analizará cómo la cadena de suministro, en específico el fulfillment, influye en forma directa en el estado financiero de una empresa, al impactar en el P&L (Profit and Loss) y en la eficiencia operativa.

El concepto de fulfillment se refiere al proceso completo desde que un cliente realiza un pedido hasta que lo recibe, abarcando desde la gestión del inventario hasta

el empaquetado y la entrega final. Este proceso es fundamental en el comercio electrónico moderno, donde la rapidez, la precisión y la confiabilidad de la entrega son factores determinantes para la satisfacción del cliente. La experiencia de entrega se ha convertido en un diferenciador competitivo, donde las empresas que logran superar las expectativas del cliente en términos de rapidez y eficiencia son las que obtienen una ventaja destacada en el mercado.

A lo largo de la tesis, se utilizará una metodología mixta que incluye tanto análisis cuantitativo como cualitativo. Se realizarán estudios de casos de empresas que han implementado soluciones innovadoras en sus sistemas de fulfillment y se analizarán datos estadísticos para evaluar el impacto de estas soluciones en su desempeño comercial. Además, se llevan a cabo entrevistas con expertos del sector para obtener una comprensión más destacados de las mejores prácticas y tendencias emergentes en la gestión de la cadena de suministro, siempre teniendo en cuenta que el proyecto es para desarrollar en Argentina. Este enfoque lo que permite no solo identificar las estrategias más efectivas en la gestión del fulfillment, sino también comprender cómo estas pueden ser adaptadas a la realidad de DEPOSITARE para resolver el problema planteado. Al final, se espera que esta investigación contribuya a la mejora de la experiencia del cliente final y al fortalecimiento de la competitividad de DEPOSITARE en el mercado global del comercio electrónico.

En resumen, esta tesis buscará demostrar que el fulfillment no es solo una parte operativa de la cadena de suministro, sino un elemento estratégico que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa en el altamente competitivo mundo del e-commerce.

CAPITULO I: Fundamentos de la Logística y la Gestión de Depósitos

La **logística y la gestión** de depósitos son elementos destacados en la cadena de suministro, encargados de dar garantías que los productos lleguen al cliente final en el lugar y momento correctos, y en las condiciones adecuadas. En términos generales, la logística se refiere a la planificación, implementación y control de la circulación y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Por otro lado, la gestión de depósitos se enfoca en las operaciones internas dentro de los almacenes, como la recepción, almacenamiento, manejo de inventarios, preparación de pedidos y despacho de productos. Los depósitos o almacenes son instalaciones destinadas a la conservación, control y distribución de mercancías. Su gestión eficiente es importante para optimizar costos, reducir tiempos de entrega y mejorar el nivel de servicio al cliente. El éxito en la gestión de depósitos se encuentra en la capacidad de sincronizar las operaciones internas con las demandas externas, manteniendo un equilibrio entre los niveles de inventario y la satisfacción del cliente.

La **cadena de suministro** es un sistema complejo que abarca todas las actividades involucradas en la producción y distribución de un producto, desde la obtención de materias primas hasta la entrega final al consumidor. Las principales etapas de la cadena de suministro incluyen la adquisición de materias primas, manufactura, almacenamiento, distribución y gestión de la demanda. Sin embargo, para el propósito de esta tesis, se abordarán principalmente las etapas a partir de la recepción de mercadería, evitando entrar en detalles sobre la manufactura o el pronóstico de la demanda (Forecasting).

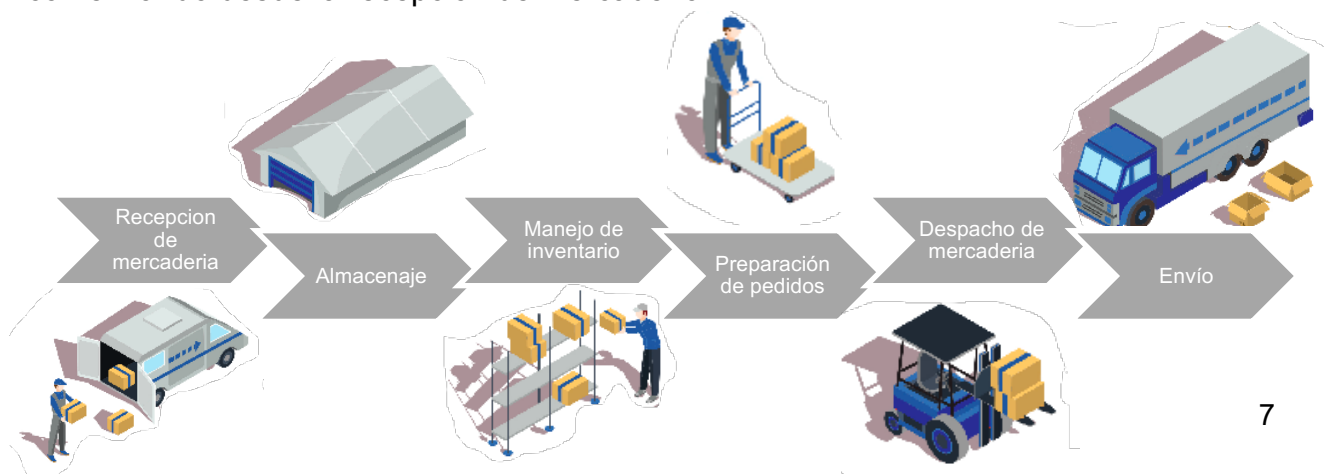
Las **entidades** destacado en la cadena de suministro incluyen proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes finales cuyos **objetivos** principales son maximizar la eficiencia operativa, reducir costos, mejorar la calidad del producto y servicio, y aumentar la satisfacción del cliente. En este contexto, los focos de atención se centran en la optimización de los procesos de logística y gestión de depósitos, así

como en la integración de tecnologías avanzadas para mejorar la visibilidad y el control a lo largo de la cadena de suministro.

La cadena de suministro ha **evolucionado** destacadamente desde los años 70. Inicialmente, el reabastecimiento directo de tiendas por proveedores y mayoristas predominaba, con un enfoque en la entrega directa, pero con limitaciones en la respuesta a la demanda. En los 80, se centralizaron las entregas por medio de Centros de Distribución Minorista, mejorando la eficiencia y el control de inventarios. Los 90 trajeron la globalización, incorporando proveedores internacionales y servicios logísticos tercerizados, lo que aumentó tanto la eficiencia como la complejidad. Con el auge del comercio electrónico en los 2000, surgieron centros de cumplimiento para manejar el gran volumen de pedidos online. Finalmente, en la década de 2010, la integración omnicanal combinó canales físicos y digitales, lo que permite a los consumidores una experiencia de compra fluida y rápida, adaptando la cadena de suministro a un modelo más flexible y centrado en el cliente.

Uno de los cambios más destacados ha sido la digitalización de la misma, que ha permitido la integración de sistemas automatizados y el uso de big data para mejorar la precisión en la gestión de inventarios, la planificación de la demanda y la logística de distribución. Además, la globalización ha llevado a las empresas a gestionar cadenas de suministro más extensas y diversificadas, con múltiples proveedores y centros de distribución en diferentes partes del mundo.

Etapas de la cadena de suministro más relevantes para la gestión de depósitos, comenzando desde la recepción de mercadería:



1. Recepción de Mercadería: La recepción de mercadería es el primer paso en la gestión de depósitos. Esta etapa implica la inspección y verificación de los productos recibidos en el almacén, asegurándose de que coincidan con los pedidos realizados en términos de cantidad, calidad y condiciones. Un proceso eficiente de recepción es importante para evitar discrepancias en los inventarios y dar garantías que los productos estén listos para ser almacenados o procesados.

2. Almacenaje: Una vez recibida la mercadería, esta se traslada al área de almacenamiento correspondiente. El almacenaje implica la ubicación estratégica de los productos dentro del depósito para facilitar su acceso y manejo. Existen diferentes métodos de almacenamiento, como el almacenamiento en estanterías, en palets o en racks, dependiendo del tipo de producto y la rotación de inventario. Un sistema de almacenamiento eficiente permite maximizar el uso del espacio disponible y reducir los tiempos de búsqueda y recuperación de productos.

3. Manejo de Inventario: El manejo de inventario se refiere al control y monitoreo constante de los niveles de stock en el depósito. Incluye la actualización de registros, la realización de inventarios periódicos y la gestión de rotación de productos para evitar obsolescencia o deterioro. Un manejo eficiente del inventario permite a las empresas mantener el equilibrio entre la disponibilidad de productos y los costos de almacenamiento, evitando tanto la escasez como el exceso de stock.

4. Preparación de Pedidos: La preparación de pedidos es el proceso de recoger y empaquetar los productos solicitados por los clientes para su posterior envío. Esta etapa es importante, ya que la precisión y la rapidez en la preparación de pedidos influyen en forma directa en la satisfacción del cliente. Las empresas suelen emplear tecnologías como sistemas de gestión de almacenes (WMS) y picking automatizado para optimizar esta fase y reducir errores.

5. Despacho de Mercadería: El despacho de mercadería se refiere a la salida de productos del almacén hacia el siguiente eslabón de la cadena de suministro, ya sea un centro de distribución, un punto de venta o en forma directa al cliente final. Esta

etapa incluye la generación de documentación necesaria, como facturas y guías de remisión, así como la coordinación con las empresas de transporte para asegurar una entrega puntual y eficiente.

6. Envío: Finalmente, el envío se refiere al proceso de transporte de los productos desde el depósito hasta el destino final. La elección del método de envío (terrestre, marítimo, aéreo) depende de varios factores, como la ubicación del cliente, el tipo de producto y los plazos de entrega. Un envío eficiente no solo reduce costos logísticos, sino que también mejora la experiencia del cliente, en especial en el contexto del comercio electrónico donde la rapidez y la confiabilidad de la entrega son factores destacado.

A medida que las expectativas de los consumidores y las cambiantes del mercado evolucionan, las empresas deben adaptarse y optimizar continuamente sus procesos de depósito y logística para mantenerse competitivas. La evolución de la cadena de suministro ha sido marcada por la digitalización, la globalización y el enfoque en la sostenibilidad, elementos que han transformado destacados mente la manera en que se gestionan los depósitos y se entregan los productos. En este contexto, el éxito de una empresa en el mercado actual depende en gran medida de su capacidad para gestionar eficientemente estas etapas críticas de la cadena de suministro.

CAPITULO II: Evolución Tecnológica y Trazabilidad en la Gestión Logística

La gestión logística ha experimentado una transformación se encuentra en las últimas décadas, impulsada por la evolución tecnológica y la creciente demanda del comercio electrónico. Uno de los aspectos destacados en esta evolución ha sido la trazabilidad, que permite a las empresas rastrear y gestionar el movimiento de productos a lo largo de toda la cadena de suministro. Desde su origen manual hasta la automatización avanzada, la tecnología ha redefinido cómo se gestionan los depósitos y cómo se satisfacen las necesidades del mercado. La **trazabilidad** en la logística se refiere a la capacidad de seguir el recorrido de un producto desde su origen hasta su destino final, registrando cada etapa del proceso (GS1, 2020; Chopra & Meindl, 2019). Este concepto ha ganado importancia con el aumento de la complejidad de las cadenas de suministro globales.

Inicialmente, los sistemas de trazabilidad eran manuales, con registros en papel que resultaban en procesos lentos y propensos a errores. Con la introducción de sistemas de gestión de almacenes (WMS) y sistemas de control de almacenes (WCS), la trazabilidad se digitalizó, lo que permite un seguimiento más preciso y en tiempo real.

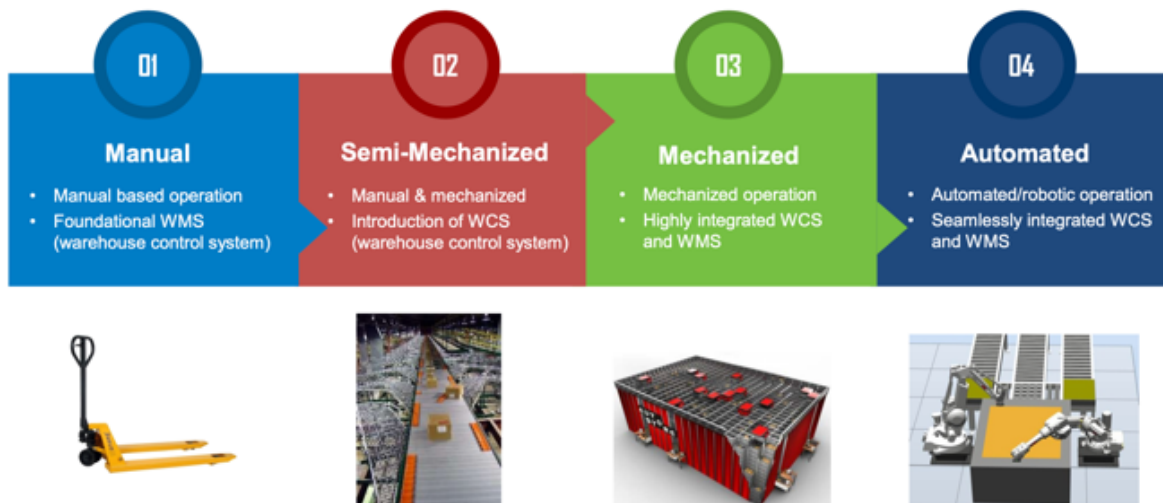


Ilustración 1: Sistemas de trazabilidad de mercaderías

Esto no solo mejoró la eficiencia operativa, sino que también ofreció a las empresas la capacidad de responder rápidamente a problemas como pérdidas o robos, asegurando así la integridad del suministro.

La gestión de depósitos ha evolucionado desde operaciones manuales básicas hasta sistemas altamente automatizados y robotizados.

1. Operaciones Manuales (Manual)

En las primeras etapas, la gestión de depósitos dependía de la operación manual con poca o ninguna asistencia tecnológica. Los empleados realizaban tareas como la recepción, almacenamiento y despacho de mercancías utilizando herramientas básicas y sistemas manuales de registro.

2. Operaciones Semi-Mecanizadas (Semi-Mechanized)

Con el tiempo, las operaciones se volvieron semi-mecanizadas, combinando herramientas manuales con máquinas básicas. Este cambio incluyó la introducción de sistemas WMS que facilitaban la gestión de inventarios y optimizaban procesos como el picking y el embalaje.

3. Operaciones Mecanizadas (Mechanized)

A medida que las demandas del mercado crecieron, las operaciones se volvieron completamente mecanizadas. En esta etapa, las empresas adoptaron sistemas WCS altamente integrados con los WMS, lo que permitió una mayor automatización de procesos como el transporte interno y la clasificación de productos.

4. Operaciones Automatizadas (Automated)

Hoy en día, muchas operaciones logísticas están completamente automatizadas, utilizando tecnologías avanzadas como robots y sistemas de inteligencia artificial. La integración fluida de WCS y WMS permite un manejo casi autónomo de las mercancías, desde la recepción hasta la expedición, reduciendo destacadamente los tiempos de procesamiento y los costos operativos.

El crecimiento del comercio electrónico ha sido un motor destacado en la evolución de los depósitos. Tradicionalmente, los depósitos estaban diseñados para manejar grandes volúmenes de productos en pallets y cajas, destinados a ser distribuidos a tiendas físicas. Sin embargo, con la explosión del comercio electrónico, los depósitos tuvieron que adaptarse para manejar **pedidos individuales a una escala masiva**.

10 años de transformación digital en solo uno

Ventas de comercio electrónico Latam (USD mil millones)

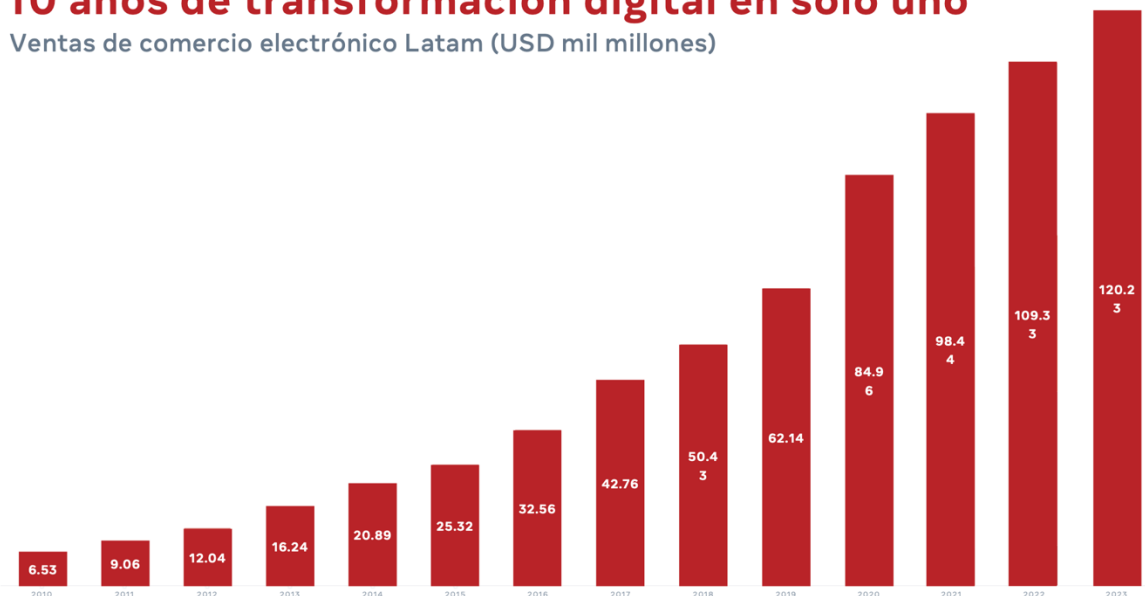


Ilustración 2: Crecimiento del comercio electrónico

Este cambio ha impulsado la adopción de nuevas tecnologías y sistemas automatizados como los MFC (Micro Fulfillment Centers) y los sistemas Multishuttle. Los MFC son depósitos compactos y altamente automatizados que permiten a las empresas cumplir con los pedidos en ubicaciones urbanas, reduciendo los tiempos de entrega y mejorando la experiencia del cliente.

Por otro lado, los sistemas Multishuttle son soluciones automatizadas de almacenamiento y recuperación que permiten un manejo eficiente de pequeñas unidades de inventario. Estos sistemas son en especial útiles en entornos de comercio electrónico, donde la rapidez y precisión en el picking son destacados para satisfacer las expectativas de los clientes.

La automatización ha traído numerosos beneficios a la gestión logística:

- **Eficiencia Operativa:** Los sistemas automatizados permiten una operación continua y sin interrupciones, mejorando la productividad y reduciendo los tiempos de ciclo.

- **Reducción de Errores:** La automatización minimiza la intervención humana, lo que reduce la posibilidad de errores en procesos como el picking y el embalaje.

- **Flexibilidad y Escalabilidad:** Los sistemas automatizados pueden adaptarse rápidamente a cambios en la demanda, lo que es importante en un entorno de comercio electrónico en constante evolución.

- **Optimización de Espacios:** La automatización permite un uso más eficiente del espacio de almacenamiento, lo que es en especial importante en depósitos urbanos donde el espacio es limitado.

- **Mejora de la Trazabilidad:** Con sistemas integrados, las empresas pueden rastrear con precisión cada movimiento de inventario, lo que facilita la gestión de la cadena de suministro y mejora la satisfacción del cliente.

CAPITULO III: Historia y Evolución de depositare

DEPOSITARE es una empresa fundada en 2011 en Alvear, Santa Fe, con el objetivo de brindar soluciones logísticas efectivas para la gestión de almacenes y la distribución de mercaderías. Desde sus inicios, DEPOSITARE ha experimentado un crecimiento sostenido, comenzando con un espacio de 600 m² y expandiéndose hasta contar con tres sedes que abarcan un total de 20.700 m² cubiertos. Estas instalaciones están estratégicamente ubicadas en el corredor sur, en los alrededores de Rosario, una zona de gran dinamismo económico y logístico.

Desde su fundación, DEPOSITARE se ha comprometido con la inversión continua en infraestructura principalmente, lo que le ha permitido ampliar sus servicios. Si bien es una empresa en constante crecimiento, las inversiones no se destinaron tanto a tecnología, lo que hoy no le permite adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

La organización está dividida en varias **áreas destacando**, cada una con un rol fundamental en la operación diaria de la empresa:

1. Operaciones Logísticas: Este departamento es el núcleo de DEPOSITARE. Aquí se gestionan las actividades de recepción, almacenamiento, manejo de inventarios, preparación de pedidos y despacho de mercaderías. El equipo de operaciones coordina estrechamente con los transportistas y clientes para asegurar que la mercancía se maneje de manera segura y eficiente.

2. Comercial y Marketing: Responsable de la captación de nuevos clientes y la gestión de relaciones comerciales, este departamento se enfoca en entender las necesidades del mercado y posicionar a DEPOSITARE como un referente en soluciones logísticas. El equipo de marketing también trabaja en la promoción de los servicios y en la construcción de una marca fuerte y reconocida.

3. Finanzas y Administración: Este departamento gestiona los aspectos financieros y administrativos de la empresa, incluyendo la planificación estratégica, control de costos, y manejo de inversiones.

4. Tecnología y Sistemas: Dentro de los objetivos de este 2024, se encuentra el de crear este departamento. La innovación tecnológica es un pilar para el crecimiento de la empresa. Este departamento se encargará de la implementación y mantenimiento

de sistemas de gestión de almacenes (WMS) y otras tecnologías de automatización. Estos sistemas permiten una gestión precisa de inventarios, optimizan los procesos logísticos y mejoran la trazabilidad de los productos. Lo cual permite aumentar la cartera de clientes y servicios que se brindan.

Para entender mejor la posición competitiva de DEPOSITARE, es importante realizar un análisis FODA para analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Kotler & Keller, 2016)

Fortalezas:

- Equipo de Trabajo: DEPOSITARE cuenta con un equipo altamente capacitado y comprometido, lo que garantiza un servicio de alta calidad.

- Equipamiento: La empresa posee puentes grúa, auto elevadores, apiladores, tijera mecánica para el manejo de diferentes tipos de mercancía.

- Inversión Continua: La empresa está en constante inversión y crecimiento, lo que le permite mantenerse actualizada y expandir su capacidad operativa.

Oportunidades:

- Crecimiento de la Demanda: La demanda de servicios logísticos está en constante crecimiento, en especial en el sector del comercio electrónico.

- Zona de Crecimiento: La ubicación de DEPOSITARE, en el ala sur de Rosario en conexión con la ciudad de Buenos Aires, es una zona de crecimiento constante que le permite aprovechar nuevas oportunidades de negocio y expandir su base de clientes.

- Mejora de Servicios: DEPOSITARE tiene la oportunidad de ampliar y mejorar su gama de servicios, ofreciendo soluciones más integrales y personalizadas.

Debilidades:

- Ubicación en un Área de la Ciudad: Se cuenta con depósitos que se encuentran en la zona sur y no distribuidos. La ubicación actual puede limitar el acceso a ciertos mercados o dificultar la expansión en otros.

- Falta de Certificaciones: No contar con certificaciones específicas puede limitar las oportunidades de negocio con ciertos clientes que exigen altos estándares de calidad y seguridad.

- Modelo Tradicional: El modelo de depósito tradicional aplicado puede no ser suficientemente ágil para satisfacer las demandas actuales del mercado.

- Insuficiente inversión en tecnología: limita la capacidad de DEPOSITARE para optimizar procesos, responder a las demandas del comercio electrónico y competir eficazmente con empresas más automatizadas.

Amenazas:

- Competencia Experimentada: Competidores con más años en el mercado y una base de clientes establecida representan una amenaza destacada para la expansión de la empresa

- Necesidad de Ofrecer un Producto Integral: Para mantenerse competitiva, DEPOSITARE necesita expandir su oferta de servicios y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

El mercado logístico en la región de Rosario es altamente competitivo, con varias empresas bien establecidas que ofrecen servicios similares a los de DEPOSITARE. Las principales **competencias** incluyen:

1. Binder: Una empresa con una sólida trayectoria en el sector, que ofrece servicios de logística integral y una amplia gama de soluciones personalizadas para sus clientes.

2. TDC Logistic: Con una fuerte presencia en la región, TDC Logistic se especializa en la distribución y almacenamiento, con un enfoque en la tecnología y la automatización de procesos.

3. Rosario Logística: Con años de experiencia en el mercado, esta empresa ofrece servicios de almacenamiento, distribución y gestión de inventarios, con una red de transporte bien establecida.

4. Credifin: Especializada en logística financiera, Credifin combina soluciones logísticas con servicios financieros, lo que la convierte en una opción atractiva para empresas que buscan una gestión integral de sus operaciones.

5. QX Logística: Con un enfoque en la eficiencia y la sostenibilidad, QX Logística ha implementado prácticas innovadoras para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

Los cliente de DEPOSITARE son empresas de mediano y gran tamaño que operan en sectores como el retail, manufactura y distribución. Estas compañías buscan optimizar sus operaciones logísticas para reducir costos y mejorar la eficiencia en la

entrega de productos. Sin embargo, DEPOSITARE está en un punto destacado de transformación, enfocándose en expandir su alcance hacia el creciente mercado del comercio electrónico. Para ello, es necesario realizar cambios tecnológicos que permitan satisfacer las altas exigencias de este sector en términos de rapidez y precisión.

Se pueden entonces definir **2 buyer persona:**

Segmento Actual: En la actualidad, los clientes valoran la capacidad de la compañía para gestionar grandes volúmenes de mercadería, así como su flexibilidad en el almacenamiento y manejo de productos. DEPOSITARE es especialista en manejo de mercadería pelletizada o empaquetada de grandes volúmenes. Se cuenta con 3 puentes grúas que permite dar solución a empresas que manejen cargas importantes y con especificaciones complejas.

Nuevo Segmento Objetivo: El comercio electrónico es el nuevo foco de expansión de DEPOSITARE. Las empresas de este sector requieren soluciones logísticas que les permitan gestionar inventarios de manera rápida y eficiente, ya que los plazos de entrega son cada vez más cortos y la competencia más intensa. Para estas compañías, la capacidad de manejar pedidos pequeños a gran escala y dar garantías una trazabilidad completa es importante para mantenerse competitivas.

El comercio electrónico impone retos logísticos únicos. Los clientes en este sector requieren un almacenamiento flexible que se ajuste a la demanda fluctuante, una gestión eficiente de inventarios y, sobre todo, la capacidad de preparar y despachar pedidos de manera rápida y precisa. Además, valoran la trazabilidad completa en cada etapa del proceso logístico para dar garantías que sus productos lleguen a los clientes en el tiempo estimado, lo que es importante para su éxito.

Para captar la atención de más clientes del comercio electrónico, DEPOSITARE debe destacarse por ofrecer **soluciones tecnológicas avanzadas**, como la automatización de procesos, la gestión en tiempo real de inventarios y un servicio personalizado que se adapte a las necesidades cambiantes de estas empresas. Las empresas de este sector buscan proveedores confiables, con una sólida reputación, que puedan dar garantías un manejo eficiente de sus pedidos a gran escala. La innovación y la flexibilidad lo que permite a DEPOSITARE no solo mantener su base

actual de clientes, sino también atraer nuevas oportunidades en el exigente mercado del comercio electrónico.

DEPOSITARE, como muchas otras empresas con un modelo de almacén tradicional, se encuentra ante **el desafío de adaptarse al crecimiento del comercio electrónico**, un entorno que requiere procesos más ágiles y tecnologías avanzadas. En su esquema actual, la estructura empresarial depende en gran medida de procedimientos manuales, lo que no solo ralentiza las operaciones, sino que también aumenta la posibilidad de errores en la gestión de inventarios. La creciente demanda de tiempos de entrega más cortos y la necesidad de ofrecer una trazabilidad completa de los pedidos, algo que el modelo tradicional, con su limitada integración tecnológica, no puede satisfacer de manera efectiva.

Las restricciones operativas de los almacenes extras dificultan la adaptación a las exigencias del comercio electrónico, lo que puede poner en desventaja a DEPOSITARE frente a competidores que ya utilizan soluciones automatizadas y tecnológicas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos para prever y gestionar la demanda de manera más eficiente.

Tradicionalmente, los depósitos estaban diseñados para manejar grandes volúmenes en pallets y cajas para tiendas físicas. Sin embargo, la explosión del comercio electrónico ha exigido una adaptación para gestionar pedidos individuales a gran escala. Hoy DEPOSITARE, enfrenta desafíos debido a la evolución del mercado y la necesidad de integrar nuevas tecnologías y prácticas logísticas, ya que su estructura actual no está completamente preparada para el comercio electrónico.

DEPOSITARE ha demostrado ser una empresa dinámica y en constante evolución dentro del sector logístico. Desde sus inicios modestos en 2011 hasta su posición actual con múltiples sedes y una considerable capacidad operativa, la empresa ha sabido aprovechar las oportunidades del mercado y adaptarse a los cambios tecnológicos. Sin embargo, **para continuar creciendo y enfrentarse a la competencia, DEPOSITARE debe seguir invirtiendo en tecnología, mejorar su oferta de servicios, y obtener las certificaciones necesarias que le permitan acceder a nuevos segmentos de mercado.** Con un enfoque en la innovación y el cliente, DEPOSITARE tiene el potencial de consolidarse como un referente en el sector

logístico de la región. La idea de esta tesis es poder adentrarnos en las nuevas tecnologías implementadas en la región y proponer cambios destacados en el esquema actual para ampliar el servicio ofrecido y así mejorar la cartera de clientes de la empresa.

CAPITULO IV: Necesidad de transformación

A. Contexto

Depositare, empresa inicialmente enfocada en el almacenamiento y manejo de mercadería, enfrentó **retos significativos** derivados de su modelo de negocio tradicional. Aunque funcional en sus inicios, su enfoque exclusivo en logística y almacenamiento físico limitó su crecimiento frente a competidores que adoptaron tecnologías avanzadas. Esto resultó en un deterioro de su posición competitiva, pérdida de clientes y disminución de ingresos.

El mercado global experimentó cambios que impulsaron la necesidad de innovación, dejando a Depositare vulnerable ante la contracción de la demanda por servicios tradicionales. La **dependencia de procesos manuales** y la falta de inversión en tecnología erosionaron su eficiencia y capacidad de respuesta. Los ajustes operativos temporales no resolvieron problemas estructurales, mientras que costos crecientes y regulaciones más estrictas agravaron la situación.

La ausencia de un sistema sólido de control interno y de una estrategia clara para integrar tecnología limitó la capacidad de la empresa para adaptarse. Sin un enfoque en la generación de valor sostenido, Depositare quedó rezagada ante competidores más ágiles y tecnológicamente avanzados.

En este contexto, la empresa enfrenta la necesidad de transformarse en un actor relevante en tecnología y trazabilidad logística. Esto implica redefinir su modelo de negocio, invertir en infraestructura moderna y capacitar a su personal. Herramientas como sistemas basados en la nube, sensores IoT y análisis predictivo ofrecen una oportunidad para reposicionar a Depositare como líder en el sector. Sin embargo, esta transición requerirá superar resistencias internas, desarrollar una cultura innovadora y comprometerse con la excelencia operativa.

B. Situación Actual de Depositare

El sector de almacenamiento y logística enfrenta múltiples desafíos, entre ellos la falta de regulación específica que impulse la implementación de sistemas de control interno. Muchas empresas, incluidas aquellas como Depositare, operan con procesos

empíricos basados en la experiencia acumulada de sus colaboradores, lo que genera ineficiencias y dificulta la escalabilidad.

Además, la ausencia de documentación estandarizada sobre flujos de trabajo, responsabilidades e indicadores de desempeño limita la capacidad de mejora continua. La adopción de sistemas de control interno puede optimizar procesos, mejorar la eficiencia y posicionar a las empresas como referentes en el sector logístico.

En el contexto actual, los clientes demandan personalización en los servicios, transparencia en el manejo de inventarios y acceso a información en tiempo real. Sin embargo, muchas empresas aún dependen de procesos manuales que ralentizan las operaciones y las hacen propensas a errores. Esta falta de modernización crea una brecha entre líderes de mercado y empresas rezagadas.

El crecimiento del comercio electrónico representa una oportunidad única para el sector. Este fenómeno ha impulsado la necesidad de almacenes inteligentes capaces de gestionar inventarios diversificados y adaptarse rápidamente a picos de demanda. También ha aumentado el enfoque en sostenibilidad, incentivando el uso de energía renovable y la optimización de rutas de distribución.

Al mismo tiempo, el sector enfrenta retos derivados de costos crecientes en energía, transporte e infraestructura. Estas limitaciones restringen la capacidad de muchas empresas para invertir en tecnología y capacitación, perpetuando su dependencia de soluciones temporales. Depositare no es la excepción, con infraestructura obsoleta que eleva costos operativos y disminuye la rentabilidad. A su vez, en la zona los gastos de energía han aumentado notablemente generando mayores dificultades.

A su vez, la digitalización y la adopción de tecnologías avanzadas (hoy herramientas no implementadas en la empresa), como la trazabilidad digital y el análisis predictivo, ofrecen herramientas clave para transformar el sector. Estas tecnologías permiten optimizar la gestión de inventarios, mejorar la experiencia del cliente y anticipar tendencias del mercado. El almacenamiento en la nube, por ejemplo, facilita la integración de cadenas de suministro complejas y permite a las empresas tomar decisiones informadas basadas en datos.

El avance hacia modelos sostenibles y digitales también responde a las expectativas de los consumidores finales, quienes valoran la rapidez de entrega, la transparencia y la responsabilidad ambiental. Las empresas que adopten sistemas de rastreo en tiempo real y modelos de economía circular podrán destacar en un mercado competitivo.

El sector de almacenamiento enfrenta una combinación de retos y oportunidades. Aunque la falta de tecnología y estandarización limita el desempeño, la creciente demanda de comercio electrónico y la digitalización abren posibilidades para innovar. Depositare, al igual que otras empresas, debe adoptar sistemas modernos, invertir en control interno y tecnologías avanzadas, y priorizar la sostenibilidad para asegurar su competitividad y liderazgo en el mercado.

En el mercado competitivo de Rosario, empresas como Binder, TDC Logistic y Rosario Logística representan desafiantes rivales. Estas compañías han avanzado en tecnología y diversificación, estableciendo estándares altos. Sin embargo, DEPOSITARE tiene la oportunidad de destacarse por medio de la implementación de tecnologías avanzadas, así como el fortalecimiento de sus operaciones internas y externas.

Los **clientes de DEPOSITARE buscan eficiencia y reducción de costos** en sus operaciones logísticas. La transición hacia el comercio electrónico exige cambios destacados en tecnología y procesos. Esto lo que permite no solo satisfacer las demandas del mercado actual, sino también posicionar a DEPOSITARE como un referente en soluciones logísticas integrales, impulsando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Como resumen, tanto los factores externos como los internos demandan una transformación urgente para mantenerse competitiva. Por un lado, si se estudia los factores externos, empresa como Binder, TDC Logistic, Rosario Logística y Credifin están bien posicionadas en el mercado y se han adaptado rápidamente al uso de nuevas tecnologías, como la automatización y la gestión de inventarios digitalizada.

Estas empresas ya ofrecen soluciones integrales y personalizadas, lo que aumenta las expectativas de los clientes.

Otro de los grandes cambios provienen de la seguridad en la información del cliente. El mercado exige altos **niveles de seguridad** no solo en términos físicos (protección de la mercancía), sino también en la gestión de datos y la trazabilidad de los pedidos. La trazabilidad, entendida como la capacidad de registrar y seguir el movimiento de productos a lo largo de toda la cadena de suministro, se ha vuelto un estándar exigido en los entornos logísticos actuales (Briano, 2024). Este enfoque no solo mejora la seguridad y eficiencia operativa, sino que habilita modelos de servicio más personalizados, especialmente en sectores vinculados al comercio electrónico. Para lograrlo, la transformación digital cumple un rol clave, dado que permite la recolección automatizada de datos y su disponibilidad en tiempo real (Páez-Gabriunas et al., 2024; Reynolds, 2018). Las certificaciones en estándares de calidad y seguridad son cada vez más demandadas por los clientes, y son un punto destacado en la decisión del servicio logístico a implementar en su empresa.

En lo que respecta a los factores internos, la falta de automatización en la manipulación y gestión de mercancías reduce la eficiencia y aumenta el riesgo de errores y costos operativos elevados. Competidores más avanzados tecnológicamente pueden ofrecer **servicios a menor costo** debido a la automatización, lo que pone en desventaja a DEPOSITARE. El mercado actual exige mayor velocidad y precisión en la entrega de pedidos, así como una visibilidad completa de los productos en todo el proceso logístico.

La empresa se encuentra frente a desafíos críticos debido a la falta de adaptación tecnológica y un modelo de negocio tradicional. Inicialmente funcional, su enfoque en almacenamiento físico y gestión básica de inventarios se volvió insuficiente frente a un sector que evoluciona hacia la digitalización y la trazabilidad avanzada. Esto resultó en una pérdida de competitividad, disminución de clientes y deterioro financiero.

Depositare tiene una **ventana de oportunidad** para reposicionarse como líder mediante la adopción de soluciones digitales y de trazabilidad. Esto implica invertir en infraestructura tecnológica, capacitar al personal, optimizar procesos y redefinir su

propuesta de valor. Si logra superar resistencias internas y enfocarse en la innovación, podrá evolucionar hacia un modelo de negocio sostenible y competitivo.

La política de DEPOSITARE siempre se ha basado en la formación de un equipo sólido y comprometido, entendiendo que el éxito de la empresa no depende únicamente del conocimiento interno, sino también de la capacidad para reconocer las limitaciones y buscar el apoyo adecuado. Si bien existe conocimiento en la gestión de depósitos y almacenaje, hay conciencia de que hay áreas clave, como la tecnología avanzada, las certificaciones específicas y las soluciones logísticas de transporte, que requieren un nivel de especialización que trasciende el ámbito directo de experiencia.

Por esta razón, se cree firmemente que el camino correcto es fomentar **alianzas estratégicas con socios** que complementen las capacidades. Colaborar con empresas tecnológicas para optimizar los procesos, vincularse con organizaciones certificadoras que respalden la calidad de los servicios y fortalecer la relación con compañías de transporte permitan ofrecer soluciones integrales a los clientes. Esta red de colaboración no solo eleva lo nivel de eficiencia operativa, sino que también amplía la propuesta de valor de DEPOSITARE, consolidando la posición en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

Esta visión colaborativa refuerza la convicción de que el crecimiento sostenible no se logra en aislamiento, sino a través de la construcción de vínculos estratégicos que potencien las fortalezas y permitan seguir evolucionando junto con las necesidades del mercado.

Para comenzar el plan se inicia con los siguientes puntos:

1. Sistemas de Gestión de Almacenes (WMS): Se propone una alianza estratégica con Positive Media, una empresa con amplia experiencia en soluciones tecnológicas para la gestión logística. Esta colaboración no solo que permite acceder a un WMS detallado y probado, que agilizará los procesos operativos, mejorando la eficiencia y reduciendo errores. El enfoque en tecnología es el primer paso hacia una transformación más destacados que incluya automatización, análisis de datos y mejora continua en la calidad del servicio.

Positive Media es una empresa dedicada a ofrecer soluciones tecnológicas, entre las cuales destaca su sistema especializado para depósitos, que se considera

ideal para las necesidades de DEPOSITARE. Este sistema permite mapear el depósito al 100%, creando un plano digital detallado.

Cada sector del galpón se organiza mediante calles (pasillos) y ubicaciones (espacios específicos para productos). Dentro de cada ubicación puede haber raqueras móviles o fijas o sector en suelo, con múltiples niveles y posiciones. Incluso, cada posición puede subdividirse aún más, lo que posibilita almacenar una gran variedad de productos y, lo más importante, saber con precisión dónde se encuentra cada uno en tiempo real.

La gran ventaja de este sistema es que transforma la gestión del depósito en un proceso visual y ordenado, eliminando la incertidumbre sobre la ubicación de la mercadería. Esto permite optimizar al máximo el uso del espacio, agilizar las operaciones diarias y reducir el margen de error al mínimo, ya que cada movimiento queda registrado y trazado dentro del sistema.

Gracias a esta tecnología, se logra tener un control exhaustivo de cada producto almacenado, facilitando las tareas del equipo y garantizando a los clientes un servicio más preciso y eficiente. Esta integración con Positive Media refuerza el compromiso con la modernización y la mejora continua.

2. Certificaciones: Para impulsar la transformación de DEPOSITARE hacia un modelo de Fourth Party Logistics (4PL), es fundamental contar con el apoyo de certificaciones que garanticen altos estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad. Aquí es donde entra en juego el servicio de ISOPLUS, el cual proporciona las herramientas necesarias para implementar dichas certificaciones.

ISOPLUS ofrece la implementación de sistemas de gestión bajo normativas ISO que cubren áreas críticas como la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, así como la seguridad alimentaria. Se aplicarán normativas específicas como las de Anmat, Senasa, y Mercosur, asegurando que los procesos de almacenamiento y distribución de DEPOSITARE cumplan con los más altos estándares de la industria.

Se realizarán diagnósticos y auditorías que identificarán áreas de mejora dentro de los procesos operativos, dando garantías un desempeño eficiente y alineado con las mejores prácticas del sector.

Algunas de las herramientas de certificación que se pueden implementar en una segunda etapa son: Last Planner System, Last Planner System y Sistemas B.

3. Empresas de transporte y logística: Para integrar servicio y ofrecer soluciones end-to-end. Creando redes integradas de almacenamiento y distribución para ofrecer servicios completos. Aun mas pensar en uniones con empresas de transporte sostenible, buscando reducir la huella de carbono en entegas y distribución. Como objetivo final cumplir con el servicio de ultima milla, garantizando entregas rapidas y personalizadas en ciudades.

Con el lanzamiento del nuevo servicio, se establece contacto con ClicOH, una empresa de logística innovadora que ofrece soluciones inteligentes, como almacenamiento, fulfillment y entregas rápidas. Su enfoque tecnológico, basado en inteligencia artificial, permite optimizar operaciones y reducir costos, lo que mejora significativamente la dinámica de ventas de las empresas al agilizar la logística y garantizar entregas eficientes.

A partir de esta conexión, ClicOH propuso una alianza estratégica que permite ampliar la propuesta de valor, ofreciendo un sistema integral a los clientes: desde la recepción de mercadería en el depósito hasta el envío de última milla. Esta colaboración no solo optimiza el proceso logístico, sino que también amplía el tipo de clientes a los que se puede apuntar, especialmente aquellos que operan en el ámbito B2C y e-commerce.

Anteriormente, la falta de un servicio de envíos había limitado las posibilidades comerciales, ya que muchos clientes potenciales buscaban soluciones completas para su cadena de suministro. Con esta unión estratégica, ahora se brinda una solución más robusta y eficiente, posicionando a DEPOSITARE como un aliado clave para empresas que necesitan un servicio logístico integral y competitivo.

Aunque los primeros pasos en la transformación de DEPOSITARE están relacionados con la implementación de sistemas de gestión y certificaciones, luego de cumplimentar esta etapas, se encuentran grandes oportunidades de crecimiento y de generacion de alianzas.

También es destacado estudiar la viabilidad de **automatizar en un sector del depósito**. La automatización permite ofrecer un servicio excepcional a clientes que

necesiten una mayor eficiencia en términos de tiempo, trazabilidad y expedición. La implementación de tecnologías automatizadas, como transportadores, robots de almacenamiento y sistemas de recogida automatizada, permite optimizar la manipulación de mercancías y reducir los costos operativos. Este enfoque no solo mejora los tiempos de respuesta, sino que también elevará el nivel de precisión en las operaciones logísticas.

Un ejemplo claro de esta transformación es el caso de LOGICAR, que ha implementado la tecnología “iCube” de AFG Ingeniería. Este sistema automatizado de almacenamiento y recogida se basa en una estructura vertical con transportadores y robots que gestionan el almacenamiento y la selección de mercancías, lo que permite una mayor capacidad en menos espacio y para optimizar el flujo de trabajo en el depósito. Además, su integración con un Sistema de Gestión de Almacenes (WMS) asegura una completa trazabilidad y control en tiempo real de las operaciones.

Depositare enfrenta un punto de inflexión en su historia, con la oportunidad de reinventarse como un líder en el sector logístico a través de la integración de tecnología avanzada, sostenibilidad y alianzas estratégicas. La implementación de sistemas de gestión modernos, certificaciones de calidad y la automatización de procesos permitirá a la empresa optimizar su operación y adaptarse a las crecientes demandas de un mercado en constante evolución. Al abordar sus desafíos internos y aprovechar las oportunidades externas, Depositare puede sentar las bases para un crecimiento sostenible y competitivo.

La colaboración con aliados clave, como Positive Media, ISOPLUS y empresas de transporte logístico, proporciona un camino claro hacia la transformación. Al priorizar la innovación, la trazabilidad y la excelencia operativa, Depositare no solo responderá a las necesidades actuales de sus clientes, sino que también estará preparada para anticiparse a las tendencias futuras del sector. Este enfoque permitirá posicionar a la empresa como un socio confiable y estratégico en un entorno cada vez más exigente.

Con una visión a largo plazo y el compromiso de redefinir su modelo de negocio, Depositare tiene el potencial de convertirse en un referente de modernidad y tecnología. La integración de tecnología, la capacitación continua del equipo y la

adopción de prácticas responsables garantizarán no solo su relevancia en el mercado, sino también un impacto positivo en sus clientes, colaboradores y el entorno en general. Esta transformación marca el inicio de una nueva era para la empresa, orientada hacia la excelencia y la innovación.

C. Puntos de mejora en tareas de depósito.

Se pretende investigar sobre los efectos que producen aspectos referentes a la **eficiencia y capacidad de adaptación de los operadores logísticos** en la experiencia del cliente final. Estos aspectos van a ser reflejados por medio de del análisis del sistema de almacenamiento y distribución en la empresa DEPOSITARE, y la variabilidad de la misma, como así también el nivel de satisfacción que percibe este sector, teniendo en cuenta el deterioro de la cadena de suministro global.

Sin dejar de mencionar el contexto referente a la transformación digital y la creciente demanda de soluciones logísticas ágiles y sostenibles, en el que los cambios en el mercado en conjunto han presentado una inestabilidad tanto en modalidades de almacenamiento como en las fuentes de abastecimiento que generan desequilibrios en la operación logística. Esto ha obligado a organizaciones a generar cambios profundos en sus estructuras como respuesta a protocolos y contextos económicos fluctuantes, dando como resultado una alteración en la calidad de los servicios logísticos, tanto en sus costos como en los recursos disponibles para financiar mejoras.

Es de notar que la problemática general referente a la **gestión ineficiente de almacenes** y su impacto en la experiencia del cliente final se ha agudizado por el contexto actual de crisis económica y limitaciones tecnológicas. Esto está agravando tanto a la industria logística, en específico al sector de almacenamiento, como al personal involucrado. El mismo se ve afectado desde distintos frentes, donde está en juego su participación en el nivel de responsabilidades, así como la manera de asignar estas responsabilidades según el acotado margen de posibilidades que limita el contexto.

El operador logístico debe enfrentar desafíos dentro de la organización, como también fuera, en su interacción con otros actores de la cadena de suministro. Si bien el panorama económico global no es favorable, la problemática general muestra que

las operaciones de almacenamiento no están ajenas a los mismos desafíos, y por ende, enfrentan riesgos desde el aspecto financiero, operativo y de satisfacción del cliente final.

Los principales factores que influyen en la calidad de los servicios logísticos no solo son el nivel de tecnología que incorpora un operador logístico, sino también la **capacitación del personal** que participa en las operaciones. En este caso, esto está reglamentado por los lineamientos corporativos y los estándares del sector, pero también por la flexibilidad operativa, ya que muchos de los operadores logísticos deben realizar acciones extras para mantener la competitividad, como es el caso de implementar soluciones tecnológicas de trazabilidad o integrar almacenes inteligentes. Esto se debe a uno de los factores recurrentes en la industria: la falta de adopción tecnológica que busca lograr una mayor eficiencia en este aspecto, pero sin alcanzar los resultados deseados. Por ende, existe una dificultad para conseguir consistencia operativa, y aún más, una adaptación ágil frente a un mercado económico limitado.

Otro elemento problemático corresponde con la elección en **la constitución de almacenes y su diseño**, siendo una tendencia aún más notoria en empresas que no cuentan con sistemas tecnológicos avanzados. Esto genera problemas en cuanto a la calidad del almacenamiento, en especial en la gestión de inventarios y la rotación de productos. Además, la falta de infraestructura adecuada y de metodologías estandarizadas para el manejo de mercadería contribuye a una experiencia final del cliente insatisfactoria.

En este contexto, la problemática principal se encuentra en la falta de integración estratégica entre los procesos de almacenamiento y las demandas del cliente final. Las operaciones logísticas no solo enfrentan desafíos operativos internos, como la gestión de espacio y la organización de productos, sino también externos, como la **coordinación con otros eslabones de la cadena de suministro** y la adaptación a cambios rápidos en el mercado. Estas deficiencias impactan negativamente en la capacidad de los operadores logísticos para cumplir con los tiempos de entrega y con la calidad esperada de los productos.

La investigación buscará responder esta pregunta por medio de del análisis de la situación actual en DEPOSITARE, centrándose en su sistema de almacenamiento y en

cómo las tecnologías emergentes pueden mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. El estudio considerará aspectos como el diseño de los almacenes, la implementación de sistemas de gestión de inventarios (WMS, por sus siglas en inglés) y el uso de tecnologías de trazabilidad basadas en IoT y blockchain.

Además, se analizará el impacto de estos cambios en los costos operativos y en la capacidad de DEPOSITARE para competir en un mercado cada vez más exigente. Se examinará la percepción de los clientes finales respecto a los tiempos de entrega, la calidad de los productos y la transparencia en la cadena de suministro. Esto lo que permite identificar los principales factores que influyen en la experiencia del cliente y cómo estos pueden ser gestionados de manera efectiva por los operadores logísticos.

Por otro lado, el estudio también considerará los desafíos que enfrenta DEPOSITARE en la implementación de estas tecnologías. Esto incluye aspectos como la capacitación del personal, la inversión inicial requerida y la integración de nuevas herramientas tecnológicas con los sistemas existentes. Se explorará cómo estos desafíos pueden ser superados y qué estrategias pueden adoptarse para dar garantía el éxito de la transformación.

En conclusión, la investigación tiene como objetivo proporcionar **recomendaciones claras y accionables para que DEPOSITARE se convierta en un operador logístico de referencia en su sector**, para optimizar sus procesos de almacenamiento y mejorando la experiencia del cliente final. Con un enfoque estratégico y una visión a largo plazo, la empresa podrá enfrentar los desafíos actuales y posicionarse como un referente en el mercado de servicios logísticos.

CAPITULO V: Diagnostico del cambio global

El crecimiento exponencial del comercio electrónico y la globalización, acentuó la importancia en la logística integral, donde la coordinación de procesos en la cadena de suministro es esencial para dar garantía eficiencia y competitividad. Este concepto incluye todos los temas que forman parte del sistema. Como es el caso de la tecnología aplicada a la automatización de almacenes, aportando una serie de elementos referidos a la gestión eficiente de inventarios, la trazabilidad de productos y la optimización de recursos. También, se incluye información referente sobre la gestión de depósitos, donde los procesos que se encuentran vinculados al tratamiento de inventarios en específico relacionados con la preparación de pedidos y despachos son destacados para la satisfacción del cliente.

Es necesario remarcar que el concepto antes descrito de logística integral trae consigo lo referido a la importancia de adoptar tecnologías innovadoras para la mejora continua. Siguiendo con esta tratativa, tanto el concepto de sostenibilidad como el de automatización establecen que en esta teoría se busca proveer un entendimiento referido a **la reducción de costos operativos y la mejora de los tiempos de respuesta**. Sobre esto, la teoría aclara que no siempre se tienen en cuenta la aplicación de estándares tecnológicos avanzados en pequeñas y medianas empresas debido a restricciones presupuestarias. A pesar de ello, es de notar que existen muchas oportunidades referentes a la implementación de procesos automáticos y digitales.

Tanto el manejo de inventarios como la preparación de pedidos cuentan con factores de gran importancia que participan en la eficiencia de las operaciones logísticas, pero esto es más notorio para el caso del comercio electrónico, que necesita de la gestión en tiempo real. La idea de lograr esta descripción se encuentra en la capacidad de respuesta rápida y precisa ante las demandas del mercado.

En este sentido, la estructura de gestión logística requiere la adopción de un modelo con el cual se integre y armonice cada uno de los procesos y procedimientos. El desarrollo de sus actividades administrativas y financieras, en muchas empresas, se desarrolla de manera empírica, desde la propia experiencia de sus colaboradores.

Además, no cuenta con un sistema documentado de procesos. Por lo anterior, se hace necesario el desarrollo de un sistema estructurado, con el propósito de alcanzar **mejores índices de eficiencia en sus procesos internos**, así como una mayor efectividad de los procedimientos, con los cuales evidencie su posicionamiento como uno de los mejores en el área de servicios logísticos.

Los clientes de DEPOSITARE buscan eficiencia y reducción de costos en sus operaciones logísticas. La transición hacia el comercio electrónico exige cambios destacados en tecnología y procesos. Esto lo que permite no solo satisfacer las demandas del mercado actual, sino también posicionar a DEPOSITARE como un referente en soluciones logísticas integrales, impulsando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Situación Actual del Fulfillment en Depositare

El fulfillment en Depositare se encuentra en un estado que combina prácticas extras y esfuerzos manuales para coordinar las operaciones que si bien ha permitido mantener un nivel básico de servicio no resulta suficiente para cumplir con los estándares actuales del comercio electrónico y entre las principales deficiencias identificadas a mencionar se destacan:

- ✓ **Ausencia de automatización:** La falta de un sistema integrado para la gestión de inventarios y pedidos genera ineficiencias destacadas, como errores en los registros, dificultad para localizar productos y tiempos prolongados de procesamiento.
- ✓ **Procesos fragmentados:** Las actividades de recepción, almacenamiento y despacho no están alineadas bajo un flujo operativo coherente, lo que genera cuellos de botella y retrabajos frecuentes.
- ✓ **Limitada trazabilidad:** La empresa no cuenta con herramientas para ofrecer a los clientes información detallada sobre el estado de sus pedidos en tiempo real, un aspecto importante para el comercio electrónico.
- ✓ **Sobrecarga del personal:** El equipo humano debe compensar las deficiencias tecnológicas con mayor esfuerzo físico y manual, lo que reduce la productividad y aumenta el riesgo de errores operativos.

Necesidades de Mejora

La situación descrita evidencia que Depositare debe realizar cambios a nivel estratégico en su modelo operativo para alcanzar un nivel de eficiencia acorde a las exigencias del mercado actual. Las mejoras prioritarias incluyen:

- ✓ **Adopción de tecnología avanzada:** La implementación de un WMS no solo mejora el control de inventarios, sino que también lo que permite optimizar el uso del espacio en el almacén, agilizar la preparación de pedidos y ofrecer datos en tiempo real para la toma de decisiones.
- ✓ **Estandarización de procesos:** Establecer procedimientos claros y documentados para cada etapa del fulfillment reducirá la variabilidad operativa y dar garantías una mayor consistencia en el servicio.
- ✓ **Inversión en infraestructura:** Actualizar el equipamiento, como cintas transportadoras y estaciones de embalaje automatizadas, incrementará la capacidad de manejo y reducirá los tiempos de operación.
- ✓ **Enfoque en la experiencia del cliente:** Desarrollar sistemas que permitan ofrecer notificaciones automáticas sobre el estado de los pedidos, mejora la percepción del servicio y fomentará la fidelización de clientes.

El entorno en el que opera Depositare también juega un papel determinante en su desempeño dado que por un lado el crecimiento del comercio electrónico representa una oportunidad para captar nuevos clientes pero también plantea desafíos extras debido a la presión por ofrecer tiempos de entrega más cortos. Por otro lado, la competencia con empresas que ya han adoptado tecnologías avanzadas, como es el caso de Binder o TDC Logistic, coloca a Depositare en una posición de desventaja relativa.

Internamente la cultura organizacional sumado a la resistencia al cambio son obstáculos que deben ser abordados con estrategias de comunicación efectivas y programas de formación continua.

A lo largo de la historia del sector logístico, en específico en la tarea de almacenamiento y la distribución, se observan períodos de inestabilidad que están

marcados por desafíos en la gestión operativa y tecnológica. Estas dificultades son el resultado de no lograr mantener en un largo plazo, el comportamiento acorde para establecer una senda de crecimiento sostenible. En una industria tan dinámica y demandante resulta normal encontrar fluctuaciones amplias en la eficiencia operativa. Sin embargo cuando estas irregularidades se vuelven recurrentes se debilitan tanto en la tendencia de crecimiento real como también las proyecciones futuras que permiten consolidar una posición competitiva en el mercado.

En este contexto, empresas como Depositare enfrentan desafíos destacados al intentar equilibrar la eficiencia de sus procesos internos con la capacidad de satisfacer las exigencias de los clientes. En lugar de crecer en forma acelerada como ocurre con sus competidores directos que han adoptado tecnologías avanzadas y procesos optimizados, se presentan retrocesos que derivan en una contracción de las operaciones y generan condiciones adversas tanto para la empresa como para sus socios comerciales.

Contexto de la problemática

El problema principal se encuentra en que las operaciones de almacenamiento que no logran generar un flujo constante y sostenido en términos de eficiencia y calidad. Este problema es particular visible en la dependencia de herramientas extras como planillas de Excel para gestionar ingresos y egresos de mercadería. Aunque este método ha sido funcional en el pasado y resulta insuficiente en un entorno donde la automatización y los sistemas de gestión avanzados son importantes para mantenerse competitivo. La implementación de un sistema de gestión de almacenes (WMS, por sus siglas en inglés) es, por lo tanto, una necesidad urgente.

Además, las características físicas del depósito presentan tanto fortalezas como limitaciones. Si bien el 50% del espacio está raqueado con racks móviles y fijos, todavía existe una porción destacada del almacén que permite ser optimizada por medio de un análisis detallado de los métodos de almacenamiento, como FIFO (First In, First Out) o LIFO (Last In, First Out). La falta de un sistema estandarizado para la ubicación y rotación de los productos no solo refiera a la capacidad de respuesta de la

empresa, sino que también incrementa los costos operativos al depender de procesos manuales para el manejo de inventarios.

Costos y sistemas actuales

En términos de costos el modelo de negocio de *Depositare* se basa en dos pilares principales siendo uno la carga y descarga de mercadería, cotizada por volumen (pallet, camión completo o vehículos pequeños), y el almacenamiento de pallets, tarifado por día o mes, dependiendo del acuerdo con el cliente. Si bien esta estructura de costos parece simple y transparente el uso limitado de herramientas tecnológicas como *Infology* (el actual sistema de gestión) implica que no se esté maximizando la capacidad de análisis de datos ni la eficiencia operativa dado que esto representa una oportunidad perdida para identificar patrones en los costos y generar propuestas de valor más personalizadas para los clientes.

Ilustración ...Tabla de cotización de DEPOSITARE

Adicionalmente, el proceso de ingreso y egreso de mercadería es manual y dependiente de Excel lo cual genera ineficiencias más errores humanos y retrasos lo que contrasta con las ventajas que ofrece el sistema WMS en implementación, desarrollado por Positive Media. Este sistema se encuentra basado en códigos de barra, lo que permite identificar de manera precisa la ubicación de cada pallet dentro del depósito, para optimizar tiempos y recursos.

Desafíos de implementación tecnológica

Uno de los principales retos que enfrenta *Depositare* es la transición desde un sistema manual a uno automatizado dado que este cambio implica una gran inversión económica, pero también un esfuerzo importante en la capacitación del personal y en la adaptación cultural hacia el uso de tecnología avanzada que aunque los beneficios a largo plazo son evidentes, como la reducción de costos, mejora en la precisión del inventario y mayor satisfacción del cliente, la implementación inicial puede generar resistencia interna y dificultades operativas temporales.

Otro aspecto de gran importancia es la falta de estandarización en los métodos de almacenamiento. En la actualidad lo que no se utiliza ningún sistema formal como FIFO o LIFO, lo que puede llevar a problemas de obsolescencia en los productos almacenados, en especial si tienen fechas de vencimiento. Entonces la adopción de un sistema de rotación de inventarios aumenta la eficiencia operativa, pero también reduce el desperdicio y optimizaría el uso del espacio en el depósito.

		AR DESIGN- Febrero																													
Mes Anterior	Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Totales	
Pallets mes anterior 226	Desc. Porcellanto																													0	
	Cant. Pallets																														0
	Cargas Porcellanto		1						1	1				2		1	1							2						9	
	Cant. Pallets		4						6	4				3		4	4							8						33	
	Cant. Por dia	226	222	222	222	222	222	216	212	212	212	212	209	209	205	201	201	201	201	201	201	201	193	193	193	193	193	193	5810		

Ilustración 3: Tabla excel de stock de pallets

Objetivos

Objetivo general:

Implementar mejoras operativas y tecnológicas en los procesos de almacenamiento y gestión de inventarios de *Depositare* para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.

- **Objetivos específicos:**

1. Digitalizar completamente los procesos de ingreso y egreso de mercadería por medio de la implementación del sistema WMS de Positive Media.
2. Estandarizar los métodos de almacenamiento en el depósito, adoptando sistemas como FIFO o LIFO, según las necesidades específicas de los clientes.
3. Maximizar el uso del sistema de gestión *Infology* para realizar análisis avanzados de datos y optimizar la toma de decisiones estratégicas.

Situación actual del fulfillment en *Depositare*

El fulfillment entendido como el proceso integral que vincula desde que un cliente realiza un pedido hasta que lo recibe, es un componente de gran importancia en la cadena de valor de *Depositare*. En la actualidad este proceso se encuentra limitado por la falta de integración tecnológica y la dependencia de herramientas manuales lo

que genera retrasos errores en la ubicación de los pallets y una capacidad de respuesta limitada frente a las demandas de los clientes.

El cumplimiento eficiente de los pedidos requiere rapidez pero también precisión y confiabilidad. Sin embargo la ausencia de automatización en los procesos internos pone a *Depositare* en desventaja frente a sus competidores que han adoptado tecnologías avanzadas dado que la implementación del sistema WMS promete ser un paso transformador, aunque su éxito depende de la capacidad de la empresa para adaptarse a este cambio.

Deficiencias observadas

Entre las principales deficiencias se encuentran:

- ✓ **Falta de automatización en los procesos de ingreso y egreso:** La dependencia de Excel genera ineficiencias operativas y aumenta el riesgo de errores humanos.
- ✓ **Ausencia de un sistema estandarizado de rotación de inventarios:** Esto limita la capacidad de optimizar el espacio disponible y puede generar problemas de obsolescencia en ciertos productos.
- ✓ **Uso subóptimo del sistema de gestión actual:** Aunque *Infology* ofrece herramientas avanzadas para el análisis y la gestión de inventarios, su uso limitado en la empresa representa una oportunidad perdida para mejorar la eficiencia operativa.
- ✓ **Espacio del depósito subutilizado:** Aunque el 50% del espacio está raqueado, el resto del almacén permite ser optimizado con soluciones de almacenamiento más eficientes.

Oportunidades de mejora

A pesar de estas deficiencias *Depositare* cuenta con una base sólida para implementar mejoras destacadas. El uso de racks móviles y fijos proporciona una ventaja competitiva en términos de flexibilidad de almacenamiento lo que a su vez la inversión en el sistema WMS representa un compromiso claro hacia la modernización de los procesos internos.

Es por esto que la implementación de métodos de almacenamiento estandarizados y el uso pleno del sistema de gestión *Infology* permiten a la empresa aumentar su eficiencia operativa pero también permite diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo que al abordar estas áreas de mejora, *Depositare* tiene el potencial de transformarse en un referente en la industria del almacenamiento y la logística en Argentina.

CAPITULO VI: Estudio de casos de éxito

La evolución de la industria del almacenamiento y la logística ha demostrado que la inversión en tecnología es un factor decisivo para alcanzar el éxito. Empresas líderes del sector han transformado sus operaciones mediante la adopción de sistemas avanzados, como software de gestión de almacenes, automatización robótica e inteligencia artificial. Estos desarrollos no solo han optimizado sus procesos internos, sino que también les han permitido ofrecer servicios más eficientes, personalizados y alineados con las crecientes demandas del mercado global.

Casos emblemáticos de empresas logísticas destacan cómo la tecnología no es solo un soporte operativo, sino un pilar estratégico para su crecimiento. Estas organizaciones han implementado soluciones innovadoras, como la trazabilidad en tiempo real, análisis predictivo y centros de distribución automatizados, logrando diferenciarse de sus competidores. Este capítulo explora cómo las inversiones tecnológicas han redefinido modelos de negocio, posicionando a estas empresas como referentes de innovación y eficiencia en la industria.

Amazon se instaló en el mercado global como líder en comercio electrónico gracias a su enfoque visionario en tecnología e innovación. Desde su fundación en 1994 como librería en línea, la empresa priorizó la experiencia del cliente, lo que la llevó a invertir en herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar sus operaciones y superar las expectativas del mercado.

Uno de los pilares de su éxito fue la implementación temprana de sistemas de gestión de almacenes (WMS) y automatización en sus depósitos. Amazon desarrolló centros de distribución inteligentes equipados con tecnología de punta, como robots de almacenamiento Kiva, que agilizan la clasificación, recogida y empaquetado de productos. Esto redujo significativamente los tiempos de procesamiento y los errores operativos, convirtiendo a la empresa en un referente en eficiencia logística.

Además, Amazon apostó por la trazabilidad en tiempo real, integrando sensores IoT, software avanzado y análisis de datos en sus operaciones. Este enfoque permite monitorear el movimiento de cada producto desde el almacén hasta la entrega final,

garantizando una visibilidad completa en toda la cadena de suministro. La capacidad de proporcionar actualizaciones precisas a los clientes sobre el estado de sus pedidos fortaleció su posición en el mercado y generó una confianza inigualable en su servicio.

La combinación de inversiones en infraestructura tecnológica, innovación logística y compromiso con la excelencia operativa permitió a Amazon transformar la logística tradicional en un modelo que lidera el sector y redefine las expectativas del consumidor moderno.

Otro ejemplo internacional, **es DHL**, que se ha consolidado como líder gracias a su constante inversión en tecnologías como drones para entregas remotas, vehículos autónomos y plataformas de inteligencia artificial. Sus soluciones de trazabilidad digital y su enfoque en sostenibilidad les han permitido mantenerse a la vanguardia del sector.

Andreani, una de las principales empresas logísticas de Argentina, ha adoptado tecnologías avanzadas para optimizar sus depósitos y ofrecer servicios eficientes y confiables. Dentro de las tecnologías que implementa se encuentran:

1. Sistemas de gestión de almacenes (Warehouse Management Systems) que automatizan la organización y control de inventarios. Estos sistemas permiten optimizar la ubicación de productos dentro del depósito, gestionar el picking y packing con mayor precisión, proveer trazabilidad en tiempo real de los productos almacenados.

2. Picking Automatizado y Asistido: la empresa utiliza tecnologías como pick-to-light: (indicadores luminosos en las estanterías guían al personal para seleccionar los productos correctos, agilizando el proceso y reduciendo errores) y Voice-Picking (los operadores reciben instrucciones por voz a través de dispositivos portátiles, lo que les permite trabajar con las manos libres y mejorar la velocidad del picking).

3. IoT y Sensores Inteligentes: han integrado dispositivos IoT (Internet de las Cosas) y sensores en sus depósitos para monitorear las condiciones ambientales, como temperatura y humedad, especialmente para productos sensibles como medicamentos y alimentos; y detectar en tiempo real niveles de ocupación de espacios de almacenamiento.

4. Automatización de Procesos: La empresa utiliza sistemas automatizados para: la clasificación y despacho de paquetes con cintas transportadoras inteligentes y sistemas de etiquetado automático y el manejo y ubicación de pallets mediante grúas y

montacargas equipados con tecnología RFID para una identificación precisa de los productos.

5. Trazabilidad Digital que le permite seguimiento en tiempo real de los productos desde su ingreso al depósito hasta su despacho.

6. Inteligencia Artificial y Big Data: utilizan herramientas de análisis de datos e inteligencia artificial para predecir demandas y gestionar picos operativos y optimizar rutas de distribución desde el depósito hacia los puntos de entrega.

Andreani ha experimentado un crecimiento significativo en su capacidad operativa y en la satisfacción del cliente tras invertir en tecnologías avanzadas. Durante la pandemia de COVID-19, la empresa enfrentó un aumento del 35% en la demanda, un volumen que no esperaba alcanzar hasta el año 2023. Para gestionar este incremento, Andreani implementó soluciones tecnológicas como Microsoft Azure y Red Hat OpenShift, lo que le permitió ampliar rápidamente su capacidad operativa y cumplir con los compromisos actuales.

Aunque no se disponen de cifras exactas sobre el aumento en la facturación o el número de clientes, la adopción de estas tecnologías ha sido clave para que Andreani mantenga la calidad de sus servicios y satisfaga la creciente demanda del mercado. La implementación de soluciones tecnológicas ha permitido a la empresa mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de entrega y ofrecer una experiencia más satisfactoria a sus clientes, lo que contribuye al crecimiento sostenido de la empresa.

Si bien Adriana es un gigante en el sector logístico, existen muchas empresas argentinas que también han invertido significativamente en tecnología, logrando resultados directos no solo en su rentabilidad, sino también en la mejora de la experiencia del cliente. La adopción de herramientas como sistemas de gestión de transporte (TMS), automatización de depósitos y trazabilidad en tiempo real ha permitido a estas empresas optimizar procesos, reducir costos operativos y ofrecer un servicio más rápido y preciso. Estos avances tecnológicos no solo han fortalecido su competitividad, sino que también han mejorado la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Empresa	Tecnología Implementada	Objetivo
TASA Logística	Centros de distribución inteligentes	Mejora de la eficiencia en la gestión logística
Celeris	Herramientas de análisis de datos y optimización de rutas	Reducción de costos operativos
Via Cargo	Sistemas de gestión de inventario en la nube	Mejora de la visibilidad en tiempo real de los productos

Ilustración 4: Empresas medianas inversiones en tecnología

Existen numerosos ejemplos tanto nacionales como internacionales que demuestran que la transformación tecnológica es una necesidad imperiosa para las empresas del sector logístico, y que su implementación puede generar mejoras sustanciales en diversos aspectos. Empresas como Amazon, Andreani y Via cargo han demostrado cómo la inversión en tecnología no solo optimiza los procesos operativos, sino que también mejora la rentabilidad y la experiencia del cliente. La automatización de almacenes, la trazabilidad en tiempo real, el uso de sistemas avanzados de gestión de inventarios y la integración de inteligencia artificial son herramientas que estas compañías han adoptado con éxito, permitiéndoles mantenerse a la vanguardia del mercado.

En el caso de Depositare, la adopción de tecnologías avanzadas como sistemas de gestión de almacenes (WMS), automatización y análisis de datos ofrecería beneficios similares, posicionando a la empresa como un referente en el sector logístico. La implementación de estas soluciones no solo optimizaría la eficiencia operativa, sino que también permitiría a Depositare ofrecer un servicio más rápido, transparente y personalizado, lo que resultaría en una mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva significativa frente a empresas más tecnológicas. La experiencia de otros actores del mercado valida que esta transformación es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

CAPITULO VII: Planificación del cambio e implementación.

A lo largo de la historia del almacenamiento logístico se observan periodos de transformación destacados que marcan un antes y un después en la eficiencia operativa dado que estos cambios son el resultado de decisiones estratégicas que buscan, en el largo plazo, transformar las operaciones para alinearse con las demandas del mercado. En un sector tan exigente como el almacenamiento, los períodos de transición suelen implicar fluctuaciones en los niveles de productividad dado que estas oscilaciones, si no se gestionan correctamente, pueden ralentizar el ritmo de crecimiento y proyectar una imagen inestable en los resultados a futuro.



LISTA DE PRECIOS

PALLETS	PRECIO /PALLET	CARGA /DESCARGA POR CAMION COMPLETO
1-15 PALLET	USD 20,00	USD 220,00
15- 30 PALLETS	USD 19,00	USD 200,00
30-60 PALLETS	USD 18,00	USD 180,00
60-100 PALLETS	USD 16,00	USD 160,00
100-500 PALLETS	USD 14,00	USD 140,00

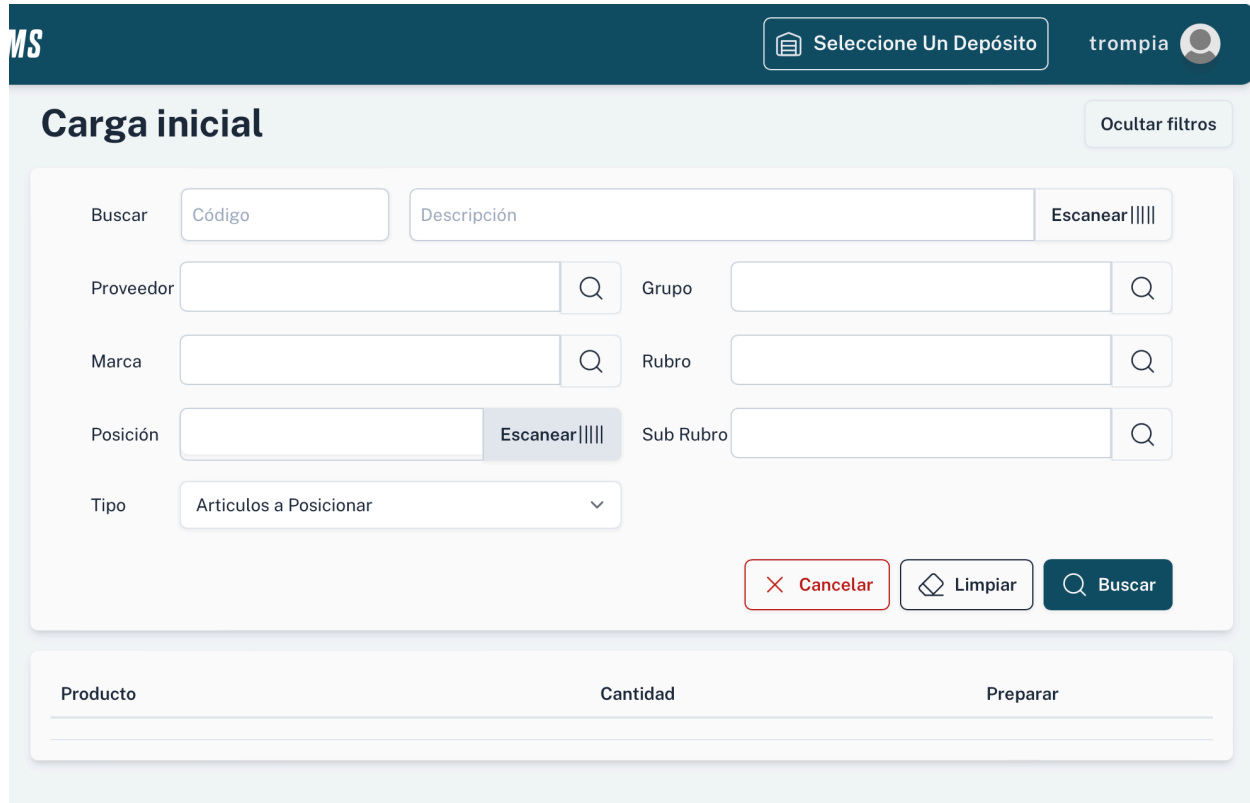
Ilustración 5: Lista de precio DEPOSITARE

En el caso de Depositare, la tarea de almacenamiento se divide en dos componentes importantes como ya se mencionó, la carga y descarga de mercadería, que se cotiza según el tipo de transporte (pallet, camión completo o pequeños rodados), y el almacenaje de pallets, cuyo costo se determina por día o mes, dependiendo del volumen solicitado por cada cliente. Hoy en día, el sistema se apoya en una planilla de presupuesto online, accesible desde la página web de la empresa. Si bien esta herramienta es funcional, no resulta suficiente para sostener una expansión sostenida ni para afrontar los retos de eficiencia que la operación requiere.

Transición hacia una Operación Digitalizada

En la actualidad, los procesos de ingreso y egreso de mercadería se manejan por medio de planillas de Excel. Este método, aunque tradicional y ampliamente utilizado, presenta limitaciones destacadas como la falta de automatización aumenta el margen de error humano, dificulta la trazabilidad de los productos y genera demoras innecesarias en la ubicación de los pallets en el depósito. Es por eso que Depositare ha decidido implementar un sistema de gestión de almacenes (WMS) desarrollado por

Positive Media. Este avance lo que permite que cada pallet sea registrado por medio de un código de barras y su ubicación sea identificada con precisión dentro del depósito, para optimizar el flujo de información, pero también el manejo físico de la mercadería.



MS Seleccione Un Depósito trompia

Carga inicial

Ocultar filtros

Buscar Escanear|||||

Proveedor Grupo

Marca Rubro

Posición Escanear||||| Sub Rubro

Tipo

Producto	Cantidad	Preparar

Con este sistema, se espera superar los ciclos de alta demanda de manera más eficiente y minimizar el impacto de las fluctuaciones en los niveles de ocupación del depósito de esta forma la trazabilidad y el control se convierten en pilares destacados para dar garantías de una operación fluida y libre de interrupciones.

El trabajo con Positive Media representa una inversión significativa para Depositare, no solo en términos económicos, sino también en tiempo y esfuerzo. La transición hacia este nuevo modelo de gestión requiere que el personal se adapte a una modalidad de trabajo completamente diferente, lo que implica una reestructuración profunda en la forma de operar. Uno de los desafíos más importantes será la recontabilización total del stock, que deberá registrarse desde cero y ser organizado en el sistema de manera eficiente. Este proceso, aunque complejo, es esencial para garantizar que las operaciones se realicen de manera ordenada y profesional. Sin

embargo, a pesar de los retos, el directorio de Depositare ha tomado esta decisión como un paso crucial para el futuro de la empresa. Reconocen que este es un momento clave para el cambio y la transformación, y que la adopción de esta nueva tecnología es fundamental para avanzar hacia un modelo más eficiente y competitivo. La inversión en Positive Media se ve, por lo tanto, como una oportunidad para reposicionar a Depositare como líder en el sector logístico

Estrategias de Optimización en la Gestión de Inventarios

La implementación del WMS no es una acción aislada dado que se evalúa la viabilidad de adoptar metodologías modernas como FIFO (First In, First Out) y LIFO (Last In, First Out) para optimizar la rotación de inventarios. Según Reynolds (2018), la transformación digital no consiste solo en la adopción de nuevas tecnologías, sino en la reorganización de procesos, personas y estrategias para responder a un mercado en constante cambio. En la actualidad, Depositare no utiliza ninguno de estos métodos lo que dificulta la planificación y puede derivar en ineficiencias como el almacenamiento prolongado de productos menos demandados.

- **El enfoque FIFO** resulta ideal para productos perecederos o con una vida útil limitada, ya que asegura que los primeros ítems en ingresar al depósito sean los primeros en salir.
- **El método LIFO**, en cambio, permite ser útil para aquellos clientes que trabajan con productos no perecederos y con requerimientos específicos de entrega en lotes recientes.

Al adoptar estas estrategias se mejora la eficiencia operativa pero también proporciona transparencia en los costos y fortalece la relación con los clientes al ofrecer servicios adaptados a sus necesidades. Adoptar este sistema permite trabajar con mercadería con vencimiento o con vida útil, resolviendo inconvenientes a los cliente y usuarios.

Infraestructura del Depósito: Maximización del Espacio

El depósito actual de Depositare cuenta con un 50% de su superficie equipada con racks móviles y fijos, a su vez de raqueras especializadas para hierros de

construcción y otros materiales voluminosos que si bien esta infraestructura es adecuada para las operaciones actuales, el crecimiento proyectado exige una evaluación detallada del diseño del espacio para dar garantías que se aproveche al máximo cada metro cuadrado.

Entre las medidas posibles para optimizar la capacidad del depósito se incluyen:

- **Ampliación de los racks móviles**, que ofrecen mayor flexibilidad al permitir el desplazamiento de las estructuras y facilitan el acceso a los pallets almacenados en diferentes posiciones.
- **Implementación de sistemas de almacenaje vertical** para incrementar la capacidad de almacenamiento sin necesidad de expandir la superficie total del depósito.
- Reorganización estratégica de los productos en función de su rotación y demanda, utilizando clasificaciones ABC para priorizar los artículos más relevantes.

Costos de Almacenamiento: Transparencia y Competitividad

Uno de los pilares destacados de la planificación del cambio es la revisión de los costos de almacenamiento que en la actualidad Depositare cotiza por pallet cerrado y ajusta los precios según el volumen de mercadería almacenada que en este esquema que aunque funcional permite beneficiarse de un análisis de competitividad en el mercado para dar garantías que las tarifas sean atractivas para los clientes y, al mismo tiempo, rentables para la empresa.

Es por esto que con la implementación del WMS, es posible generar reportes detallados que reflejen el rendimiento del almacenamiento y permitan una evaluación más precisa de los costos indirectos asociados, como el consumo energético y el mantenimiento de equipos. Este nivel de transparencia fortalece la confianza de los clientes y destaca a Depositare como un proveedor confiable y profesional.

Capacitación del Personal: Destacado para el Éxito

El éxito de cualquier transformación organizacional se encuentra en la preparación del equipo humano que lleva a cabo las operaciones diarias que en este

sentido, Depositare tiene previsto un plan integral de capacitación para dar garantías que los empleados se adapten a los nuevos sistemas y procesos de manera efectiva.

La capacitación incluye:

- **Manejo del WMS**, desde la carga inicial de datos hasta la generación de reportes.
- **Técnicas de almacenamiento y manejo de materiales**, enfocándose en el uso seguro y eficiente de los racks móviles y fijos.
- **Metodologías de rotación de inventarios**, con un enfoque en la aplicación práctica de FIFO y LIFO.

Todas las capacitaciones serán llevadas a cabo por Positive Media, se encontrarán trabajando 6 meses en la implementación de cada detalle del sistema para que el resultado sea óptimo.

Impacto del Cambio en la Experiencia del Cliente

Con la planificación e implementación de estas mejoras, Depositare busca posicionarse como un referente en el sector de almacenamiento donde los clientes experimentan un servicio mucho más ágil y transparente, con tiempos de respuesta reducidos y un seguimiento preciso de sus productos en tiempo real. A su vez, la capacidad de adaptarse a las demandas específicas de cada cliente como la preferencia por un método de rotación particular o la necesidad de reportes personalizados refuerza la percepción de valor agregado.

En la planificación del cambio en Depositare representa una apuesta estratégica hacia la innovación y la eficiencia. Cada acción desde la implementación del WMS hasta la reorganización del espacio físico está orientada a maximizar el rendimiento del depósito y dar garantías que la empresa esté preparada para afrontar los desafíos del futuro con confianza con el compromiso con la excelencia operativa sumado a una infraestructura de vanguardia y un equipo humano altamente capacitado lo que asegura que Depositare tenga un correcto funcionamiento pero también que prospere en un mercado cada vez más competitivo.

CAPITULO IX: Planificación de la implementación en fases e integración con sistemas hoy utilizados.

Toda organización enfrenta el desafío constante de adaptar sus procesos a un entorno cambiante dado que la adopción de estructuras cambiantes en sus operaciones es importante para controlar, revisar, monitorear y mejorar los procedimientos internos que sin embargo, en el contexto particular de la empresa en cuestión no se observa una estructura formalizada que haga obligatoria la implementación de un sistema de control interno detallado. Esto coloca sobre los administradores la responsabilidad de velar por el diseño y ejecución de sistemas adecuados que fortalezcan la operatividad de la organización.

En este marco, la planificación para la implementación de mejoras se torna importante que no solo permite para subsanar la falta de control y estructuración dado que también para integrar los procesos de manera armoniosa con los sistemas ya existentes. En este sentido se propone una implementación en fases que permita una transición paulatina hacia un modelo más eficiente, dando garantías que cada etapa cuente con un seguimiento riguroso y adaptaciones según las necesidades identificadas.

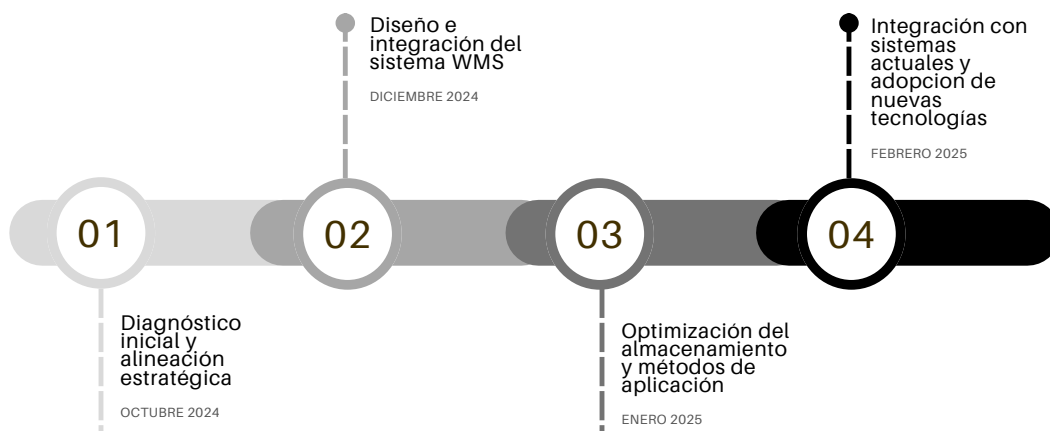


Ilustración 5: Línea de tiempo de aplicación FASES

Fase 1: Diagnóstico inicial y alineación estratégica

El primer paso en este proceso implica realizar un diagnóstico detallado de la estructura organizacional actual dado que este análisis debe centrarse en identificar las

debilidades operativas, los cuellos de botella y los vacíos en la gestión de los procesos internos. Comenzando en Octubre 2024 con este proceso

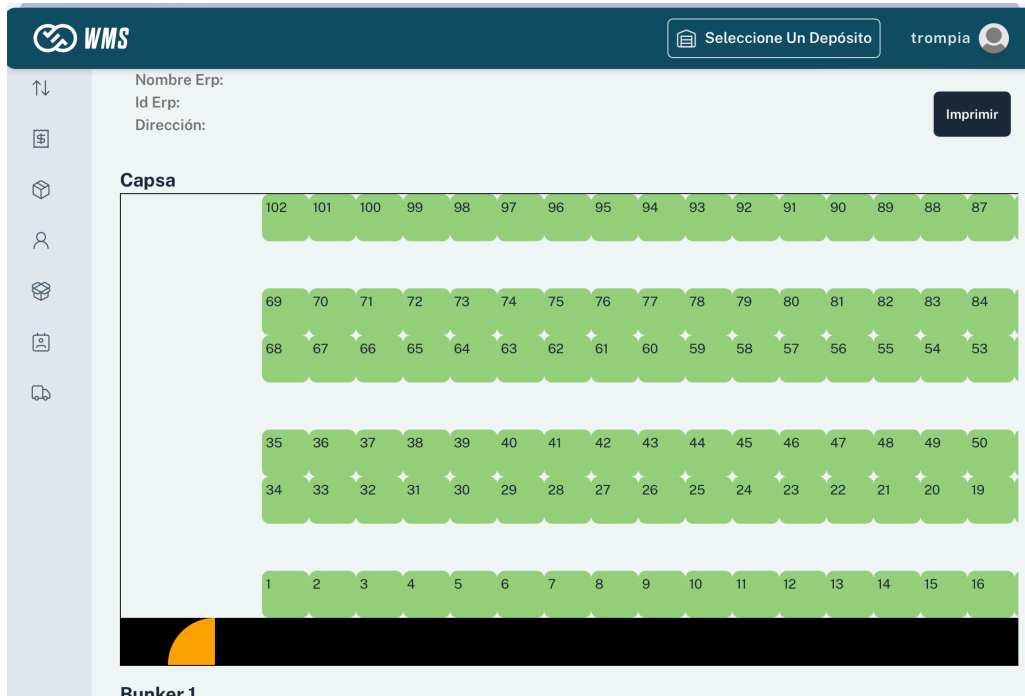
- **Auditoría de procesos actuales:** Se evalúa el sistema actual de infology el cual se puede conectar con el nuevo sistema. Se comienza con la conexión de los mismos.
- **Definición de objetivos:** A partir del diagnóstico, se definen los objetivos y metas, como mejorar la eficiencia operativa, reducir errores en la ejecución de procedimientos y dar garantías un manejo más eficaz de los recursos. A su vez, se definen las etapas de implementación por sectores, ya que el depósito es muy extenso.
- **Capacitación inicial del personal:** Para lograr un cambio efectivo, es fundamental involucrar a los colaboradores desde el inicio, ofreciéndoles formación sobre la importancia de los nuevos sistemas y su impacto en la operación diaria. Se comienzan las reuniones con el personal de depósito, administrativo y directores.

Fase 2: Diseño e integración del sistema WMS

Luego de 2 meses que se le dedicó a la primer etapa, en diciembre se comienza con la implementación del sistema WMS (Warehouse Management System) en colaboración con Positive Media

- **Configuración inicial del WMS:** En esta etapa, se personalizará el sistema según las necesidades específicas de la organización, integrando funciones como el escaneo de códigos de barras para la ubicación precisa de pallets en el depósito. Cada depósito se diseña de forma distinta según la arquitectura y

sistema de racks de cada uno.



- **Adaptación de procesos actuales:** Se rediseñarán los flujos de trabajo para alinearlos con las capacidades del WMS. Por ejemplo, el ingreso y egreso de mercadería, que En la actualidad se realiza por medio de planillas de Excel, es migrado a una plataforma digital centralizada.
- **Pruebas piloto:** Antes de una implementación completa, se lleva a cabo una fase piloto en un sector del depósito. Esto lo que permite identificar posibles errores y ajustar el sistema para optimizar su rendimiento.

Fase 3: Optimización del almacenamiento y métodos de aplicación

El almacenamiento se encuentra dividido en las actividades de carga, descarga y resguardo de mercadería lo que requiere una revisión destacados para mejorar la eficiencia y reducir costos.

- **Costos de almacenamiento:** Se analiza la tabla de precios actuales, que cotiza por pallet cerrado y días de almacenamiento, para determinar si es competitiva y sostenible en el mercado. Este análisis incluye la incorporación de modelos de costos exigentes, como tarifas ajustadas según volumen o tiempo de permanencia.

- **Métodos de aplicación:** La falta de sistemas como FIFO (First In, First Out) o LIFO (Last In, First Out) en la organización representa una oportunidad para implementar prácticas reconocidas que optimicen el uso del espacio y minimicen el deterioro de productos almacenados.
- **Optimización de racks y estanterías:** El depósito, raqueado en un 50% con racks móviles y fijos, es reevaluado para maximizar su capacidad de almacenamiento. Se estudia la posibilidad de expandir el uso de raqueras, en especial para mercadería específica como hierros de construcción.

Fase 4: Integración con sistemas actuales y adopción de nuevas tecnologías

Para dar garantías la sostenibilidad del cambio es necesario que las nuevas herramientas se integren de manera efectiva con los sistemas ya utilizados, como Infology, que En la actualidad tiene un uso limitado en la empresa.

- **Interoperabilidad entre sistemas:** El WMS se integrará con Infology para centralizar la gestión de datos y proporcionar un acceso más ágil a la información. Esto lo que permite un control más eficiente de los inventarios y una mejor planificación logística.
- **Automatización de reportes:** Con la implementación del WMS y su integración con Infology, se automatizará la generación de reportes de ingreso, egreso y almacenamiento. Esto no solo reducirá el tiempo dedicado a estas tareas, sino que también mejora la precisión de los datos.

Agregar foto de como se muestra el deposito.

- **Incorporación de métricas de desempeño:** Se definirán indicadores destacado de rendimiento (KPI) para monitorear el impacto de las nuevas herramientas en áreas como velocidad de ingreso y egreso de mercadería, optimización del espacio de almacenamiento y reducción de errores.

Las fases 3 y 4 se realizan en el mes de enero/ febrero y pronto se comienza con las pruebas. En estas fases del proceso de implementación, se comprende que lo más desafiante era la capacitación y el coaching del equipo. Aunque el sistema WMS

funcionaba correctamente, los errores cometidos por el personal podían resultar muy costosos. Para cargar correctamente los productos en el sistema, se decide hacerlo por sectores, ya que se debe completar la carga en un solo día o fin de semana para comenzar con el stock controlado y bien organizado al día siguiente.

Durante la carga inicial, comienzan con el depósito más pequeño y se encuentran con algunos inconvenientes. Por ejemplo, algunos productos en stock no estaban registrados en el Excel, lo que complicó la carga al sistema. Además, la organización fue crucial para reducir al máximo los márgenes de error. Las capacitaciones continuas y las reuniones semanales se volvieron esenciales para garantizar que todos estuvieran alineados y cumplieran con el proceso de manera adecuada.

Es fundamental entender que, para que el sistema WMS sea efectivo, no solo es necesario cargar los productos correctamente, sino también asegurarse de que estén ubicados físicamente en el lugar correspondiente. Si un producto se registra en el sistema pero no se coloca en su ubicación real, el sistema pierde precisión. Para que el sistema refleje la realidad, el equipo debe comprender la importancia de este proceso, lo que requiere tiempo y dedicación.

Si bien fue todo un desafío se logró implementar y poner en marcha el nuevo sistema en el depósito y con el tiempo el equipo también entendió las soluciones que este les brindaba.

CAPITULO IX: Impacto del cambio

La implementación del WMS (Warehouse Management System) y su integración con los sistemas existentes, como Infology, marcaron un punto de inflexión en la operatividad de DEPOSITARE. Este cambio no solo modernizó la gestión del depósito, sino que también abrió nuevas oportunidades comerciales y fortaleció la propuesta de valor de la empresa.

Uno de los impactos más significativos fue la posibilidad de cotizar con empresas B2C (Business to Consumer), un segmento que antes resultaba inaccesible debido a las limitaciones tecnológicas y a la falta de un sistema robusto para el manejo eficiente del inventario y las entregas personalizadas. Estos clientes requieren otra rapidez y agilidad de entrega de productos y eso era imposible con la gestión anterior. La adopción del WMS permitió ofrecer un control más preciso sobre el stock, integrando funcionalidades clave como el seguimiento en tiempo real y la trazabilidad de cada producto desde su ingreso hasta su distribución.

Además, este avance tecnológico facilitó la incorporación de servicios adaptados a las demandas del comercio electrónico (eCommerce), como la apertura de pallets — permitiendo fraccionar la mercadería según las órdenes específicas de cada cliente— y el servicio de entrega de mini paquetes. Estas soluciones no solo agilizaban los tiempos de despacho, sino que también mejoraban la flexibilidad operativa, optimizando las rutas logísticas y reduciendo errores asociados a procesos manuales.

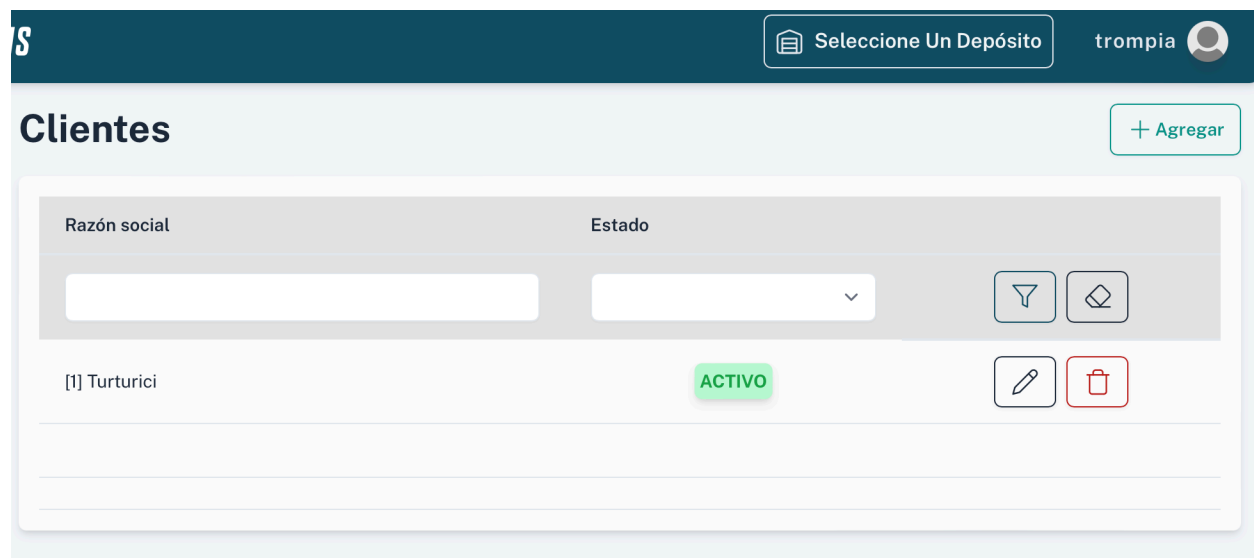
Al lanzar el nuevo servicio se contactó una empresa llamada Clic Oh. Es una empresa de logística que ofrece soluciones inteligentes, incluyendo almacenamiento, fulfillment y entregas rápidas. Utiliza IA para optimizar operaciones y reducir costos. Se enfoca en mejorar la dinámica de ventas de los negocios al agilizar la logística y mejorar la eficiencia en las entregas, ofreciendo precios competitivos para empresas B2C, e-commerce y otros sectores. existió una oferta para realizar una unión estratégica con ellos y poder ofrecer el sistema completo (desde recepción de mercadería hasta envió última milla) a los clientes. Esto aumentó el tipo de cliente que se podía buscar, ya que no ofrecer el servicio de envió siempre nos generó menores ventas.

En cuanto a la **optimización del depósito**, los resultados fueron contundentes:





- Un almacén eficiente es aquel que no solo almacena productos, sino que garantiza visibilidad y control en cada movimiento de inventario. Esto implica el uso de tecnologías que respalden la gestión, reduzcan pérdidas y eviten errores humanos (Candriani, 2021). En DEPOSITARE, la incorporación de un sistema digital permitió reducir el uso de espacio en un 25% y acortar a la mitad los tiempos de preparación de pedidos, sin aumentar el personal. La planificación estratégica de las ubicaciones permitió maximizar cada metro cuadrado del depósito, eliminando zonas subutilizadas y reduciendo el tiempo de búsqueda de productos.

- Los tiempos para la preparación de pedidos se redujeron en un 50% aproximadamente, debido a un flujo de trabajo más ágil y al acceso inmediato a la información a través del WMS. La digitalización del proceso eliminó la dependencia de planillas manuales, acelerando la operatoria diaria.

- Con el mismo equipo de trabajo, DEPOSITARE logró responder a una operatoria más amplia y compleja, incorporando nuevos procesos como la apertura de pallets y la preparación de envíos fraccionados sin necesidad de ampliar su plantilla. Esto fue posible gracias a la automatización de tareas repetitivas y a la optimización de las rutas internas dentro del depósito.



The screenshot shows the 'Clientes' section of the DEPOSITARE system. At the top, there is a dark blue header with a logo on the left, a search bar containing 'Seleccione Un Depósito', and a user profile icon labeled 'trompia'. Below the header, the 'Clientes' title is displayed on the left, and a '+ Agregar' button is on the right. The main area contains a table with columns for 'Razón social' and 'Estado'. The first row shows '[1] Turturici' under 'Razón social' and 'ACTIVO' under 'Estado'. To the right of the table, there are icons for filtering, sorting, editing, and deleting.

Razón social	Estado		
[1] Turturici	ACTIVO		
			

Un cambio fundamental se evidenció también a nivel gerencial. La integración del WMS otorgó a los directivos de DEPOSITARE un control directo y en tiempo real sobre la mercadería del depósito. A través de la trazabilidad digital, ahora es posible monitorear cada movimiento de stock, desde el ingreso de productos hasta su salida, permitiendo una supervisión constante y precisa. Esta visibilidad inmediata no solo mejora la capacidad de respuesta ante imprevistos, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos actualizados.

Como resultado, los problemas de stock con los clientes han disminuido notablemente. Anteriormente, las diferencias entre inventarios físicos y registros manuales generaban errores en las entregas y retrasos en las operaciones. En el pasado, DEPOSITARE experimentó una pérdida de aproximadamente 35 millones de pesos debido a las discrepancias entre los inventarios físicos y los registros manuales. Esta situación causaba errores significativos en las entregas y retrasos operativos, lo que evidenció la necesidad de un sistema de gestión más eficiente y preciso. Este problema fue un factor decisivo para que se toma la decisión de invertir en la implementación de un sistema WMS, con el objetivo de mejorar el control y la precisión en la gestión de los inventarios.

Hoy, gracias a la integración del WMS, cada producto que ingresa y sale de los depósitos está completamente trazado en tiempo real, lo que ha permitido reducir los errores y optimizar los procesos logísticos. Los clientes ahora tienen acceso a información precisa sobre la disponibilidad de su mercadería y ubicación en depósito, lo que ha fortalecido significativamente su confianza en los servicios. Este cambio no solo ha mejorado la eficiencia operativa, sino que también ha mejorado la relación con los clientes, brindándoles mayor seguridad y transparencia.

Durante el proceso de adaptación al nuevo sistema de manejo del depósito, se entiende que esta transformación debía ir acompañada de una **evolución en la estrategia de marketing**. Con el lanzamiento de un servicio más integral, ahora no solo trabajan con clientes B2B, sino que también se puede llegar directamente al consumidor final al asistir a empresas B2C.

Por ello, deciden rediseñar la campaña de marketing, pasando de un enfoque exclusivamente B2B a uno más amplio y global. Se implementaron campañas publicitarias en plataformas como Meta, lo que permitió explorar nuevos mercados y atraer clientes que antes no se hubieran alcanzado. Esta estrategia fortaleció la presencia digital y consolidó a DEPOSITARE como una opción competitiva para empresas que buscan soluciones logísticas completas, desde el almacenamiento hasta la entrega final.

Este cambio en la estrategia de marketing no solo amplió el alcance, sino que también fortaleció el vínculo con potenciales clientes. A través de campañas más dirigidas y adaptadas a las necesidades del mercado B2C, se genera un mayor acercamiento con empresas que buscan soluciones logísticas integrales.

Si bien aún se encuentra en una etapa inicial de contacto y posicionamiento, depositare confía en que muchos de estos acercamientos se convertirán en relaciones comerciales sólidas a futuro. Este es un paso clave para seguir consolidando el crecimiento de DEPOSITARE.

El impacto financiero fue inmediato: la facturación del mismo cliente aumentó en un 35% al ofrecerles primero, otros servicios como el de entrega de paquete pequeño y además, un modelo más dinámico y eficiente de almacenamiento y distribución. Este crecimiento se debió, en gran medida, a que las empresas ahora podían expandir su red de ventas en línea sin preocuparse por las limitaciones logísticas, confiando en DEPOSITARE como un socio estratégico para gestionar sus operaciones.

La facturación de DEPOSITARE aumentó significativamente tras la implementación del sistema WMS. Gracias a la automatización de procesos y a la capacidad de ofrecer nuevos servicios como la apertura de pallets y la entrega de mini paquetes, se logró atender a más clientes y optimizar la logística para e-commerce. Este crecimiento no solo se reflejó en la capacidad de respuesta ante pedidos más complejos consolidando a DEPOSITARE como un socio clave en el comercio electrónico.

En síntesis, la implementación del WMS no solo modernizó los procesos internos, sino que también fortaleció el posicionamiento de DEPOSITARE en el mercado, permitiendo acceder a nuevos segmentos comerciales, mejorar la calidad del servicio y contribuir al crecimiento sostenible tanto de la empresa como de sus clientes.

CAPITULO X: CONCLUSION

Como conclusión, considero que fue fundamental tomar una pausa y pensar en el futuro de DEPOSITARE y hacia dónde se dirige el sector logístico. Las demandas del mercado evolucionaron rápidamente, impulsadas por un cambio en las expectativas de los clientes y la creciente necesidad de servicios más ágiles y personalizados. Se reconoce que mantener el equipo inmovil, operando bajo los mismos métodos tradicionales, no era una opción viable. Adaptarnos no solo era una posibilidad, sino una obligación para asegurar la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

Uno de los principales beneficios de esta transformación ha sido la diversificación de los servicios ofrecidos. La implementación del WMS no solo optimizó el manejo interno del depósito, sino que abrió las puertas a un nuevo mercado. Ahora, además de atender a empresas B2B, se logro ampliar la propuesta comercial a clientes B2C, brindando soluciones integrales que abarcan desde la recepción de mercadería hasta la entrega final. Este cambio nos permitió formar alianzas estratégicas con empresas como ClicOH, fortaleciendo la cadena de valor y aumentando las oportunidades de negocio.

A su vez, la modernización de el procesos trajo consigo una mayor transparencia, tanto para los clientes como para los directivos. Hoy, gracias a la integración de sistemas y a la trazabilidad en tiempo real, se monitore cada producto desde su ingreso hasta su salida, reduciendo errores y generando confianza en cada transacción. Esta claridad operativa ha permitido descansar más en el equipo de trabajo, quienes ahora cuentan con el respaldo de un sistema preciso, minimizando los riesgos asociados a las gestiones manuales.

En paralelo, se comprende que esta transformación también debía reflejarse en la estrategia de marketing. La transición hacia un modelo más dinámico y adaptado a las nuevas necesidades del mercado que llevó a replantear las campañas, pasando de una comunicación centrada exclusivamente en el B2B a una propuesta más global. Las acciones realizadas en plataformas digitales como Meta permitieron acercar a la empresa a potenciales clientes del ámbito B2C, estableciendo nuevos vínculos comerciales y proyectando un crecimiento sostenido a futuro.

Si bien este es apenas el comienzo, hay confianza de que todavía hay un largo camino por recorrer. La próxima etapa implica seguir avanzando en la obtención de certificaciones para el depósito, lo que no solo validará los procesos, sino que también ampliará las posibilidades de captar clientes que exigen altos estándares de calidad. Además, trabajarán en reforzar las alianzas estratégicas, optimizando las relaciones con empresas de transporte y explorando nuevas oportunidades con proveedores tecnológicos.

Por último, se cree firmemente que el futuro de DEPOSITARE también debe alinearse con acciones de sustentabilidad y automatización. Se propone incorporar prácticas responsables que reduzcan el impacto ambiental de operaciones, así como explorar tecnologías que automaticen aún más procesos, incrementando la eficiencia y la capacidad operativa.

En definitiva, este proceso de cambio ha sido un punto de inflexión para DEPOSITARE. La decisión de evolucionar ha posicionado a depositare en un camino sólido de crecimiento e innovación. Hay convencimiento de que este es solo el primer paso y que, con el tiempo, se consolidarán los beneficios de estas inversiones, fortaleciendo la presencia en el mercado y asegurando una operación más moderna, eficiente y sostenible.

BIBLIOGRAFIA

- Briano, C. A. (2024).** *La transformación digital de los negocios.*
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Briano_La-transformacion-digital-de-los-negocios-1-apuntes-conceptuales.pdf
- Candriani, L. (2021).** *Madurez Digital, el camino hacia la transformación.* [Tesis de maestría, Universidad del CEMA
<https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-07/Candriani%2C%20Luciana%20-%20MBA%20-%202021.pdf>
- Nolasco-Mamani et.al, M. A. (2023).** *Innovación y Transformación Digital en el Empresa.*
https://www.researchgate.net/publication/376210760_Innovacion_y_Transformacion_Digital_en_el_Empresa
- Páez-Gabriunas et.al, I. (2024).** *Transformación digital en las organizaciones.*
https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf
- Reynolds, P. (2018).** *Elementos esenciales de la transformación digital.*
https://www.editores.com.ar/sites/default/files/aa9_svs_elementos_esenciales.pdf
- Sampieri, D. R. (2014).** *Metodología de la investigación.* C.P. 01376, México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Depositare. (2024).** *Nuestros Depósitos.* Retrieved from <https://www.depositare.com.ar/>
- Positivemedia. (2024).** *Desarrollamos sistemas web y aplicaciones móviles a medida.*
Retrieved from <https://www.positivemedia.com.ar/services/custom-dev.html>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019).** *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación (6ª ed.). Pearson Educación.*
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).** *Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson Educación.*