



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

La venta minorista de ropa en la ciudad de Mendoza durante la pandemia

El surgimiento de nuevas modalidades de venta

Autor

Martín Daniel Ortiz Sierra.

Reg. 27.819

Martinortiz9@gmail.com

Profesor

Alejandro Bartolomeo

Mendoza, 2024

Resumen

Para el siguiente trabajo de investigación se llevo a cabo como se desarrolló la adquisición y venta de ropa minorista en el marco de la pandemia mundial que atravesó Mendoza desde mediados de marzo de 2020 cuando el comercio de ropa junto a los demás rubros, se vieron obligados a cerrar por disposiciones del Gobierno Nacional con el fin de evitar la propagación del virus Covid-19, deteniendo de este modo sus operaciones comerciales y, por ende, la búsqueda de nuevas formas de vender.

Se comienza con un análisis general de que es la pandemia y cuáles son sus efectos. Luego me enfoqué específicamente en cómo afectó la pandemia a Mendoza y precisamente a la venta minorista de ropa en la ciudad de Mendoza. Seguido de esto llevé a cabo un análisis de la estructura organizativa de los locales comerciales de ropa y del entorno de estos (FODA) para conocer cómo se adaptaron y cambiaron con la llegada de la Pandemia. Para finalizar comparé la situación antes de la pandemia con la situación luego de la pandemia.

Por medio de encuestas y entrevistas recabé información de cómo es su estructura organizativa y de cómo operaron antes y después de la Pandemia para cerrar con los aspectos positivos y negativos de la Pandemia en este rubro y dar por sentado las nuevas formas de comercialización.

Palabras claves: comercialización, adquisición, pandemia, tiendas de ropa.



Índice del Trabajo de Investigación

Contenido	Páginas
Resumen Técnico	
Capítulo 1	
1.1 Formulación del problema.	6-7
1.2 Hipótesis.	7
1.3 Objetivo general.	7-8
1.4 Objetivos específicos.	8
Capítulo 2.	
Marco Teórico.	9
Estrategia metodológica.	9-10
2.1 La Pandemia general y su implicancia.	
2.1.1 Que es la pandemia.	10-11
2.1.2 Efectos del Covid-19.	11-12
2.1.3 Formas de contagio.	12-13
2.1.4 Curas y vacunas.	13-15
2.1.5 Cuando se detecta el contagio.	15
2.1.6. Fases de la pandemia y responsabilidad social.	15
2.1.7. Periodo de apertura y restricciones.	16-19
2.2 Efectos de la pandemia en el comercio minorista en Mendoza	
2.2.1 Como afectó la pandemia en Mendoza.	19-21
2.2.2. Comercio de ropa en Mendoza	21-22
2.3 Estructura organizativa de las empresas.	
2.3.1 Armado de la estructura organizativa: mecanismos coordinadores y partes de la organización.	22-26



2.3.2 Parámetros de diseños	
2.3.2.1 Diseño de posiciones individuales.	26-28
2.3.2.2 Diseño de estructuras organizativas.	28-30
2.3.2.3 Diseño de encadenamientos laterales.	30-32
2.3.2.4 Diseño de los sistemas de toma de decisión.	33-37
2.3.2.5 Los 5 tipos de estructuras organizativas.	38-43
2.4 Análisis FODA de los negocios	
2.4.1 Matriz de Oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.	43-45
Capítulo 3	
3.1 Entrevista a los jefes/dueños de los locales comerciales de ropa.	46-54
3.2 Cuestionario a los consumidores de ropa durante la pandemia.	54-64
3.3 Análisis de las entrevistas	64-71
3.4. Verificación de hipótesis	71
3.5 Tipos de estructuras de los locales comerciales en Mendoza	71-84
3.6 Análisis porcentual según las diferentes estructuras de los locales comerciales.	84
3.7 Análisis de la matriz FODA.	84-89
3.8 Cómo funcionan las ventas de ropa en la ciudad de Mendoza.	89-93
Capítulo 4	
4.1 Aspectos positivos y negativos de la pandemia.	94-96
4.2 Nuevas formas de vender. Incidencia de la pandemia.	96-97
Conclusión.	97-99
Bibliografía.	
Anexo 1: Encuestas.	
Anexo 2: Entrevistas	



2.1.2 Efectos del Covid: Síntomas y frecuencia.	8
2.1.3 Formas de contagio: Superficies más comunes y horas de duración.	9
2.1.6 Fases de la administración del aislamiento.	11
2.3.3 Los 5 tipos de estructuras organizativas: las 5 configuraciones estructurales.	24
2.4.1 Análisis FODA: Matriz FODA	28
4.1 Aspectos positivos de la pandemia.	55

Índice de imágenes.

2.3.1.A Mecanismos coordinadores: los 5 mecanismos coordinadores.	16
2.3.1.B. Partes de la organización: las 5 partes básicas de la organización.	17
2.3.2.3.B. Dispositivos de enlace: continuo de los dispositivos.	21
2.3.2.4 Diseño de los sistemas de toma de decisión: Tipos de descentralización reflejados en la estructura.	23
2.3.3 Los 5 tipos de configuraciones estructurales: configuraciones estructurales.	25
3.6 Análisis porcentual de las estructuras organizativas.	
3.7 Matriz FODA	



Capítulo 1

Introducción

Título: La venta minorista de ropa en la ciudad de Mendoza durante la pandemia.

El surgimiento de nuevas modalidades de venta.

1.1 Formulación del problema

En el presente trabajo desarrollé como incidió la pandemia en el rubro de venta minorista de ropa en la ciudad Mendoza, tanto en la adquisición de mercadería como su posterior comercialización. Centré mi trabajo en las tiendas de ropa que adquieren mercadería y que luego la vendían en la ciudad de Mendoza, analizando las dificultades que implican tanto la adquisición de mercadería como las formas de vender las mismas desde el momento en que los negocios estaban cerrados al público hasta el momento que abren sus puertas con los protocolos de higiene.

El trabajo fue un estudio de caso que se sustenta en mi propia experiencia como comerciante de ropa, siendo esta actividad mi medio de generar ingresos y por ende, la búsqueda de alternativas para poder seguir generando ingresos. Esto me llevó a conocer más de cómo se manejó el comercio para superar las dificultades de la pandemia y reinventarse para poder seguir

generando ingresos tanto para responder a las obligaciones estructurales de pago como para la retribución de los salarios y jornales del personal de comercio.

Analicé como es la estructura organizativa de los locales comerciales y como se adaptaron a los efectos de la pandemia. Adicionalmente, analicé el entorno de los locales durante y después de la pandemia.

Las preguntas que guiaron al problema se pueden dividir en dos partes. Por un lado, desde la venta minorista: ¿Cómo hicieron los negocios para generar ingresos, siendo la venta de ropa su única fuente de entradas?, ¿De qué manera pueden vender los locales comerciales estando cerrados? ¿Cómo potenciar las ganancias siendo que las personas no salían a comprar? Desde el punto de vista de la adquisición de mercadería: ¿Cómo hacían los locales comerciales para adquirir ropa estando restringida tanto la circulación entre provincias, como paralizadas las empresas de despacho de encomiendas?, ¿De dónde viene la mercadería si las fábricas del interior de Argentina están cerradas? Y por último, ¿cómo se organizan actualmente las empresas para responder a los efectos de la pandemia?

1.2 Hipótesis

Formulé la siguiente hipótesis necesarias tanto para la adquisición de mercadería como para la venta de esta.

El Covid-19 ha cambiado la forma de comercialización de ropa en la ciudad de Mendoza, impulsando a que los comerciantes opten por otras formas para comprar y vender.

1.3 Objetivo general

Dar a conocer como funcionó la comercialización de ropa desde que se adquiere hasta que se vende en plena pandemia en la ciudad de Mendoza.

Comprender como están organizado los locales comerciales de Mendoza para poder sobrellevar la pandemia.

1. 4 Objetivos específicos

- ✓ Analizar los efectos de la pandemia en el rubro de venta de ropa.
- ✓ Detallar cómo y dónde compraba la mercadería.
- ✓ Indagar cómo hacían para transportar la mercadería.
- ✓ Identificar cómo se realizaban las ventas de mercadería.
- ✓ Determinar que herramientas tecnológicas eran usadas para vender.
- ✓ Conocer cómo hacían los operarios para poder trabajar.
- ✓ Explorar cómo hacía los clientes actuales y potenciales para poder comprar.
- ✓ Investigar la manera en que se fijaba el precio de la mercadería.
- ✓ Indagar sobre los aspectos positivos y negativos de la pandemia.
- ✓ Identificar las nuevas formas de comercialización.
- ✓ Identificar su estructura organizativa.

Capítulo 2

Marco teórico

La pandemia marcó un antes y un después de la forma en que se desarrolló la actividad comercial en el rubro de la ropa. Impulsó la reinención para poder seguir operando ideando nuevas estrategias de comercialización y haciendo mayor uso de las herramientas tecnológicas.

Es por eso que para este trabajo me basé principalmente en el libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Henry Mintzberg para comprender la estructura organizativa de los locales comerciales en la ciudad de Mendoza y con que recursos estructurales contaron para sobrellevar la pandemia.

Adicionalmente analicé el entorno de los locales comerciales con el análisis FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector en el que se vieron afectado por la pandemia.

Estrategia de Metodología.

La metodología utilizada fue un estudio de observación en la cual combiné mi propia experiencia como comerciante y mis conocimientos adquiridos en la facultad. A su vez y dadas las características de mi trabajo de investigación, complementé esta metodología, con la del tipo de Corte Transversal ya que el evalúo de mi trabajo está determinado por la realidad de un

fenómeno específico que fue la pandemia mundial, marcado un nuevo comienzo de la forma de comercializar.

Para la recolección de datos utilicé

- **Entrevistas semiestructuradas** a los jefes de locales comerciales de la ciudad de Mendoza con el fin de conocer como obtuvieron y vendieron la mercadería desde el momento que tienen prohibido vender hasta el momento en que reabren.
- **Encuestas** a los consumidores de ropa que compraron durante la pandemia.
- Verifiqué tanto las entrevistas y encuestas con la observación directa de los comercios, para cerrar una conclusión de los datos obtenidos.

2.1 La Pandemia en general y su implicancia.

2.1.1 Que es la pandemia

En este primer título expongo que es la pandemia, como se llama el virus que origina la pandemia y cuáles son sus características y sus efectos.

El nombre de pandemia alude al brote de una enfermedad se propaga por la mayor parte del mundo de una persona a otra o incluso de un animal a una persona.

El Covid-19, como se lo conoce popularmente es el virus que origina esta enfermedad mundial. Su nombre técnico es virus SARS-CoV-2 y proviene de la familia de los coronavirus que son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos.

Se originó el 31 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China, en un mercado de esa ciudad, aparentemente por la ingesta de un murciélago en mal estado de cocción.

2.1.2 Efectos del Covid-19

El Covid-19 produce varios síntomas, siendo los más habituales la fiebre, la tos seca y el cansancio. Otros síntomas menos frecuentes que solo afectan a algunos pacientes son los dolores y molestias, la congestión nasal, el dolor de cabeza, la conjuntivitis, el dolor de garganta, la diarrea, la pérdida del gusto o el olfato y las erupciones cutáneas o cambios de color en los dedos de las manos o los pies. Los síntomas comienzan como leves que gradualmente se van agravando.

En el siguiente cuadro de síntomas y frecuencias con que se presenta. (Hasta el 20 de febrero de 2020 y en base a 55 924 casos confirmados por laboratorio:



Síntoma presente:	Frecuencia * (%)
Fiebre	87,9 %
Tos seca	67,7 %
Fatiga	38,1 %
Producción de esputo	33,4 %
Disnea	18,6 %
Dolor muscular o dolor en las articulaciones	14,8 %
Dolor de garganta	13,9 %
Dolor de cabeza	13,6 %
Escalofríos	11,4 %
Náuseas o vómitos	5,0 %
Congestión nasal	4,8 %
Diarrea	3,7 %
Hemoptisis	0,9 %
Congestión conjuntival	0,8 %
Hipoxia silenciosa	0,7%

2.1.2. Síntomas y frecuencias.

A través de la Organización Mundial de La Salud y con investigaciones de diferentes países, consideraron que, si una persona presenta dos o más síntomas de los antes mencionado, se presume que tiene Covid y por tanto debe acudir a un chequeo.

2.1.3 Formas de contagio

Hay dos formas de contagiarse: desde un animal infectado (lo cuál representa del 1-5% de los casos mundiales) o bien de una persona a otra. La enfermedad se propaga principalmente de persona a persona a través de las gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una

persona infectada al toser, estornudar o hablar. Pero también estas gotículas pueden caer sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, como mesas, pomos y barandillas, de modo que otras personas pueden infectarse si tocan esos objetos o superficies y luego se llevan las manos a los ojos, la nariz o la boca. En el siguiente cuadro se observa la persistencia del virus en diferentes superficies.

Superficie	Horas
Papel y pañuelos de papel.	3
Cobre	4
Cartón	24
Madera	48
Tela	48
Acero Inoxidable	48-72
Plástico de polipropileno	72
Cristal	96
Billetes	96
La parte de afuera de una mascarilla	168 (7 días)

Tabla 2.1.3 Superficies más comunes y horas de duración.

2.1.4 Curas y vacunas

La peligrosidad del Covid-19 se debe a que por el momento aún no hay una vacuna o medicamento que pueda combatir efectiva y completamente al virus. Solo ayuda a mitigar en los síntomas y mantener las funciones vitales lo más normal posible. Además de que es un virus que

“vive” en diferentes superficies y por ende es más fácil su propagación y resistencia de supervivencia de este.

La OMS aconseja para frenar su propagación los siguientes recaudos:

- **Lavarse las manos frecuentemente:** Lávese las manos con frecuencia con un desinfectante de manos a base de alcohol o con agua y jabón.
- **Adoptar medidas de higiene respiratoria:** Al toser o estornudar, cúbrase la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo; tire el pañuelo inmediatamente y lávese las manos con un desinfectante de manos a base de alcohol, o con agua y jabón.
- **Mantener el distanciamiento social:** Mantenga al menos 1 metro (3 pies) de distancia entre usted y las demás personas, particularmente aquellas que tosan, estornuden y tengan fiebre.
- **Evite tocarse los ojos, la nariz y la boca:** Las manos tocan muchas superficies que pueden estar contaminadas con el virus. Si se toca los ojos, la nariz o la boca con las manos contaminadas, puedes transferir el virus de la superficie a si mismo.
- **Si al notar fiebre, tos y dificultad para respirar, solicite atención médica a tiempo**
- **Mantenerse informado en sitios web adecuados y seguir las recomendaciones de los médicos.**

Las complicaciones más graves pueden requerir el uso de respiración artificial cuando los pulmones se encuentran gravemente comprometidos y el sistema inmunológico no puede hacer frente por si solo al virus.

2.1.5 Cuando se detecta el contagio

Los síntomas del virus aparecen entre dos y catorce días, con un promedio de cinco días. Este periodo se lo conoce como cuarentena.

Es por ello por lo que si una persona presenta los síntomas o ha estado con una persona con síntomas debe aislarse completamente por prevención para evitar su propagación.

Por otro lado, y dado el tiempo que dura el virus en diferentes superficies, la OMS recomienda estar lo menos posible en lugares de mucha circulación de personas.

2.1.6 Fases de la pandemia y responsabilidad social.

Existen **cinco fases** que se van modificando según el nivel de contagio.

Fases de administración del aislamiento



	1	2	3	4	5
	Aislamiento estricto	Aislamiento administrativo	Segmentación geográfica	Reapertura progresiva	Nueva normalidad
Autorizados	Solo servicios esenciales	Nuevas autorizaciones	Excepciones provinciales	Excepciones provinciales	Con hábitos de higiene y cuidado sostenido
Prohibiciones	Todo el resto	Prohibiciones nacionales	Prohibiciones nacionales	Prohibiciones nacionales	
Movilidad de la población	Hasta el 10%	Hasta el 25%	Hasta el 50%	Hasta el 75%	Hasta el 75%
Tiempo de duplicación de los casos	Menos de 5 días	5 a 15 días	15 a 25 días	Más de 25 días	
Geográfico	Homogéneo	Excepciones nacionales	Segmentación por criterio epidemiológico	Restricciones locales	Homogéneo

Tabla 2.1.6. Fases de la administración del aislamiento.



2.1.7 Periodo de aperturas y restricciones

Las actividades consideradas esenciales que podían continuar con sus labores habituales son las que se enumeran a continuación.

1. Personal de Salud, Fuerzas de seguridad, Fuerzas Armadas, actividad migratoria, servicio meteorológico nacional, bomberos y control de tráfico aéreo.
2. Autoridades superiores de los gobiernos nacional, provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Trabajadores y trabajadoras del sector público nacional, provincial, municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, convocados para garantizar actividades esenciales requeridas por las respectivas autoridades.
3. Personal de los servicios de justicia de turno, conforme establezcan las autoridades competentes.
4. Personal diplomático y consular extranjero acreditado ante el gobierno argentino, en el marco de la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas y la Convención de Viena de 1963 sobre Relaciones Consulares y al personal de los organismos internacionales acreditados ante el gobierno argentino, de la Cruz Roja y Cascos Blancos.
5. Personas que deban asistir a otras con discapacidad; familiares que necesiten asistencia; a personas mayores; a niños, a niñas y a adolescentes.
6. Personas que deban atender una situación de fuerza mayor.
7. Personas afectadas a la realización de servicios funerarios, entierros y cremaciones. En tal marco, no se autorizan actividades que signifiquen reunión de personas.

- 8.** Personas afectadas a la atención de comedores escolares, comunitarios y merenderos.
- 9.** Personal que se desempeña en los servicios de comunicación audiovisuales, radiales y gráficos.
- 10.** Personal afectado a obra pública.
- 11.** Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad.
Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas.
- 12.** Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios.
- 13.** Actividades vinculadas con la producción, distribución y comercialización agropecuaria y de pesca.
- 14.** Actividades de telecomunicaciones, internet fija y móvil y servicios digitales.
- 15.** Actividades impostergables vinculadas con el comercio exterior.
- 16.** Recolección, transporte y tratamiento de residuos sólidos urbanos, peligrosos y patogénicos.
- 17.** Mantenimiento de los servicios básicos (agua, electricidad, gas, comunicaciones, etc.) y atención de emergencias.
- 18.** Transporte público de pasajeros, transporte de mercaderías, petróleo, combustibles y GLP.
- 19.** Reparto a domicilio de alimentos, medicamentos, productos de higiene, de limpieza y otros insumos de necesidad.
- 20.** Servicios de lavandería.



21. Servicios postales y de distribución de paquetería.

22. Servicios esenciales de vigilancia, limpieza y guardia.

23. Guardias mínimas que aseguren la operación y mantenimiento de Yacimientos de Petróleo y Gas, plantas de tratamiento y/o refinación de Petróleo y gas, transporte y distribución de energía eléctrica, combustibles líquidos, petróleo y gas, estaciones expendedoras de combustibles y generadores de energía eléctrica.

24. S.E. Casa de La Moneda, servicios de cajeros automáticos, transporte de caudales y todas aquellas actividades que el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA disponga imprescindibles para garantizar el funcionamiento del sistema de pagos.

Después de casi 45 días de cuarentena, el Gobierno Provincial publica en el Boletín Oficial la apertura de los locales comerciales y de otras actividades consideradas no esenciales, precisamente el 26 de abril. Sin embargo, al faltar dos días para la vuelta de actividades, el Gobierno Nacional decreta extender la cuarentena por otros 15 días con el objetivo de “*aplanar la curva del contagio*”.¹ Finalmente, la cuarentena se levanta para actividades no esenciales el 25 de mayo iniciando de este modo la etapa 3 de la cuarentena.

Con esta apertura, son más las personas que utilizan el transporte público para viajar a sus lugares de trabajo y más los rubros comerciales a los que las personas quieren acceder. Es por

¹ La curva de contagio alude a la “Distribución Normal” desde el punto de vista estadístico y responde a la cantidad de camas, y más precisamente de respiradores para los casos especiales. En Mendoza, las camas de cuidado intensivo con respiradores eran de tan solo 19 unidades en todo el Gran Mendoza. A nivel Nacional, son alrededor de 950 camas para cuidados intensivos. Lo que se buscaba, era que el número de personas contagiadas no superara las 950 camas con las que contaba el país para dar la atención médica necesaria. De ahí que se buscaba aplanar la curva.

eso que una de las medidas que se toma es que el comercio será la última actividad en abrir sus puertas y cuyo horario será de 10:00-18:00 (que posteriormente se extiende de 10:00-19:00).

Otra de las medidas es, que en caso de recurrir a los diferentes locales comerciales, incluyendo los supermercados se deberá hacer respondiendo a la terminación del documento siendo los lunes, miércoles, viernes y domingo medio días aquellos cuyos documentos terminen en 1, 2, 3, 4, 5 y dejando el resto de los días los que terminen en 6, 7, 8, 9 y 0. De este modo se reduce el conglomerado de personas en los puntos de venta.

Para el 6 de noviembre de 2020, tras 7 meses de cuarentena, se da por finalizado el fin del aislamiento obligatorio iniciando la etapa de Distanciamiento Social.

2.2 Efecto de la pandemia en el comercio minorista en Mendoza

2.2.1 Como afectó la pandemia al comercio minorista en Mendoza

En Argentina² el 20 de marzo de 2020 se da comienzo el período de cuarentena estricta en Mendoza a través del Decreto 754/2020, también llamada fase 1. En este momento queda suspendida todas las actividades y servicios comerciales consideradas no esenciales. La actividad económica se ve paralizada por las disposiciones del Gobierno Nacional y Provincial. Durante dos semanas, aquellas actividades no esenciales no pueden volver a retomarse y de violarse el

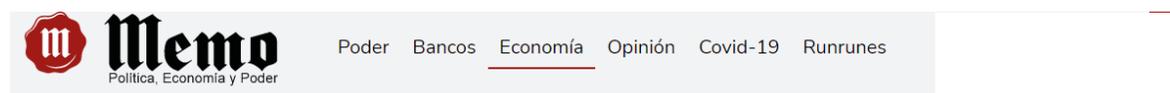
² La pandemia muestra sus primeros casos en octubre de 2019 en la ciudad de Wuang donde se origina. Rápidamente comienza a propagarse por todo el mundo. De ahí que el nombre popular del virus sea Covid-19. El número 19 es por el año que se descubre.



artículo 30 de dicho decreto, la persona debe responder de acuerdo con los artículos 205 y 239 del código penal.

Dicha circunstancia afecta negativamente a los comercios minoristas de ropa. Tales circunstancias, se ven reflejadas en diferentes periódicos de gran importancia tales como:

- Diario Memo en su sección de economía.



Las ventas minoristas cayeron más de 70% en Mendoza durante abril

Martes, 5 de mayo de 2020

Mientras los rubros esenciales descendieron 24,35 % anual el resto tuvo una baja promedio de 85,57 %.

- Diario San Rafael. Dicho artículo se publica el 24 de septiembre, habiendo pasado 137 días de la finalización de la fase 1 en Mendoza (11 de mayo de 2020). Para esta fecha las ventas continuaban en caída y dos de las principales razones eran el miedo a contagiarse por salir a lugares concurridos y los recesos de la economía. Y por el otro lado un aumento de las ventas online.

Mendoza: comerciantes manifestaron que será difícil abonar los aumentos salariales que se están negociando

24 septiembre, 2020

- Diario Infoabe. En el artículo publicado el 3 de mayo de 2020 podía leerse en su sección de noticias:

ECONOMÍA

Fuerte caída del consumo minorista: en abril las ventas cayeron 57,6 por ciento

Según un relevamiento de CAME, hubo caídas en todos los rubros, incluido Alimento y Bebidas. De 12 sectores relevados, en 7 las caídas fueron superiores al 75 por ciento

- Informe de la FEM (Federación Económica de Mendoza)

Informe de la FEM: en Mendoza las ventas minorista de Marzo cayeron en promedio 49 %

Abr 14, 2020 | Noticias

2.2.3 Comercio de ropa en Mendoza

En Mendoza, el 35,7% de los locales comerciales corresponden a Indumentaria (incluye ropa de mujer, hombre y de niño). El rubro de indumentaria representa el mayor entre los rubros de venta de productos y servicios. En este punto se presentaron dos situaciones que fueron parte primordial durante el 2020: por un lado, la caída de las ventas minoristas en general por efecto de

la pandemia y por el otro lado, la alta competitividad del sector que empujaba a que sea necesario reinventarse para ganar.

Es por eso, que en los siguientes dos títulos (2.4 y 2.5) me centré en las estructuras de los locales comerciales según Mizteberg y el análisis de la matriz FODA de la relación de la pandemia con los locales comerciales de ropa

2.3 Estructura organizativa de la empresa de acuerdo con Mizteberg.

Mizteberg, en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” realiza un análisis más enfocado en como diseñar una organización eficiente. En su libro desarrolla puntos más bien prácticos que académicos explayando todos los agentes y roles que componen la organización. Para entender cómo se diseñan las estructuras, comencé describiendo como se componen las estructuras organizativas, luego cuales son las interacciones que existen o pueden existir dentro de la organización, como se diseña la *superestructura* y la relación de centralización y descentralización de las estructuras, para dar un cierre con los cinco tipos de estructuras organizativas.

2.3.1 Armado de las estructuras organizativas: Mecanismos coordinadores y partes de la organización.

A) Mecanismos coordinadores

Los mecanismos coordinadores inciden en mayor o menor intensidad, según la ubicación en la organización.

Existen 5 *mecanismos coordinadores* que componen toda estructura organizativa. Estos mecanismos han existido y existen siempre en toda organización solo que no se les ha dado una importancia directa en el asunto. Los mecanismos son los siguientes:

- 1) **Ajuste mutuo:** es básicamente, la comunicación informal entre las personas de toda organización. El ajuste mutuo se da más que nada entre los miembros del mismo nivel o grupo jerárquico.
- 2) **Supervisión directa:** se da cuando una persona supervisa las acciones de otras las cuáles tiene a su cargo o cuando emite instrucciones a las mismas.
- 3) **Estandarización.** Este mecanismo se aplica para los procesos, producción o destrezas de las personas que llevan a cabo el trabajo
 - A) **Estandarización de procesos:** se indica cómo debe hacerse el trabajo, es decir, el mismo está especificado o programado. Se da más que nada cuando las tareas son simples y rutinarias.
 - B) **Estandarización del producto:** apunta al resultado final del trabajo y no tanto a cómo hacerlo. Es decir, se indica determinadas características o desempeño que debe tener el producto.
 - C) **Estandarización de destrezas.** Considera los conocimientos y capacitaciones que se requiere para efectuar el trabajo. Muchas veces, este tipo de estandarización se adquiere antes de unirse a la organización, en instituciones de educación.

La interacción entre los mecanismos se va a dar según la complejidad de las tareas, las diferentes partes de la organización y el tamaño de estas.

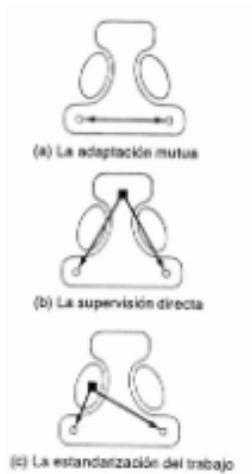


Imagen 2.3.1.A. Los 5 mecanismos coordinadores.

B) Partes de la organización

1) **Núcleo operativo:** componen la base de la estructura relacionado directamente con la producción de productos y servicios y cumpliendo 4 funciones: asegurar insumos, transformar insumos en producción, distribuir las producciones y ser de apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. Entre los miembros del grupo, el mecanismo más usado es el “ajuste mutuo”.

2) **Cumbre estratégica:** se encuentran todas las personas con responsabilidad general de la organización, tanto gerentes como personal que suministra apoyo a la alta gerencia (entiéndase a secretarios, asistentes, comité u otras personas que estén estrechamente relacionados con cumplir la *misión* de la organización). Desde la cumbre estratégica se imparte órdenes de trabajo, se asignan recursos, se resuelven conflictos, es la vía de comunicación entre lo que sucede en el ambiente y la misma organización, llevando a cabo negociaciones, acuerdos, nuevas estrategias entre otras funciones. Es por eso, que desde este punto, la “Supervisión Directa” es el mecanismo coordinador más usado.

“...Los gerentes de la cumbre estratégica, desarrollan una comprensión de su ambiente, y al cumplir con las obligaciones de la supervisión directa, buscan conformar la estrategia a sus

fuerzas y necesidades tratando de mantener un ritmo de cambio que responda al ambiente sin quebrantar a la organización.”³

3) **Línea media:** responde a los gerentes que unen la cumbre estratégica con el núcleo operativo. La supervisión directa juega un rol importante en la línea media ya que se encarga de las corrientes de decisión tanto ascendente (propuestas de cambio, decisiones que requieren autorización) como descendentes (designan recursos para su unidad, planes de labor, etc.). Por otro lado, recoge información (feedback) del desempeño de su unidad de trabajo y pasa una porción de esta a los gerentes de nivel superior. Cada gerente de la línea media tiene a su cargo una “*unidad orgánica*” que es un grupo de personas que están bajo su supervisión. Se forman diferentes unidades, formando la jerarquía organizativa.

4) **La tecnoestructura.** En este sector se encuentran a los analistas (staff de apoyo) que afectan *directamente* al trabajo de otros con el fin de hacerlos más efectivos. Estos analistas están fuera del trabajo operacional encargados tanto en la adaptación de la organización como en el control⁴, estabilización y estandarización de esta. El mecanismo coordinador de este nivel es el que corresponde a la estandarización y por ende podemos encontrar tres tipos de analistas: los de estudio de trabajo (estandarizan procesos de trabajo), analistas de planeamiento y control (estandarizan producción) y los analistas de personal (estandarizan destrezas).

5) **El staff de apoyo:** también suministran apoyo a toda la organización de manera *indirecta*. Forma “mini-empresas” contenidas en la empresa mayor. Muchas veces, los servicios

³ Miztber Henry (1991). Fundamento del diseño de las estructuras organizativas. *La cumbre estratégica*. (p. 15)

⁴ Mizteberg se enfoca solo en los analistas de control de la tecnoestructura.



del staff de apoyo se pueden tercerizar o bien en otras ocasiones necesitan de los recursos de la organización para subsistir. No hay mecanismo coordinar que sobresalga del resto, entonces depende del tipo de trabajo que desarrolle.

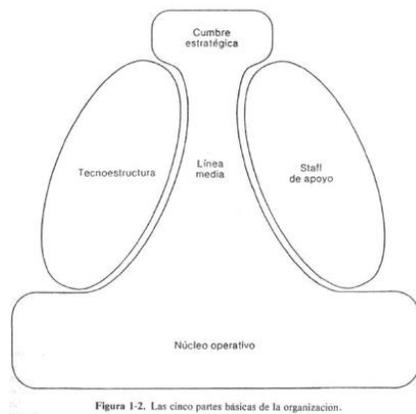


Imagen 2.3.1.B. Las 5 partes básicas de la organización.

2.3.2 Parámetros de diseño.

Dentro de las estructuras organizativas, Mizteberg desarrolla 9 parámetros de diseño o dicho de otro modo, 9 tipos de interacciones que define la comunicación dentro de la organización. Esta a su vez se subdividen en 4 grupos.

2.3.2.1 Diseño de posiciones individuales.

En este grupo se desarrolla lo referente directamente al personal que trabaja en la organización, más que nada los del núcleo operativo.



A) Especialización de la tarea. Se refiere tanto a la *especialización horizontal*, tiene que ver con lo que se conoce como la división del trabajo⁵, propiamente la tarea que desarrolla el operario contribuyendo a la cadena de producción; y la especialización vertical, que es el grado de control para realizar una tarea. En este parámetro también se tiene en cuenta *la amplitud* que es la cantidad de tareas que puede hacer una persona, tanto en dimensión vertical como horizontal. En la horizontal, es la variedad de tareas que puede hacer en sí el operario como intercambiarlas con sus colegas periódicamente. Y es verticalmente, en cuánto al control que tiene sobre las tareas que desarrolla. La ampliación de la tarea va a depender de qué lugar se ocupa en la pirámide de Maslow⁶: más cerca de la cima, tareas amplias; más cerca de la base, tareas más especializadas. Y por el otro lado depende de la tarea en cuestión y que tan especializada es la misma.

B) Formalización de comportamiento: parámetro que hace referencia a regular el trabajo de sus miembros, especialmente en la estandarización de procesos de trabajo. Se puede formalizar de tres maneras: 1) **Por la posición**: dar especificaciones (indicaciones) en la tarea; 2) **Por la corriente de trabajo**: descripción de los procesos; 3) **Por las reglas**: normativas general de la organización. La finalidad de este parámetro es poder predecir y controlar el trabajo para alcanzar orden y prolijidad en las tareas, mayor coordinación, trato por igual hacia el cliente y métodos más eficientes de producción sobre todo en cuánto a la especialización horizontal. También se tiene en cuenta si la organización o partes de estas, son más burocráticas u orgánicas.

⁵ Smith Adam. (1776). Una Investigación sobre la naturaleza y las Causas de la Riqueza de una Nación (título original: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*).

⁶ Maslow Abraham. (1943). La Pirámide de Maslow. Una teoría sobre la motivación humana.

En el primer caso los comportamientos son predeterminados, por ende, hay más tareas repetitivas, más formalización. En el segundo, se da lo contrario.

C) Capacitación y adoctrinamiento. La capacitación se refiere a incorporar conocimientos tanto adquiridos en el cargo como el adquirido de instituciones de formación (es el caso del llamado profesional). Por el lado del adoctrinamiento, es incorporar las normas y cultura de la organización. Se puede llevar a cabo como procesos de socialización que es interactuar con los miembros de la organización de manera informal o de manera más formal mediante conferencias, programas, entre otras actividades.

La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseña los conocimientos y destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales” Mintzberg, (1993), Capacitación y Adoctrinamiento. (p. 43).

2.3.2.2 Diseño de la estructura organizativa

En este otro grupo se desarrolla lo relacionado a la jerarquización de la organización.

A) Agrupación de unidades: a través de este parámetro se logra establecer la autoridad formal construyendo de este modo, la jerarquización de la organización. Comprende en el diseño y definición de todas las tareas a realizarse que luego se combinan según grado de especialización, formalización y adoctrinamiento necesario. Este parámetro es importante ya que se puede aplicar supervisión directa entre unidades y posiciones, facilita el ajuste mutuo, permite compartir presupuesto entre unidades y genera medidas comunes de desempeño. Existen 4 criterios para agrupar las unidades:



1) **La interdependencia de las tareas** tanto en conjunto (cuando se hace uso común de los recursos), secuencial (de una tarea a la siguiente) y recíproca (trabajo pasado hacia adelante y hacia atrás entre tareas).

2) **Interdependencia de los procesos:** especialización de las tareas, agrupadas *con los suyos*.

3) **Interdependencia de escala:** tiene que ver si realmente es necesario o no generar una unidad para un determinado trabajo o bien puede estar de manera dispersa, por ejemplo: el servicio de mantenimiento.

4) **Interdependencia social:** interacción entre los miembros de la organización.

A su vez la agrupación responde a 6 bases que son los siguientes: 1) Por conocimientos y destrezas, 2) Por procesos de trabajos y funciones, 3) Por tiempo, 4) Por producción, 5) Por cliente y 6) Por lugar geográfico. A su vez estas 6 bases de agrupar caen en dos grupos: *agrupamiento por mercado y agrupamiento funcional*. En el primero, el agrupamiento por mercado, es decir, agrupamiento por un fin, se incluye al 4, 5 y 6. Mientras el agrupamiento funcional, agrupamiento por un medio, cae el 1 y 2. El 3 va a depender de las tareas si es con un fin o por el medio.

B) **Dimensión de las unidades:** este parámetro tiene que ver con el tamaño del grupo de trabajo que responde a cada gerente. Es otra herramienta para extender el control. Básicamente, la dimensión va a depender de cómo se den los mecanismos coordinadores para las diferentes tareas que se lleven a cabo y del lugar que ocupe en la organización. Por ejemplo, por el lado de los mecanismos coordinadores: mientras más estandarizada es la organización mayor

dimensión y por ende, mayor número de empleados que informan a un supervisor. Se aplica para tareas independientes (sean o no profesionales). Pero si en la organización se da más el ajuste mutuo, entonces la dimensión va a ser menor ya que se da un contacto más estrecho con el gerente del grupo de trabajo. Tal es así para las tareas complejas, de difíciles supervisiones y para tareas que requieren mayor interdependencia.

Por el lado de la organización se relaciona en la manera que se imparte la información y la toma de decisión de los niveles superiores a los inferiores.

2.3.2.3 Diseño de encadenamientos laterales.

A) **Sistema de planeamiento y control**. Para que los mecanismos coordinadores funciones, debe existir control y comunicación entre las partes de la organización. Este parámetro tiene gran importancia ya que comprende a dos sistemas (el de planeamiento y el de control) vinculados entre sí. Por el un lado, el *sistema de planeamiento* se enfoca en las decisiones y acciones a ser efectuadas en momentos específicos. Se planifican tanto actividades rutinarias como no rutinarias: las rutinarias responden más a un esquema de procesos estandarizados (llevados a cabo por la tecnoestructura), y formalizado (predecible). Mientras que las no rutinarias exigen más supervisión directa.

El *sistema de control* apunta a analizar el cumplimiento o no de lo planificado mediante el desarrollo de normas de producción. Pero a su vez, el control no es solo medir fallas, sino que también es una herramienta para motivar a las personas al buscar desempeños superiores.



B) **Dispositivos de enlace**: entra en juego cuando las estandarizaciones y la supervisión directa no son suficientes para lograr coordinación en la organización. Por lo general son temporales y surge en ciertas tareas dentro de la organización. Estos dispositivos no ocupan un lugar físico dentro de la organización, sino que podría decirse que son impuestas. Mintzberg define 4 dispositivos de enlace para alentar el contacto entre los individuos que son los siguientes:

1) **Gerente integrador**: individuo sobreimpuesto a la estructura jerárquica con poder formal que es designado para realizar ciertas tareas. Se le atribuye poderes de decisión, persuasión y negociación. Es esencial que tenga un vínculo de “afiliación” para llevar a cabo sus poderes

2) **Posiciones de enlace**: individuo con conocimientos técnicos y con poder informal cuya función primordial es conectar y comunicar directamente una función de un departamento con otra sin pasar por la toma de decisión vertical.

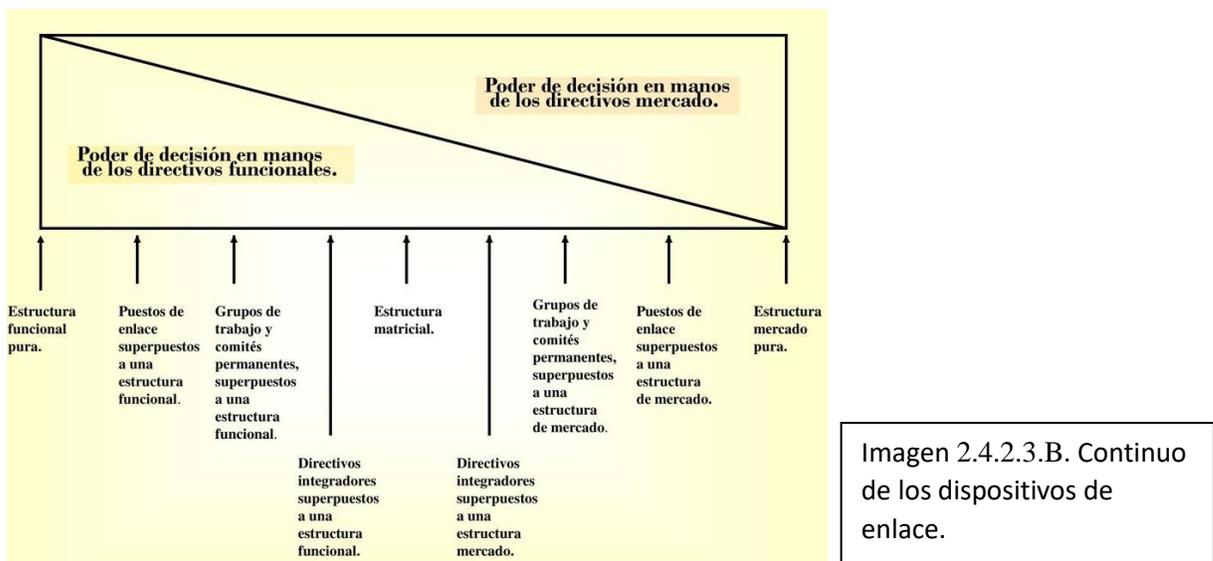
3) **Fuerza de tareas y comisiones permanentes**: básicamente son las reuniones con la diferencia que la “fuerzas de tareas” tratan temas específicos para desarrollar una tarea, mientras que las “comisiones permanentes” es un agrupamiento interdepartamental que se reúne regularmente para discutir temas en común.

4) **Estructura Matricial**: se refiere a diferentes gerentes de línea que responden de igual manera sobre las mismas decisiones. Las áreas involucradas resuelven sus conflictos negociando informalmente. Estas estructuras pueden ser temporales o permanentes. Es temporal cuando se

trata de un proyecto en particular, generalmente *orientado al mercado* que usa miembros de los *departamentos funcionales*. A diferencia de los gerentes de los tres tipos anteriores, estos si poseen autoridad formal compartiendo el poder equitativamente. Lo negativo de estas estructuras es la dualidad de mando, los altos costos de dirección (requiere más gerentes que una estructura tradicional), tiempo y comunicación.

Estos dispositivos están en mayor o menor medida dependiendo de innumerables factores como el tipo de organización, las tareas que realizan, el presupuesto con que cuentan las organizaciones, la orientación (de mercado o funcional), la incidencia de los 5 mecanismos coordinadores, entre otros factores.

Como se ve en la siguiente imagen podemos observar la incidencia de cada dispositivo de enlace dependiendo si la orientación es de mercado o más bien funcional.



2.3.2.4 Diseño de los sistemas de toma de decisión.

La toma de decisión es el último de los factores para analizar los tipos de estructuras organizativas. Básicamente se trata quién o quienes toman las decisiones. Es uno de los factores claves y el primero en visualizar a una organización viéndola desde afuera. La centralización y descentralización se analiza en combinación con los mecanismos coordinadores dando un análisis más profundo y meticulado, y abarcando la mayor parte de interacciones que pueden darse.

En un sentido amplio, la centralización se refiere a la “*toma de decisión*” en un punto de la organización. Todas las decisiones descansan en una sola persona que es a menudo llamado *el gerente o jefe de la organización*” quién posee un control directo sobre el trabajo de otros. La centralización se da cuando la supervisión directa es cercana. Si las normas de trabajo reemplazan la supervisión directa, pasa a ser descentralización. Esta es la dispersión de la toma de decisiones en diferentes partes de la organización.

Dentro de la descentralización tenemos seis grupos que son los siguientes:

A) **Descentralización vertical:** este ocurre cuando el poder formal es delegado de la cumbre estratégica a las líneas medias de mando donde luego se centraliza.

B) **Descentralización horizontal.** Grado en que quienes son gerentes, controlan el proceso de decisión, es decir, el poder informal pasa a las personas fuera de la línea media de autoridad (analistas, especialistas de apoyo y operadores).

C) **Descentralización:** en general, como una manera de referirse a la dispersión de servicios, dejando excepto el poder de toma de decisión.

D) **Descentralización selectiva:** poder selectivo sobre diferentes puntos de la organización.

E) **Descentralización paralela:** dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar.

F) **Descentralización limitada:** solo algunas decisiones, son entregadas a los analistas. Básicamente depende del grado de estandarización: como producir, diseño de cargo, programación y planificación entre otras tareas.

Estos 6 grupos se pueden combinar dando poder a las diferentes partes de la organización de la siguiente manera:

✓ *Poder de los analistas.* Corresponde una descentralización limitada horizontalmente ya que estos tienden a estandarizar los procesos y procedimientos de trabajo.

✓ *Poder para los expertos.* Corresponde una de descentralización horizontal selectiva, ya que se confía en los conocimientos adquiridos en su nivel de preparación, es decir, en la *especialización* para que lleven a cabo las actividades. Este poder, se ubica en cualquier parte de la organización. En algún punto, puede darse una descentralización vertical, cuando las tareas son altamente profesionales. Y más aún, es un poder informal ya que es sobre impuesto en la estructura jerárquica.

✓ *Poder de los gerentes.* Centralización horizontal.

✓ *Poder en la tecnoestructura.* Descentralización horizontal y limitada.

Estandarización del comportamiento.

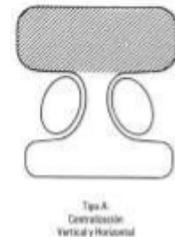


- ✓ *Poder dado a todos los miembros de la organización.* Descentralización completa. Poder basado en participación y no en posiciones o conocimientos. Son organizaciones más del tipo democráticas y por lo que son muy efectivas para la resolución de conflictos, y como empresas motivadoras. Sin embargo, cuando sucede un conflicto, se vuelve a la jerarquización y luego a la centralización.

Todos estos grupos de centralizaciones y descentralizaciones funcionan de manera conjunta dentro de la organización. Algunas partes del poder se centran más en una parte de la organización que en otras, pero en mayor o menor medida, están.

Según la incidencia en la toma de decisiones, Miztberg desarrolló 5 tipos de descentralización:

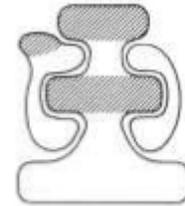
A. **Centralización Vertical y Horizontal:** Poder en 1 solo individuo. El gerente formaliza el comportamiento que luego imparte hacia abajo. Tiende más a una orientación en unidad funcional



B. **Descentralización vertical limitada y selectiva.** Es horizontal limitada, ya se le otorga el poder a la tecnoestructura para estandarizar y formalizar el comportamiento. Y es selectiva, ya que solo los analistas pueden llevar a cabo esta tarea. Tiene más a una orientación en unidad de mercado.

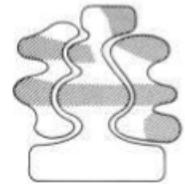


C. **Descentralización vertical limitada y paralela.** En este caso es así por naturaleza ya que el gerente no necesita delegar más poder hacia abajo ni necesita compartirlo con personal de staff (centralización horizontal). Solo lo hace con gerentes de la cumbre estratégica, es decir, posee el *poder formal sobre las decisiones*. Por otro lado, la tecnoestructura interviene diseñando sistema de control de desempeño para garantizar la correcta ejecución de las tareas.



Tipo C:
Descentralización
Vertical Limitada
y Paralela

D. **Descentralización vertical y horizontal selectiva:** diferentes decisiones o tareas, delegadas a constelaciones de trabajo, es decir, que dentro de la organización, se forman grupos y equipos de trabajo a los cuáles se les otorga determinadas tareas. A su vez es horizontal por el rol de los expertos de staff en aconsejar y llevar acabo los grupos de trabajo y las tareas. En este punto, el staff es má experto y se coordinan mediante el ajuste mutuo.



Tipo D:
Descentralización
Selectiva Vertical
y Horizontal

E. **Descentralización horizontal y vertical.:** se confía en la capacitación de los profesionales. Interviene la estandarización de destrezas. Es vertical, porque el poder se concentra en la parte inferior de la organización. Y es horizontal, porque el poder está en gran cantidad de no gerentes.



Tipo E:
Descentralización
Vertical y Horizontal

Imagen 2.3.2.4. Tipos de descentralizaciones reflejados en la estructura.

Estos 5 grupos combinados de toma de decisión no se dan de manera exclusiva, sino que pueden intervenir más de un tipo de descentralización de manera simultánea y aún funcionar correctamente.

Por otro lado, la descentralización guarda una profunda relación con los parámetros de diseños. Tal es así que:

- ✓ La estructura funcional es posible casi con cualquier grado de descentralización.
- ✓ A mayor dimensión, mayor es la formalización; o bien se debe hacer más uso de la capacitación y enseñanza y apoyarse en el ajuste mutuo.
- ✓ A menor dimensión, mayor supervisión directa; o bien pequeños grupos autónomos de trabajo.
- ✓ Los sistemas de control se usan más que nada en Unidades de Mercado. Mediante el planeamiento de acción, se apunta a centralizar.

Tanto la descentralización como la centralización deben ser tomadas como un continuo y no en sentido estricto, ya que según como se observe a la organización es el poder de toma de decisión. Para entender este punto es necesario un ejemplo: si nos situamos en la línea media, el poder es delegado de la cumbre hacia abajo por la cadena de autoridad. A su vez, la línea media ejerce centralización horizontal dando todo el poder a los supervisores de contacto.

2.3.3 Los 5 tipos de estructura organizativas.⁷

Expuesto todo lo anterior, pasamos a los 5 tipos de estructuras organizativas en las que Mizteberg ha centrado sus estudios.

- ❖ Estas estructuras, *siempre* se van a dar en organizaciones maduras en la que se encuentren los parámetros de diseños que usan sistemas técnicos en masa.
- ❖ Las configuraciones dependen de las influencias de los factores como así también de los parámetros y objetivos de la organización.
- ❖ En principio, las organizaciones se concentran en uno de estos tipos de estructuras. Con el tiempo, pueden mejorar o agrandarse y pasar a otro tipo de estructura.
- ❖ Puede que una organización no sea completamente un tipo de estructura definida, pero tenga gran cantidad de factores que lo identifiquen con una de los 5 tipos de estructuras.

Tabla del resumen de las configuraciones estructurales.

⁷ En realidad, son 7 tipos de organizaciones estructurales: además de las 5, la organización política y la organización misioneras. Son mencionadas al final como adicional de información, pero no haré foco en estas organizaciones ya que excede el objetivo de este trabajo.

Configuración estructural	Mecanismos coordinador principal	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización horizontal y vertical
Burocracia Mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Estandarización de producciones	Línea Media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Ajuste Mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva.

Tabla 2.3.3. Las 5 configuraciones estructurales.

1) **Estructura simple**: se caracteriza por contar con poca intervención de la tecnoestructura y del staff de apoyo. Baja división de trabajo, mínima diferencia entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial. Además de poca formalización del comportamiento. Utiliza los dispositivos de enlace, planeamiento de tareas y capacitación en el puesto de trabajo. Tiende a hacer más orgánica que formal generando comunicación informal. El trabajo es flexible y no especializado y el agrupamiento por base funcional es más bien débil. Las estrategias se encuentran en “la cabeza del gerente” y este tiende a ser agresivo en las oportunidades. El lado negativo de este tipo de estructura es que el gerente quiere tener el poder y control sobre todo lo que sucede en su organización. El lado positivo es que este tipo de



Imagen 2.3.3. Configuraciones estructurales.

estructuras funciona bien en organizaciones chicas y jóvenes. Además, se adapta más fácilmente a los cambios del entorno y hay mayor reflejo del de las estrategias en el núcleo operativo.

2) **Burocracia Mecánica**. Se caracteriza por una fuerte estandarización de los procesos de trabajo generando tareas operativas rutinarias, procedimientos formalizados, uso extensivo de reglas y gran agrupamiento de tareas. Se enfatiza la división de trabajo



disminuyendo la supervisión directa y dando lugar a la estandarización de procesos de trabajo. En esta configuración, la línea media tiende a manejar las perturbaciones en la implementación de las estrategias y a su vez comunica el desempeño hacia arriba. Genera rol de enlace con la tecnoestructura quien se encargará de la estandarización de los procesos de trabajo. El lado positivo de este tipo de organizaciones es que facilita la producción en masa o de procesos de trabajo por la rutina y formalización del mismo. El lado negativo, es la falta de motivación de los empleados por el exceso de formalización.

3) **Burocracia profesional**: se caracteriza por la estandarización de las destrezas logrando un trabajo más especializado y dando más poder de decisión al experto que realiza la



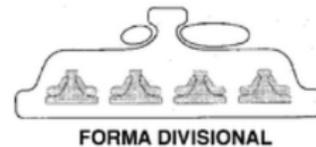
tarea. En este punto, el profesional aprende los conocimientos tanto en instituciones externas como en el puesto de trabajo. Son trabajadores más autónomos que tiende a servir al cliente. La ventaja es se centran justamente más en el cliente, en lo que este quiere y atiende mejor a sus



necesidades. Para que funciones correctamente, el staff de apoyo debe servir al núcleo operativo. La desventaja es la falta de control del trabajo, la posibilidad de tener profesionales no capacitados, ser inflexibles al cambio o incluso puede ignorar necesidades generales de la organización.⁸

4) **Forma divisional:** Esta forma se da cuando los gerentes de la línea media buscan autonomía de la Cumbre

Estratégica generando una descentralización vertical limitada,



con

tendencia a la agrupación en *unidades de mercado* para controlar sus propias decisiones. Utiliza como principal mecanismo coordinador la estandarización de la producción y como parámetro de diseño, el Sistema de Control de Desempeño. Como se observa en la imagen es un tipo de estructura sobre-impuesta en la estructura general. De hecho, interviene la Cumbre Estratégica cuando existe algún problema. Para que se de la forma divisional, es importante que exista una **diversificación estratégica**, es decir, llevar a cabo diferentes objetivos estratégicos.

5) **Adhocracia:** Estructura de poca formalización del comportamiento que tiene a agrupar multidisciplinariamente a especialistas con propósitos específicos. El staff de apoyo interviene en la toma de decisiones formado constelaciones de



trabajo que son libres de coordinar dentro de ella mediante el Ajuste Mutuo y gran uso de los

⁸ Solución a esta desventaja: cooperación entre profesionales y el resto de la organización.



Dispositivos de Enlace. Este tipo de estructuras son más orgánicas, y por tanto menos formalizadas. En cuanto a las toma de decisiones es del tipo descentralización horizontal y vertical limitada. Este tipo de estructuras se aleja de la estandarización para dar lugar a la innovación o a las necesidades del cliente. Las estructuras de adhocracia son más bien estructuraras jóvenes debido a la falta de formalización y tienden a tener una vida más corta por los cambios continuos de mercado y los conflictos que se pueden generan entre sus miembros por la falta de formalización. Aun, así como positivo, pueden perdurar en el tiempo si generan trasformaciones continuas. Por último, existen dos tipos de Adhocracias: **la operativa (Adhocracia para el Staff de Apoyo)**: resuelve problema directamente de sus clientes de manera innovadora (diferente a la Burocracia Profesional, que lo resuelve llevando a cabo programas estándares); **la administrativa (Adhocracia para el Núcleo Operativo)**: el núcleo operativo, lleva a cabo proyectos para servirse a sí misma y por tanto es separada de la organización. Este tipo de estructura se da bajo tres condiciones: innovación, contratación a otras organizaciones o automatización del Núcleo Operativo.

El análisis de las 5 Estructuras Organizativas de Mintzberg engloba todas las características antes mencionadas. Con estas 5 Estructuras, se analiza a la organización con un análisis más detallado, profundo y complejo de cómo funcionan las mismas, tomado gran importancia todas las áreas, roles, enlaces, coordinación y toma de decisiones. Las 5 estructuras representan el **tipo ideal** de las organizaciones. Sin embargo, en la práctica, pueden existir

estructuras híbridas que combinen dos o más configuraciones como, por ejemplo, combinar una Estructura Divisional basada en el cliente o región, pero con ciertas funciones críticas que quedan en la Cumbre Estratégica (Burocracia Mecánica). Además, Mintzberg menciona otro tipo de Estructura Organizativa que es la Estructura Misionera que se coordina mediante la socialización y la estandarización de normas en las que los miembros ingresan a la organización por la lealtad persiguiendo una “Misión” u objetivo. Sin embargo, a los fines de este trabajo, no profundizaré en esta última configuración.

Toda empresa u organización recae en uno o más de estas configuraciones. En el capítulo 3, analicé bajo que estructuras organizativas se encontraban los locales comerciales en Mendoza y de qué manera incidió la pandemia en los mismos.

Para finalizar este capítulo, llevé a cabo el análisis FODA para luego determinar cuáles fueron y serán las decisiones futuras de los locales comerciales de Mendoza

2.4 Análisis FODA de los negocios

2.4.1 La matriz de Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas.

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico útil para conocer la situación presente de las empresas o instituciones. Permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones futuras acordes con los objetivos y políticas formulados.

La matriz FODA⁹ se conforma de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las oportunidades como las Amenazas corresponden al análisis del entorno. Mientras que las fortalezas y debilidades al análisis interno. Estas 4 características son:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

⁹ Matriz FODA (2023). Recuperado de matrizfoda.com/dafo/. Adaptado con mis conocimientos respecto a la matriz FODA.



www.robertoepinosa.es

Imagen 2.4.1. Matriz FODA.

Capítulo 3

En este capítulo analicé como son las estructuras de los locales comerciales de la ciudad de Mendoza y de qué manera afrontaron los cambios impuestos por la pandemia para poder continuar con sus funciones comerciales habituales. Además, analicé la situación de los locales comerciales antes y después de la pandemia aplicando la matriz FODA.

Para ello utilizo entrevistas semiestructuradas a los dueños de los locales comerciales para conocer que manera vendían durante la prohibición de la apertura de los locales y en la posterior reapertura. Además, como obtenía la mercadería y como basaban sus estrategias de precios. Por otro lado, abordo el tema con cuestionarios a los consumidores para exponer si compraron durante la pandemia y como lo hacían.

3.1 Entrevistas a los jefes/as de los locales comerciales en Mendoza.

Las entrevistas semiestructuradas arrojaron datos reveladores y concretos de como funcionó la venta minorista de ropa en la ciudad de Mendoza. Para llevar a cabo el desarrollo de las mismas, inicié con el orden en que desarrollé las entrevistas.

En la primera pregunta, si vendieron cuando las ventas estuvieron prohibidas en su totalidad, en los primeros 45 días, todos los comerciantes me respondieron que no lo hicieron. Sin embargo, captó mi atención de tres de ellos que si lo hicieron. Aquellos que no lo hicieron, respondieron a sus obligaciones de pago con las reservas que ya contaban. Algunos incluso



tuvieron que poner de sus reservas personales para pagar impuestos. En cuánto a los gastos de alquileres, los propietarios de los mismos no tuvieron inconveniente en prorrogar el pago 15 días posteriores al vencimiento.

Los tres jefes de negocio que, si atendieron durante la prohibición, poseen estructuras de negocio más informales, por lo que no contaban con reservas contundentes para hacer frente a las obligaciones tanto del negocio como las personales o bien poseían gastos estructurales altos. Pasado los 20-25 días decidieron “rebuscárselas” para vender. Uno de ellos, comenzó a trabajar como sereno del lugar donde alquila. De este modo, pudo ingresar a su local a llevarse la mercadería para luego venderla. El otro jefe de negocio iba a su local con la finalidad de “ordenar y limpiar” para cuando estuviera la posibilidad de vender. Una vez que ingresaba al negocio, se comunicaba con sus clientes más allegados y vendía la mercadería. Este último confesó que tuvo que pagar una multa por incumplimiento de la norma ya que en una ocasión fue delatado por violentar la prohibición de venta.. Así mismo no le fue una limitación para seguir vendiendo. El tercero, decidió “cambiar de rubro” vendiendo productos considerados esenciales. Como la tienda es multirubro (comercializa productos de santería, regalaría y ropa), comenzó a vender alcohol en gel, guantes y barbijos al por mayor y menor. Vendían desde la puerta. Sin embargo, si un cliente solicitaba otro producto de la tienda, se lo vendían “a escondidas”.

Estos tres jefes entrevistados, trabajan de manera individual o con algún familiar que les ayudaba. No precisaban del trabajo de sus empleados.

Al comenzar la pandemia, comenzaba el cambio de estación. Como las fábricas estaban cerradas y además no funcionaba el transporte de carga pesada, los proveedores vendían ropa de años anteriores o bien contaban con mercadería adquirida previa al comienzo de la temporada.

Otro punto importante es como fijaban el precio de venta ya que en el inicio de la pandemia, la economía estuvo paralizada. Los tres, más o menos coincidían en usar como base los precios del año pasado actualizados con la inflación anual de Abril de 2019 a Abril de 2020. También, tenían en cuenta la variación de la moneda extranjera -dólar- para actualizar los precios. Por último, consideraban aquellas prendas que más se solicitaba y más escaseaban (como lo fue la ropa deportiva). Estas prendas, contaban con un precio superior por ser las de mayor demanda. Con todo esto, fijaban los precios de los productos.

La segunda parte de la entrevista, habiendo pasado los 45 día iniciales de la pandemia, comenzaba la venta de ropa, pero si atención al público. En este punto, todos los jefes de los locales comerciales si vendían la ropa. No lo hacían con venta directa al público sino a través de delivery. Los jefes de los locales comerciales incorporaron el despacho por medio de delivery, ya que no contaban con este canal de venta. Al mismo tiempo, incorporaron la modalidad de catálogos digitales, carrito de compra con la aplicación de WhatsApp, publicaciones en diferentes aplicaciones (WhatsApp, Instagram y Tik Tok (aunque esta última, con menor frecuencia)) y envíos de fotos para dar a conocer los productos. De esta forman lograban vender.

Otra de las formas que pudieron vender, menos frecuente, fue directamente desde la tienda bajo la modalidad de “soy delivery”. Como los locales comerciales se encontraban abiertos, la gente ingresaba al local, con permiso previo, elegía rápidamente y se llevaba las prendas. O bien, ya había visto antes la ropa por foto, por lo que solo se acercaba a ver y buscar la prenda. Para ingresar al local, avisaban de su llegada mediante “WhatsApp” o bien golpeaban la reja e indicaban que eran “delivery”.

En el caso de que tuvieran que hacer algún cambio, le daban la opción de cambiarlo ni bien abrieran con “atención normal.”

Para la tercera parte de la entrevista, se da el permiso a los locales comerciales a vender con el ingreso de la clientela al local comercial. En este punto, nuevamente, todos los jefes de los locales comerciales atendieron a sus clientes de manera habitual, con las medidas impuestas por el gobierno. En principio cumplen a *pie de la letra* con todas las condiciones impuestas por el gobierno: alcohol en gel, uso de barbijo, venta a aquellas personas con la terminación del documento según el día, distanciamiento, desinfección de cada prenda que el cliente se probaba entre otras medidas impuestas. Luego de esto, algunos jefes, flexibilizaron un poco más las medidas para hacer más ágil la venta.

Al momento de abrir las tiendas, dos de los entrevistados, comunicaron que la gente venía a comprar *como si fueran las fiestas de fin de año*. A pesar de que seguía la modalidad de

delivery, la mayoría de la clientela prefería acercarse a la tienda a comprar por la posibilidad de poder elegir la prenda y de conocer su calidad.

Como estrategias, todos coincidieron en lo mismo: continuaron con las implementadas en la pregunta anterior, es decir, uso de delivery y de medios digitales para dar a conocer los productos.

Otra de las estrategias que varios jefes usaron, fue la de “*venta mayorista*” con la compra de 3 o más prendas pagadas contado efectivo.

Y por último, en esta tercera parte de la entrevista, algunos locales comerciales, se reestructuraron para evitar el conglomerado de gente de la siguiente manera: una parte del personal se encargaba de atender a las personas mientras otros se encargaban de cobrar y otros en tareas fuera del salón, como en depósito. De este modo, agilizaban las ventas y lograban que las personas hicieran sus compras de la manera más rápida posible. Así evitaban el conglomerado, una venta más especializada y lograr generar más venta.

Por el lado de adquisición de la ropa, las grandes tiendas, ya tenían su colección de temporada para hacer frente a los primeros meses (de Abril a Junio). Sucedió un fenómeno importante: como se comenzó a usar más las tecnologías para dar a conocer los productos, surgen “nuevos proveedores”. La mayoría de los jefes de los locales, afirmaron que no solo les



compraban a sus proveedores habituales, sino que también comenzaron a comprarle a nuevos proveedores que surgían de las redes sociales, más que nada Instagram.

Respecto a los precios, marcaban con el porcentaje habitual sobre el costo como venían haciéndolo. Algunos de los jefes, afirma que bajaron sus precios para reactivar las ventas. Y en parte, como ya había mayor oferta y competencia de ropa, deciden bajar el porcentaje sobre el costo, también con el fin de reactivar las ventas.

La última parte de la entrevista consistió en indicar los aspectos positivos y negativos que dejó la pandemia con respecto a la venta de ropa.

Tanto en los aspectos negativos como los positivos, coincidieron en varios puntos. Respecto a los aspectos negativos, el primer punto fue la caída de las ventas tanto en lo económico como en el desinterés de los clientes ya que “estaban más tiempo en sus casas. Otro de los puntos era, no poder interactuar con el cliente haciendo la negociación más difícil. También existía el miedo al contagio que los clientes tenían a la hora de salir a comprar ropa y por tanto, desistir en la adquisición. A todo esto se sumó que muchos perdieron sus trabajos por lo que impactó directamente en el consumo de ropa junto a otros rubros.

Uno de los jefes destacó, no menos importante, que, a la hora de comprar a sus proveedores, hubo engaños en el sentido que mostraban uno producto y al recibirlo era otro el producto. Aun cuando contaban con los proveedores habituales. Del mismo modo, recibían

prendas y talles que no solicitaron. Este gran conflicto se presentaba principalmente por la dificultad de viajar a las fábricas y por las pocas fábricas que quedaron en pie en la pandemia. Prácticamente te *tenías que arreglar con lo que te mandaban* y en el caso de que rechazaras el pedido o *“te quejaras mucho”* no te vendían más.

Por otro lado, faltaba mercadería y había productos que no se conseguían o eran de mala calidad por el mismo motivo del cierre de las fábricas y la suspensión del transporte.

Por último, surgen más “showroom”, aspecto que para el comerciante habitual era negativo y para el consumidor o los nuevos emprendedores era positivos. El showroom tenía la ventaja de que no contaba con flujo de gente, ya que por lo general se llegaba mediante invitación y cita previa. Y al ser lugares más privados, generaron fuerte auge en esta etapa.

En resumen, los principales aspectos negativos fueron: la caída en las ventas, falta de mercadería y/o envío de lo que contaban en stock, el no poder interactuar con el cliente y el surgimiento de showroom.

Sin embargo, la pandemia dejó una huella importante en la forma de vender de los locales comerciales, que a pesar de los aspectos negativos y de las dificultades tanto del negocio como las personales que los jefes tuvieron que atravesar, la mayoría de los jefes coinciden en que la pandemia implicó un cambio positivo importante en la forma en que los mismos venían comercializando.

Respecto a los aspectos positivos, todos los jefes coincidieron en que desde entonces hicieron más uso frecuente de la tecnología, principalmente de WhatsApp. Todas las semanas o cada vez que reciben nueva mercadería, mandaban foto de lo nuevo mediante el uso de listas de difusión o grupos. A su vez, esta técnica es también muy efectiva para el comprador ya que antes de ir a la tienda, revisa si ha ingresado nueva mercadería al local. Algunos también empezaron a usar Instagram más que nada para dar a conocer los productos. WhatsApp con su versión WhatsApp Business fue el cambio más importante post pandemia ya que tenía varias herramientas que ayudaban a los jefes de los locales comerciales, como lo es el catálogo digital en la que los clientes seleccionan el producto y estos les llegan la orden de compra.

Otro aspecto positivo que se dio en la finalización de aislamiento ya que hubo un aumento potencial de las ventas. Uno de los jefes manifestó que *“la gente venía a comprar como si fuera las fiestas de fin de año estando en pleno mes de agosto. La gente venía a comprar de manera ansiosa y no se si era por lo que estuvieron mucho tiempo encerrado o por miedo a que volviera a cerrar. En ese mes, nos pusimos al día con varias deudas atrasadas”*.

A su vez, varios de los jefes indicaron que *“era una satisfacción poder volver a interactuar con el cliente”*. De este modo, era más fácil mostrar el producto y concretar la venta.

Por último, abren más fábricas, se consigue más mercadería y se puede negociar mejores precios.

En resumen, los dos aspectos más importantes fueron el aumento de venta y el uso de herramientas digitales.

3.2. Entrevista a los consumidores de ropa durante la pandemia.

Las entrevistas también arrojaron datos muy contundentes sobre si lo hacían compras de ropa y de que manera. A continuación, explico los datos obtenidos de cada una de las preguntas hechas a los consumidores de ropa durante la pandemia en Mendoza.

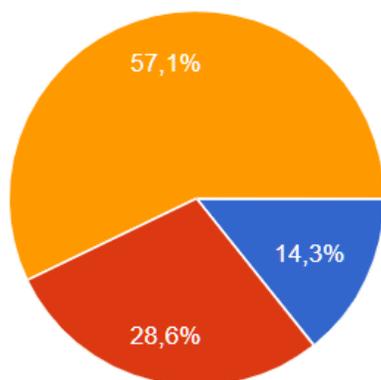
1°) Respecto al rango de edades.

El rango fue muy variado entre los 18 y los 84 años.

2°) Consumidores que compraron ropa durante los primeros 45 días iniciado la pandemia.

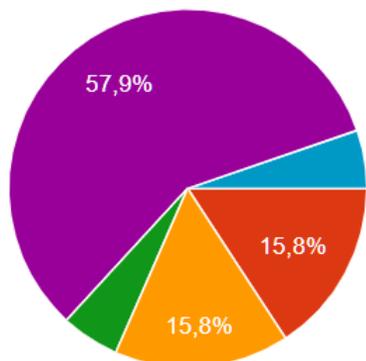


3°) Al contestar que si, de que manera comprabas ropa.



- Por internet
- Me acercaba al local y compraba.
- Le compraba algún revendedor amigo/ conocido.
- Iba a la tienda por otro producto, y compraba ropa a escondida.

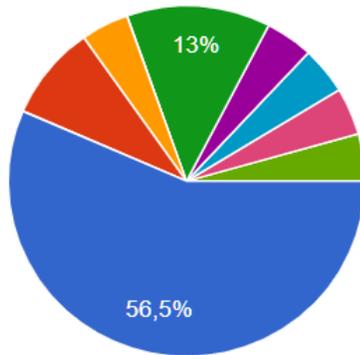
4°) En el caso de que no compraste, porque no lo hiciste.



- Estaba prohibido.
- Tenía miedo de la infracción y/o contagiarme del virus.
- Eran solo 45 días. Podía esperar.
- No tenía plata.
- No tenía esa necesidad.
- Fue una etapa de incertidumbre, por lo que no vi necesario gastar en ropa/ indumentaria en ese momento.

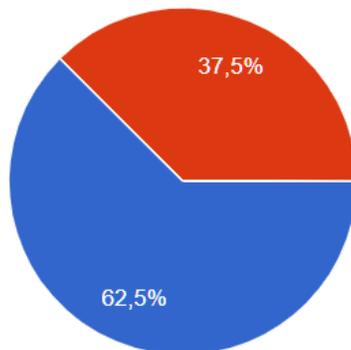
5°) En que te fijabas a la hora de comprar.¹⁰

¹⁰ Respuestas que no se visualizan: que lo necesitara verdaderamente y no era solo que me gustaba, sino no lo compraba; compré en base a precio y calidad. Generalmente a vendedores independientes.



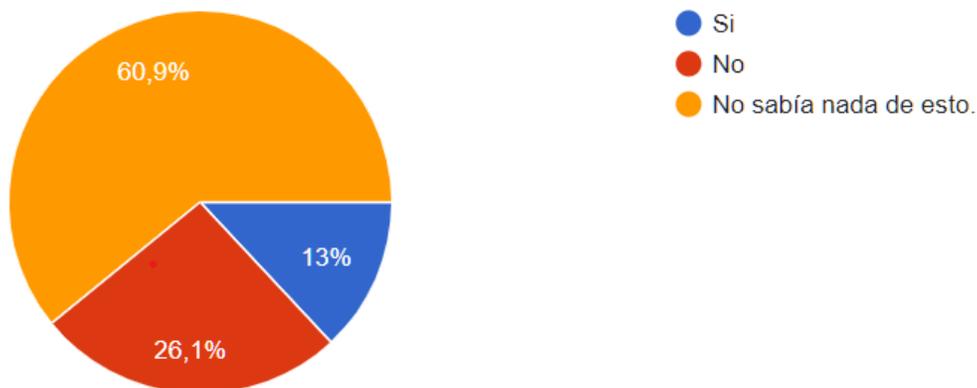
- Me fijaba si me alcanzaba el dinero.
- Compraba porque lo necesitaba al precio que fuera.
- Calculaba más o menos comparando los precios del verano.
- Comparaba varios sitios web.
- Que fuera calidad
- Que lo necesitara verdaderamente y n...
- Compre en base al precio y calidad. G...
- No era una prioridad

6°) Considera que hubo precio elevado.

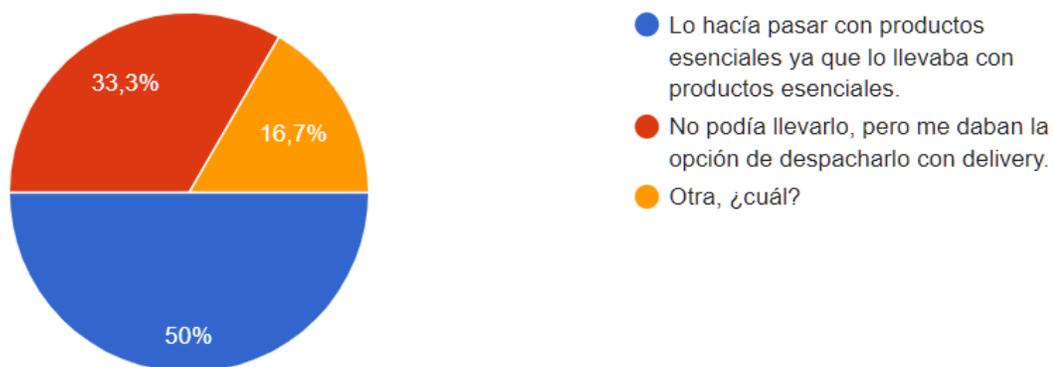


- Si
- No

7°) Algunas tiendas decidieron incorporar productos considerados esenciales para poder vender ropa. Compraste de esta manera en las tiendas de ropa a las que habituabas.

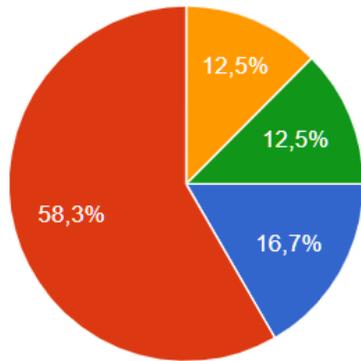


8°) Con respecto a la pregunta anterior, si contestaste que si, como hacías para llevarte la ropa.



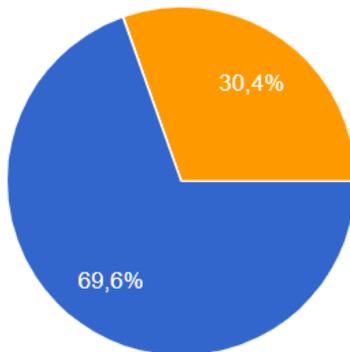
Etapas 2: Apertura de los locales comerciales sin atención al público.

9°) Como elegías la mercadería que deseabas comprar.



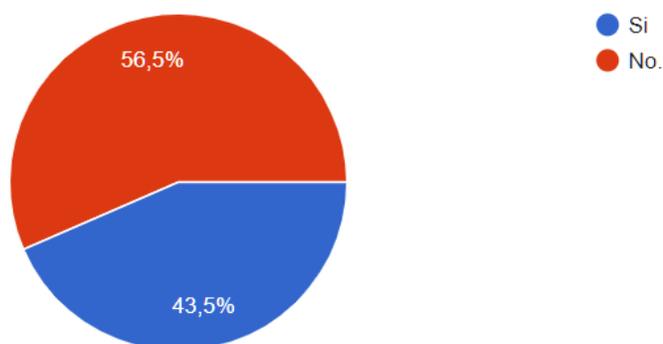
- Envíos de fotos por Whatsapp.
- Catálogos digitales.
- Te acercabas al local y señalaba la que querías.
- Desde la página Web/Instagram/ Facebook.

10°) Si necesitabas hacer un cambio como debías proceder.

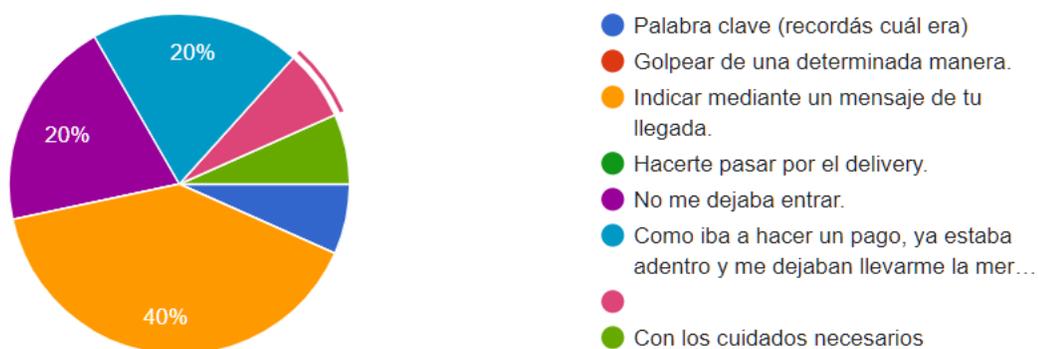


- No tuve que hacer cambios.
- Me dieron la opción de cambiar cuando abriera a la atención al público.
- Me comunicaba con el negocio y coordinábamos el cambio
- No hacían cambios

11°) En el caso de que fueras a la tienda a realizar otra actividad que no fuera compra, como por ejemplo hacer un pago, te dejaban entrar y comprar ropa.

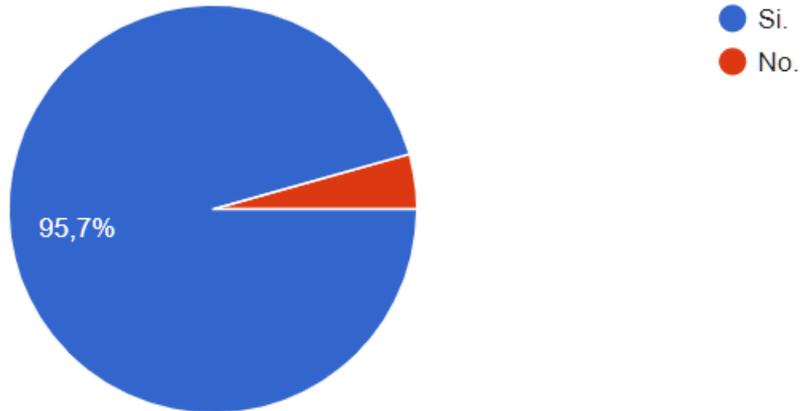


12°) Si te dejaban entrar, de que manera ingresabas.¹¹

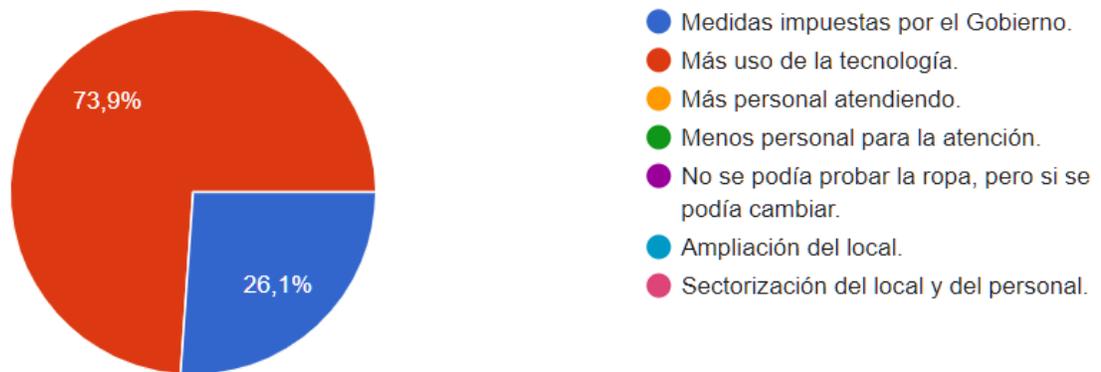


13°) Consideraste que la tienda hizo algún cambio para poder vender.

¹¹ Opción en blanco: "Otros"

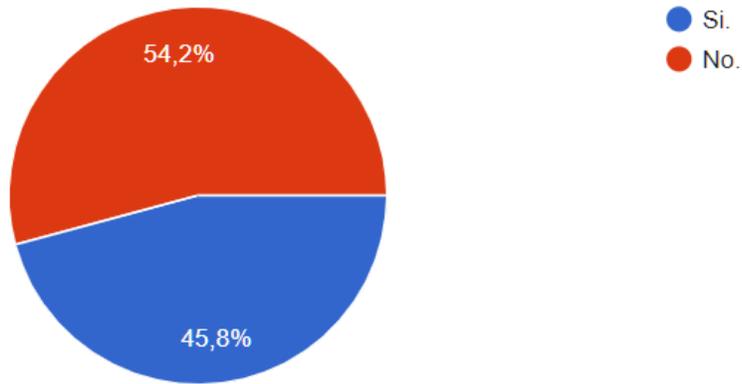


14°) Si contestaste que si, cuáles.

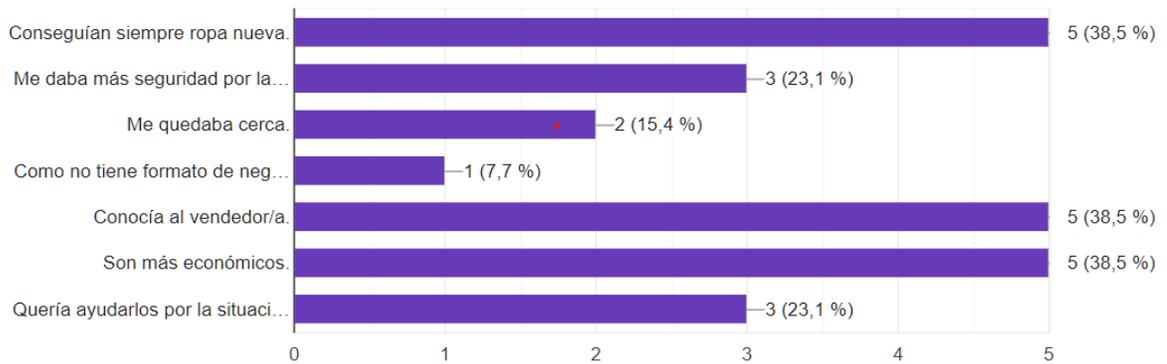


Etapas 3: Abren los locales comerciales al público, pero con restricciones.

15°) En este punto surgen más showrooms. Acudiste a estos lugares a comprar.

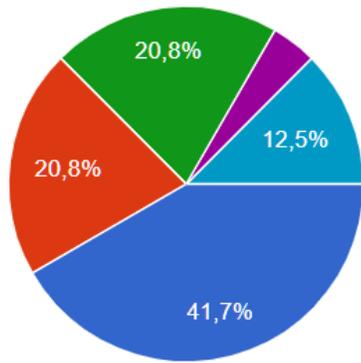


16°) Si contestaste que si, preferías al showroom por (podes marcar hasta dos más relevantes).¹²



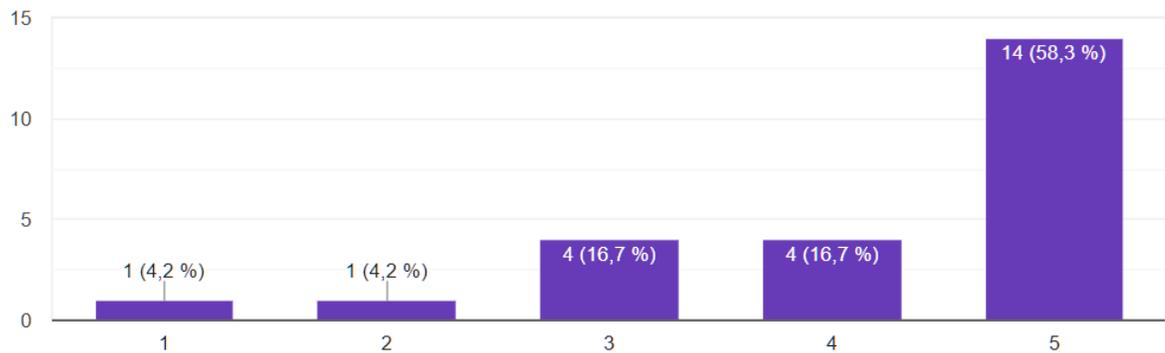
17°) Te acercaste a los locales comerciales a comprar.

¹² Orden de las respuestas que no se visualizan: me daba más seguridad por la razón de que era más pequeño; como no tiene formato de negocio, pasa de desapercibido; quería ayudarlos por la situación que estaban pasando.



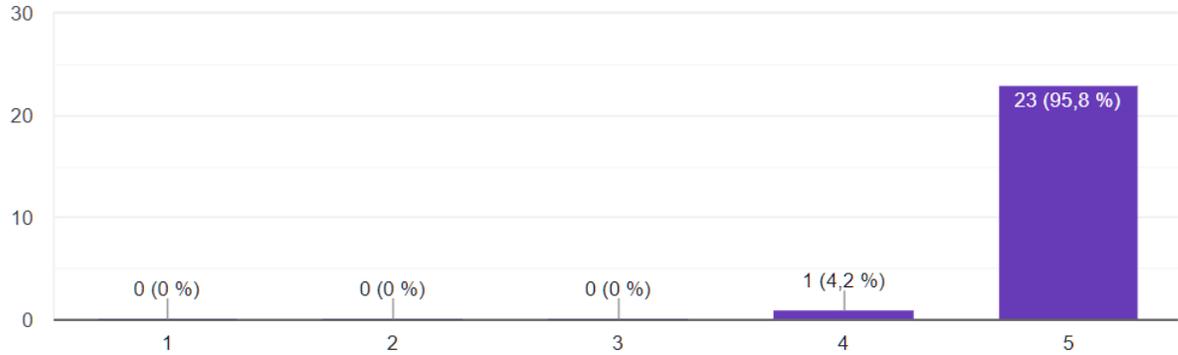
- Si
- Si, de todos modos ya lo venía haciendo.
- No no compraba.
- No, seguía prefiriendo la opción de delivery.
- No, prefería ir a los showroom.
- Iba a locales comerciales y a showroom.

18°) Crees que la opción de delivery, es una buena opción para comprar ropa en Mendoza.



Escala del 1 al 5: “en desacuerdo” es 1 y “muy de acuerdo” es un 5

19°) Crees que es adecuado el uso de la tecnología en los locales comerciales para que den a conocer sus productos.

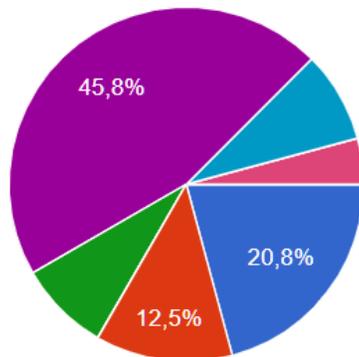


Escala del 1 al 5: “en desacuerdo” es 1 y “muy de acuerdo” es un 5

Etapas 4: Los locales comerciales abren sus puertas sin restricciones.

La pandemia indica un antes y un después de la forma de comprar.

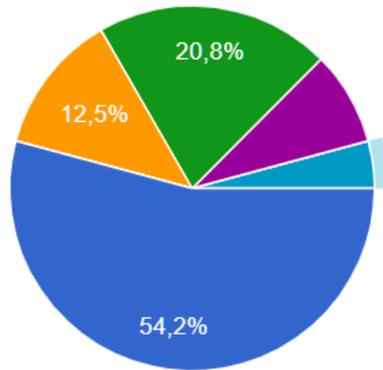
20°) Con cuáles de estos aspectos positivos te sentís identificado.¹³



- La posibilidad de comprar mediante el uso de delivery.
- El envío de fotos cada vez que llegan...
- La apertura de más locales pequeños...
- El surgimiento de más vendedores qu...
- Más uso de tecnología como Instagram...
- Amplia variedad de productos y opcio...
- Más competencias entre las tiendas lo...
- Crecimiento de ferias donde se puede...
- Otros.

21°) Del mismo modo, con que aspectos negativos te sentís identificado/a.¹⁴

¹³ Orden de las respuestas que no se visualizan: El envío de fotos cada vez que llegan nuevos productos; la apertura de más locales pequeños como los showroom, el surgimiento de más vendedores que van a domicilio a mostrar la ropa; más uso de tecnología como Instagram, Facebook, Wthasapp entre otras tanto para dar a conocer los nuevos productos como para adquirirlos; amplia variedad de productos y opciones en las tiendas; más competencia entre las tiendas lo que permite brindarte diferentes opciones de productos y precios; crecimiento de ferias donde se puede conseguir ropa de segunda mano a precios accesibles.



- Cierre de tiendas. Más personas sin trabajo.
- Aumento de competencia entre los locales comerciales que genera que I...
- Pérdida económica de los consumidores lo que dificulta a la hora de compra.
- Aumento desmedido de los precios.
- Miedo a que vuelva a surgir una situación similar.
- Otros.

3.3. Análisis de las entrevistas.

Como se visualiza en el punto 3.2, las entrevistas arrojaron datos contundentes de la forma de compra de los consumidores durante la pandemia. Por otro lado, en la mayoría de las preguntas se visualiza tendencias muy marcadas.

En los primeros 45 días de la pandemia, la mayoría de los consumidores no compraron. Solo $\frac{1}{4}$ de los encuestados si compró y lo hizo a través de un revendedor conocido. Sin embargo, el segundo punto fue que también compraron directamente en la tienda cuando estas estaban con la prohibición de cierre total. La opción menos elegida fue la compra por medio de internet.

Aquellas personas que no compraron, un poco más del 50% afirmaron que no lo hicieron porque no tenía la necesidad. Como dos segundas opciones con igual porcentaje, 15.8%, los encuestados indicaron que tenían miedo de las infracciones y de contagiarse del virus. Un porcentaje menor se inclinó por considerar que era una etapa de incertidumbre y por no contar con dinero para tal fin.

¹⁴ Opción que no se visualiza en la tabla: Aumento de la competencia entre los locales comerciales lo que locales más pequeños tengan que cerrar.

Sin embargo, el dinero no fue una cuestión menor ya que en la siguiente pregunta, *en que se fijaban a la hora de comprar* nuevamente más del 50% coincidió en la opción de que “si le alcanzaba el dinero”. La segunda opción más elegida, era la comparación en varios sitios web. Y la tercera eran aquellos consumidores que compraban porque lo necesitaban al precio que fuera. Las demás opciones tuvieron casi el mismo aporte de opinión (calidad, necesidad real, comparación de los precios con el verano prioridad).

La situación de fijarse en el precio por si contaban con el dinero a la hora de comprar, tiene relación con la siguiente pregunta, que fue *es si consideraron que hubo precio elevado*. El 62,5% afirmó que, si hubo, mientras que la parte restante, negó dicha situación. Si bien representó un buen porcentaje por el sí, en la relación con las preguntas anteriores, los consumidores compraban por necesidad, por lo que el factor precio no fue una decisión primaria a la hora de comprar.

La siguiente pregunta, se basaba en que si los consumidores estaban al tanto de que algunos negocios *cambiaron sus rubros o incorporaron mercadería considerada esencial* para poder vender ropa. Solo un 13% si estaba al tanto mientras que un 60% no sabía nada de esto. El resto de los encuestados negó que los comercios hicieran esto.

La última pregunta de esta primera etapa, era la forma en que los consumidores se llevaban la mercadería de los locales comerciales, más que nada para aquellas personas que si concurren a las tiendas. Afirmaron que, si se llevaban la ropa de las tiendas *camuflando* la ropa con productos esenciales, a pesar de que el 60% no sabía de la incorporación de productos no esenciales. Dado que la respuesta no se correlaciona con las anteriores, no genera importancia

significativa para conocer el comportamiento de compra de los consumidores durante la pandemia.

El segundo grupo de preguntas tenían que ver con la apertura de los locales comerciales, pero sin atención al público. Es decir, los locales abrieron por disposición del gobierno, pero no estaba permitido el ingreso de compradores a los locales. En este punto, los consumidores ya vienen comprando pese a la restricción, por lo que las preguntas en cuestión tienen que ver a como se informaban del ingreso de nuevas prendas de ropa para luego efectuar la compra en las tiendas habituales, como realizaban los cambios, y como se ingresaba al local.

Con relación a como los negocios daban a conocer las prendas, el 58,3% de los consumidores indicó a través de catálogos digitales. Luego, con el 16,7% con el envío de fotos y en tercer y cuarto lugar con mismo porcentaje de respuestas, el 12,5% por medio de Redes Sociales/página Web y algunos se acercaban al local y señalaban la prenda.

Existía la posibilidad de que si la prenda que compraban, al no poder probarse por las razones antemencionadas, tuvieras que cambiarla. De las 4 opciones solo se inclinaron por dos respuestas. La más elegida fue que no tuvieron que hacer cambios con el 69,6% y la otra opción con el 30,4% era que se comunicaba con el negocio para hacer el cambio. No tuvieron elecciones las opciones de “no dejaban hacer cambios” y la de “cambiar cuando las tiendas abrieran al público”.

Algunos locales comerciales mantenían abiertas sus puertas haciendo tareas internas como ordenar, remodelar o bien haciendo las fotos con los productos que contaban para dar a conocerlo entre sus clientes. A pesar de que estaban abiertos, los clientes no podían ingresar a



comprar. Sin embargo, si podían ingresar para pagar sus cuotas o deudas con el local. Ahora viene la pregunta: si al ingresar a la tienda, como por ejemplo a pagar, podían comprar alguna prenda. Si bien 56,5% contestó que no, puedo afirmar que casi la respuesta estuvo dividida 50 y 50 por ciento entre los que ingresan con el fin de pagar y de paso compraban otra prenda con los que no les permitían comprar directamente desde la tienda como local físico.

Aquellas personas que si compraban debían hacerlo de alguna manera que no fuera comprometedor para la tienda ya que la venta directa desde la tienda estaba prohibida. Entonces, la siguiente pregunta trataba de que manera ingresaban al local tanto para hacer alguna actividad permitida (como pagar una cuota) como una actividad no permitida (comprar un producto). La respuesta que mayor elección tuvo, con un 40% fue indicar mediante un mensaje de la llegada para poder ingresar. Las dos respuestas que le siguieron con el 20% cada una fueron como iba a hacer un pago, ya estaba adentro y les dejaban llevarse la mercadería a escondidas, y la respuesta de que no los dejaban entrar. Es decir, con esta última, el cliente solo pasaba retirar el producto como una especie de “Take Away”. Otras opciones como “Palabra clave”, “hacerse pasar por el delivery” no tuvieron impacto significativo en esta pregunta.

Siguiendo el cuestionario, las dos preguntas siguientes representaron una parte importante esta tesis. La primera era que si los locales comerciales realizaron algún cambio para poder vender. Definitivamente el 95,7% contestaron que sí, mientras que una persona que representa el 4,3% indicó que no. Dado el contundente si, se puede generalizar que los locales comerciales si se modificaron para poder vender. Y la segunda pregunta era indicar que cambios consideraron que los locales implementaron. El 73,9% indicó la opción de más uso de la



tecnología. Mientras que el 26,1% indicó medidas impuestas por el Gobierno. Hubo otras opciones como: más personal atendiendo, no probar la ropa, ampliación del local comercial, sectorización del personal y del local para la atención que no tuvieron ninguna aceptación. Solo en las dos respuestas antes mencionada estuvieron el total de respuestas de los entrevistados.

Comienza la etapa 3: abrieron los locales comerciales, pero con restricciones.

Los locales comerciales podían vender sus productos directamente a los clientes, pero había ciertas restricciones que debían cumplir para no ser sancionados o incluso llegar a la clausura. Los consumidores también debían cumplir requisitos para poder salir a comprar.

Es entonces que comencé la primera pregunta de esta 3° etapa preguntado a los consumidores, si acudieron más a showroom a comprar, como alternativa a las restricciones existentes en los locales comerciales. El 54,2% indicó que no, mientras que el 45,8% indicó que sí. Por lo que concluyo en esta respuesta, que gran parte de los consumidores, a pesar de las restricciones, siguen prefiriendo los locales comerciales antes que los showrooms. El otro 45,8% que si prefirió los showrooms lo hizo por 3 razones que obtuvieron un 38,5% de los votos y que tiene relación con la pregunta subsiguiente. Las 3 razones más votadas fueron: conseguía siempre ropa nueva; conocía al vendedor/a; eran más económicos. El resto de las respuestas, obtuvieron entre el 23% y el 7% de los votos.

Cuando abrieron los locales comerciales al público, algunos consumidores se acercaron por primera vez. Otros, ya lo venían haciendo. De cualquier manera, la pregunta en esta etapa es si se acercaron a los locales comerciales a comprar. Efectivamente, el 41,7% indicó que sí. Con el 20,8% se dieron dos situaciones opuestas: por un lado un grupo de personas contestó que sí



que lo venía haciendo (diferente a la respuesta anterior que se acercaron por primera vez) y el otro grupo contestó que no, que prefería la opción de delivery. Ambos obtuvieron el mismo porcentaje. Una pequeña porción de entrevistados, el 12,5% indicó que, sí que iban tanto a locales comerciales como a showroom y el resto, el 4,2%, solo una persona, indicó que prefirió ir a showrooms.

Algunos locales comerciales ya contaban con la opción de delivery, pero de los encuestados, un gran porcentaje no contaba con la opción de delivery por lo que se vieron obligados a implementarlos a efectos de la pandemia. Es por ello, que la siguiente pregunta es de gran relevancia. Se les preguntó a los consumidores si la opción de delivery es una buena opción de despacho de la mercadería en Mendoza. El 58,3% afirmaron que sí, que están muy de acuerdo. Se puede observar, que desde que se implementa con más rigor el uso del delivery, representa una parte importante para los consumidores.

Luego se les pregunta a los consumidores si creen que el uso de tecnología digitales en los locales comerciales es adecuado para dar a conocer sus productos. La respuesta a tal pregunta fue muy contundente con un 95,8% indicando que sí. Solo una persona (y analizando con más detalle, la persona de 84 años) indicó que no. Sin embargo, en los tiempos de ahora y dado el resultado de la respuesta junto con lo que afirmaron los jefes de los locales comerciales, el uso de la tecnología digitales es de gran importancia para dar a conocer los productos y aumentar la venta.

Por último, llega la etapa 4: los locales comerciales abrieron sus puertas al público, pero sin restricciones. La pandemia indica un antes y un después de la forma de comprar.

Para esta última etapa, las dos preguntas realizadas tuvieron que ver con que aspectos positivos y negativos los consumidores se sentían más identificados (pudiendo marcar dos por cada pregunta).

Por el lado de las respuestas positivas, el 45,8% vuelve a confirmar que la implementación de más uso de las tecnologías como WhatsApp, Facebook e Instagram es el aspecto más positivo que dejó la pandemia. De hecho, podemos ver que representó una porción bastante importante. Luego, con el 20,8% es la posibilidad de comprar mediante el uso de delivery. Otro de los factores que los locales comerciales implementan y que los consumidores eligen para realizar sus compras. Con un 12,5% es la respuesta de envíos de fotos cada vez que llegan nuevos productos. En la parte restante, el 20,9% se encuentra repartidas las otras 3 opciones: más vendedores independientes llevando mercadería a domicilio, amplia variedad de productos en las tiendas y más competencia entre las tiendas lo que permite mejores precios y variedad de productos. No tuvieron aceptación las respuestas de apertura de más locales pequeños y crecimiento de ferias donde se puede encontrar ropa de segunda mano a precios más económica como una alternativa a los precios de la ropa nueva.

Por el lado de las respuestas negativas, el 54,5% estuvo de acuerdo con que el aspecto más negativo fue el de cierre de tiendas y, por consiguiente, más personas sin trabajo. Le sigue con el 20,8% el aumento desmedido de los precios y con el 12,5% la pérdida económica de los consumidores lo que dificultó la posibilidad de compra. La parte restante se reparte entre: miedo a que vuelva a surgir otra pandemia, y la opción de otra. No fue votada la opción de: aumento de

competencia entre los locales comerciales grandes que genera que locales más pequeños tengan que cerrar.

Como conclusión tanto de los aspectos positivos y negativos, las opciones más fuertes fueron la implementación de tecnologías digitales y de delivery por un lado, y por el otro el cierre de tiendas. Hay otro aspecto negativo importante: los consumidores encuestados no consideran como *muy negativo* el miedo al surgimiento de una nueva pandemia. Esto tiene sentido tanto con las entrevistas como con los cuestionarios, ya que los locales comerciales, al poder ofrecer otras formas de vender, el consumidor igual puede y podría seguir comprando.

3.4. Verificación de hipótesis.

Al finalizar el análisis de las encuestas y entrevistas, queda comprobar la hipótesis desarrollada anteriormente.

“El Covid-19 ha cambiado la forma de comercialización de ropa en la ciudad de Mendoza, impulsando a que los comerciantes opten por otras formas para comprar y vender”, si se verifica correctamente. Dado el Covid-19 los comerciantes debieron implementar nuevas estrategias para poder dar a conocer sus productos y poder vender para responder a las obligaciones de pago. Los comerciantes tuvieron que reinventarse y adaptarse a los nuevos cambios. Dichos cambios, perduran hasta la actualidad. Es por ello que los comerciantes comenzaron a hacer más uso de las herramientas digitales como Instagram, Tik Tok, WhatsApp y Facebook tanto para dar a conocer sus productos como para generar nuevas

3.5. Tipos de estructuras de los locales comerciales en Mendoza.

Analizados las encuestas y entrevistas paso al siguiente capítulo que es “el armado de las estructuras comerciales en Mendoza” con respecto al marco teórico desarrollado. Para mantener en línea al lector, desarrollé este capítulo de la misma manera en que fue armado el marco teórico haciendo mención a cada elemento que conforma las estructuras.¹⁵

El marco teórico comenzó con los Mecanismos Coordinadores. Podemos mencionar 3 mecanismos que estuvieron más presentes durante la pandemia.

- A) **Supervisión directa:** este mecanismo coordinador en el que el jefe impartía la orden y luego los empleados la ejecutaban
- B) **Ajuste mutuo:** se dio más que nada entre los empleados para organizarse en las tareas.
- C) **Estandarización de los procesos de trabajo:** El jefe les indicaba las tareas a desarrollar, y luego los empleados lo hacían casi de manera automática. Así, con cada nueva tarea que el jefe indicaba, los empleados debían cumplir la ordenanza.

Principalmente, se vio un clima en el que el jefe se iba adaptando a los reglamentos impuestos por el Gobierno Nacional y Provincial. Luego organizaba el/ella mismo/a la manera de trabajar para luego dar las órdenes a sus empleados.

Respecto a los otros dos mecanismos, **estandarización de productos y estandarización de destrezas**, no tuvieron una importancia relativa. En cuanto al primero, no se dio ya que el

¹⁵ Recordar el título de esta tesis: “La venta de ropa minorista en la ciudad de Mendoza *durante la pandemia*. El surgimiento de nuevas modalidades de venta. Hago hincapié en esto ya que el desarrollo del marco teórico con los datos obtenidos es durante la pandemia. Luego de la pandemia, o llegando al final de esta, el diseño de las estructuras junto con sus elementos, cambiaron.

jefe¹⁶ del local comercial se iba adaptando continuamente con las medidas impuestas. Y en cuanto al segundo, la venta de ropa no requiere demasiada profesionalización y entre otras situaciones, son los mismos empleados que ya venían trabajando. Si bien los empleados sabían que hacer, era en base a las ordenes de cumplimiento de tareas y a la estandarización de los procesos de trabajo.

El desarrollo de los mecanismos antemencionados es desde un punto de vista de un local pequeño o de una única sucursal o de un único jefe que administra sus locales comerciales. Pero aquellos locales que contaban con varias sucursales (y un jefe en cada una) o aquellos que contaban con presencia en otras provincias o localidades, estos jefes visibles pertenecen más bien a la Línea Media de mando. Es por tanto que el Mecanismo Coordinador de **“Estandarización de las destrezas”** representa un rol importante en el momento en que la Cumbre confía en su Línea Media para que esta tome las decisiones pertinentes.

Partes de la organización

En la mayoría de los locales comerciales de Mendoza, en la cúspide de la Pirámide Organizacional hay solo una persona. Menciono cada parte con sus actores responsables.

Núcleo operativo: Es donde se encuentran la mayor parte del personal, ya que las ordenes del jefe bajaban por la línea de mando directamente al núcleo operativo. En algunos de los locales comerciales analizados, se dio una situación atípica y de cierto modo, emergente. Aquellos empleados más allegados al jefe recibían la orden para que luego estos los compartiera con sus empleados. Pero solo algunas indicaciones. Sin embargo, como formaban parte del

¹⁶ De ahora en adelante “El jefe” se refiere de manera indistinta si la persona es hombre o mujer.

mismo núcleo de trabajo y no contaba con otros elementos o características que pudiera comprender un rango superior, no formaban parte de la Línea Media.

Línea Media: En la mayoría de los locales comerciales, la Línea Media de mando no estaba muy presente: orden del jefe, directamente a los empleados. Sin embargo, en algunos locales que operaban en otras localidades/provincias, o que contaban con más de una sucursal si se daba una Línea Media de mando.

Cumbre estratégica: Como se mencionó con respecto a la Línea Media, se dan dos situaciones: locales con muchas sucursales o con presencia en otras provincias o localidades, contaban con un comité de personas para tomar e impartir las órdenes. A pesar de todo, otro factor no menos importante es que cada provincia tomaba sus propias decisiones respecto a las medidas impuestas por el Gobierno Nacional. En este caso y dado la pandemia, la Cumbre Estratégica, descansó la mayoría de las ordenes y adaptaciones en la Línea Media, solicitando sugerencia o asistencia a la cumbre en el caso de ser necesario. Con respecto a los locales más pequeños, la Cumbre Estratégica, formada por el jefe, jugó un papel importante en la rápida adaptación a las situaciones presentadas.

Tecnoestructura: Como tecnoestructura puedo mencionar al Gobierno Provincial y Nacional, siendo estos agentes quienes afectan “*al trabajo de otros*”. Es decir, los locales comerciales, se van adaptando a las reglamentaciones impuestas. Por tanto, afecta al trabajo de las mismas de como venían haciéndolo. Otro agente, no físico, es el mismo Covid-19 que obliga a los locales comerciales a cambiar sus formas tradicionales de trabajo adaptándose a nuevas con el fin de evitar la propagación del virus.



Staff de apoyo: Respecto al staff de apoyo surge o resurge un actor muy importante.

Dicho actor es el delivery. El mismo se terciariza o bien era un empleado del local comercial que se dedica exclusivamente a hacer los envíos.

Parámetros de diseño:

1) Diseño de posiciones individuales:

El trabajo del personal en el núcleo operativo se llevó a cabo de la siguiente manera.

Respecto al parámetro de **especialización de la tarea**, se daba una especialización mayormente *vertical* ya que los mismos empleados realizaba diferentes tareas: ordenar, preparar pedidos, cobrar, limpiar. En los locales con más sucursales o con presencia en otras provincias si se daba una especialización *horizontal*, es decir: se organizaba al personal para realizar una tarea en particular, y con esta última estrategia, evitar el agrupamiento de gente y facilitar la rápida circulación de esta. Dado que las tareas, en ambos casos no requiere gran complejidad, los empleados comprendían una *gran amplitud* de tareas, más que nada si se trataba de una especialización vertical.

Formalización del comportamiento: En ambos grupos de locales (tanto los pequeños o con un único jefe que administra todo o en los locales con muchas sucursales o con presencia en otras regiones), este parámetro se daba por la *posición*, ya que en todos los casos se dictaba la orden y luego se ejecutaba. En los locales más pequeños, la formalización del comportamiento también se daba por *la corriente de trabajo* dado que el trabajo era muy mecanizado, los empleados se concentraban en las tareas a desarrollar.



Capacitación y adoctrinamiento: los conocimientos se adquirirían directamente en el cargo. El jefe les enseña las tareas y luego los empleados las ejecutan. Si requiere de una mayor capacitación aquellos empleados que realizan tareas más complejas como el trabajo en las cajas o armado de planillas de inventarios. Por otro lado, aquellos empleados que mejor manejan de las redes sociales, son quienes realizan nuevas tareas tanto de envío de fotos a los clientes como publicaciones en las redes sociales como Facebook e Instagram.¹⁷

Tanto la formalización del comportamiento como la capacitación y adoctrinamiento no implicaron cambios relativos durante la pandemia.

2) Diseño de estructuras organizativas.

Con respecto a la jerarquización de los locales comerciales contamos con lo siguiente:

A) Agrupación de unidades. Durante la segunda fase de la pandemia, apertura de los locales comerciales, pero sin atención al público, la agrupación de tareas se dio en base al criterio de *interdependencia de las tareas* ya que mientras unos ordenaban, los otros etiquetaba las prendas o bien acomodaba la mercadería. Luego, cuando hubo atención a los clientes, con el fin de agilizar “la salida de mercadería lo más rápido posible”, las unidades de trabajo se agruparon de acuerdo al criterio de *interdependencia de los procesos*: tal es así que mientras un empleado se encarga de ordenar la mercadería, el otro de atender al cliente, finalmente el de despachar el producto.

¹⁷ En la actualidad, algunos locales comerciales, designan a una persona encargada del manejo de redes sociales únicamente. Otros, designa a tal persona, pero luego de publicar, realiza las tareas habituales como el resto de sus compañeros/as.



A su vez, el agrupamiento cae en otros dos subgrupos muy relacionados: se podría decir que se *agrupan por mercado* más específicamente **por cliente** en el sentido de que cuando un cliente deseaba una prenda de ropa, el local comercial prepara el pedido para poder despacharlo. Pero, por otro lado, hubo también una *agrupación funcional* por **conocimientos y destrezas** en cuanto a que los empleados se agruparon en base a las tareas que hacen (ordenar, limpiar, cobrar, reponer, entre otras). Por tanto, en cuanto a agrupación funcional y de mercado, durante la pandemia, fue una agrupación circunstancial, es decir que en el día a día los empleados realizaban sus tareas habituales (agrupación funcional). También en el momento de apertura de los locales comerciales y acceso de los clientes con restricciones, los empleados se organizaron de acuerdo con las tareas a desempeña. Y en el momento de un pedido de un cliente, se agruparon para responder a las necesidades de tal cliente en cuestión (agrupación de mercado).

B) Dimensión de la unidad. En cuanto a la dimensión, las mismas eran de varios empleados supervisados por una persona. Es decir, como el principal mecanismo coordinador fue la *estandarización de los procesos de trabajo*, el jefe y encargado del local comercial era quien supervisaba el trabajo de los empleados. También se daba en aquellos locales comerciales que contaban con más de una sucursal, sucursales grandes o sucursales con presencia en otras provincias: la Línea Media, con un único jefe, era quien supervisaba el trabajo de los empleados, dados que el mecanismo de control *estandarización de los procesos de trabajo y estandarización de destreza* tenían gran rol en este tipo de locales.



Diseño de encadenamiento laterales

A) Sistema de planeamiento y control: en cuánto al sistema de planeamiento, la naturaleza de las tareas era más que nada rutinarias y todo planeamiento estaba en la *mente* del jefe que era comunicado en el día de trabajo. Eran tareas formalizadas (predecibles) y estandarizadas (formadas en la tecnoestructura). A su vez, esto les permitió adaptarse más rápidamente a los cambios y cambiar los planes del día. El mayor inconveniente fue que muchos jefes manifestaron sobrecarga de tareas y actividades por falta de organización dentro de la local comercial. En cuánto al *sistema de control* era un tanto más precario y directamente el jefe del local comercial o el jefe de Línea Media, controlaban en el momento en que se desarrollaban las tareas. No se hacía un relevamiento del día o se analizaban las fallas.

B) Dispositivos de enlace: En cuánto a los dispositivos de enlace, son necesarios cuando la supervisión directa o los mecanismos coordinadores no son suficientes para los locales comerciales. En el análisis de los mismos y dada la complejidad y repetitividad de las tareas, los mecanismos coordinadores fueron suficiente para el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, algunos dispositivos de enlace si intervinieron. Tales son los siguientes:

Gerente integrador: Este “gerente” se trataba de empleados con más conocimiento o con habilidades de comunicador. Era un empleado que realizaba sus tareas ordinarias pero que a su vez, el jefe o gerente de Línea Media, le consultaba sobre determinadas tareas o acciones a seguir para que luego, este las comunique a sus pares. Dichas situaciones se daban con cada restricción impuesta por el Gobierno Nacional y Provincial respecto a las restricciones de la



pandemia y modo de atender a los clientes como así también eran consultados al momento de generar estrategias para generar y/o aumentar las ventas.

Diseño de los sistemas de toma de decisión.

Este es el último punto para analizar para definir el tipo de estructura de los locales comerciales de ropa de Mendoza. Básicamente se enfoca en quién o quiénes toman las decisiones: descentralización, diferentes partes de la organización; centralización, una sola parte de la organización. Sin embargo, descentralización y centralización se dan de manera conjunta y simultánea como se refleja en las siguientes situaciones:

Descentralización vertical: se produce cuando la cumbre estratégica delega el control a la línea media. Aquellos locales con presencia en más de una provincia o zona geográfica y para los locales con varias sucursales en lo que los jefes o cumbre estratégica delegaron la toma de decisión en el *encargado del local*. Pero es importante aclarar lo siguiente: en los locales que tenían presencia en otras provincias o regiones, la cumbre confió el poder en la línea media/encargados del local¹⁸ para que estos tomen las decisiones que consideren pertinentes. Respecto a los locales con más de una sucursal en Mendoza, se les delegaba algunas decisiones de menor importancia, más que nada decisiones de rutina.

A) **Descentralización horizontal:** este tipo de descentralización intervino en la medida del grado de control en quienes toman las decisiones. Nuevamente, aquellos locales con presencia en más de una provincia o región, la *amplitud* de decisiones fue amplia. Negocios con

¹⁸ Se toma “Línea Media” o encargado del local indistintamente en este punto, considerando al local comercial bajo análisis, como parte de la gran estructura que compone todos los locales de la misma marca comercial. Este encargado del local ocupa la línea media en aquellos negocios que forman una red de sucursales.

varias sucursales dentro de la provincia, el grado de decisión fue mucho menor y como mencioné anteriormente, solo tareas más del tipo rutinarias. Fue por tanto también una **descentralización limitada**.

B) **Descentralización paralela y selectiva.** Con respecto a estos dos tipos de descentralización, prácticamente no estuvieron presentes ya que los locales comerciales de ropa de la ciudad de Mendoza, están constituidos con poco personal para emplear las tareas.

C) **Centralización:** La centralización interviene cuando las decisiones son tomadas en la cumbre estratégica en su totalidad. Tal es así, para los locales comerciales más pequeños en la que el jefe o dueño del local comercial tomaba todas las decisiones.

Al combinar las tomas de decisiones, da lugar a *poderes de decisión* según partes de la organización. Tal es así que tenemos:

Poder de los analistas: es limitada horizontalmente ya que estos estandarizan los procesos de trabajo. Tal como sucede en los locales comerciales que tiene varias sucursales dentro de la provincia.

Poder de los expertos: si bien corresponde a una descentralización horizontal selectiva, diré que durante la pandemia y dado el ordenamiento que dependía en gran medida según las decisiones de cada provincia, dentro de los locales comerciales, más que nada aquellos que tiene presencia en más de una provincia, a los expertos, línea media o gerentes, se les daba la capacidad de que tomaron todas las decisiones pertinentes, es decir, corresponde más que nada a una *descentralización horizontal y limitada*. Esto fue posible en gran parte gracias a la tecnoestructura por la estandarización del comportamiento.

Poder de los gerentes: centralización en la toma de decisión. Se da en todo tipo de local comercial, tanto en el pequeño, que es el mismo jefe/dueño quién tomaba las decisiones como en los locales grandes y con presencia en varios lados, que es la cumbre estratégica que toma decisiones de mayor importancia.

Poder dado para todos los miembros de la organización: durante la pandemia y luego de la misma, despertó un trabajo más “de igual a igual” con la línea media o con el encargado, en el que este, le consultaba sobre todo al núcleo operativo sobre ciertas decisiones a tomar y/o formas de proceder. Donde antes el gerente o cumbre estratégica impartía la orden para el núcleo operativo, se transforma en una decisión consultada con el núcleo.

Habiendo analizado la Estructura Organizativa con todos sus elementos, se llega al siguiente capítulo que es el armado de las estructuras según la incidencia de cada componente sobre la organización.

3.6 Análisis porcentual según las diferentes Estructuras en Mendoza.

Todo el trabajo antes desarrollado se resume en esta sección que conlleva a definir el o los tipos de Estructuras Organizativas en Mendoza durante la pandemia.

Dado todos los locales comerciales analizados, el desarrollo de las encuestas, entrevistas y mi propia experiencia la estructura organizativa predominante fue la **Estructura Simple** seguida de la “**Forma divisional**” y de igual manera por una “**Burocracia Mecánica**”.¹⁹

¹⁹ Este tipo de estructuras es predominante correspondiendo a sus características, pero en algunos puntos y/o tareas, pueden ser estructuras híbridas o combinadas. Con el fin de no confundir al lector y de no ser más extenso dicho trabajo, me concentro en las características generales que corresponden a cada configuración.

Los locales comerciales de ropa en Mendoza, en su mayoría son locales pequeños. Es por eso, que la “Estructura Simple” fue la predominante en la que el jefe y dueño del local comercial tomaba las decisiones. Todo sucede en la cabeza del dueño. Prácticamente no existe jerarquización o la misma era *chata* en la base. En la mayoría de estos locales, se formó por el dueño y uno o dos empleados. Las tareas eran rutinarias, flexibles y de poco conocimiento. Se aprendía en el puesto de trabajo. El mecanismo coordinador más fuerte fue la supervisión directa. Este tipo de estructuras jugaron un rol muy importante en la pandemia, ya que pudieron adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno y disposiciones impuestas por el Gobierno Nacional y Provincial. Sin embargo, como sucede en este tipo de estructuras, el gerente tenía una sobrecarga de tareas además de querer tener el control absoluto.

El segundo tipo de estructuras predominante fue la “**Estructura Divisional**”. Este tipo de estructura se dio más que nada para aquellos locales comerciales que tenían presencia en más de una provincia o zona geográfica. La estructura, se subdividía en estructuras más pequeñas, correspondiendo a un agrupamiento de mercado para alcanzar mayores niveles de venta que la competencia. Su principal mecanismo coordinador fue la estandarización de la producción y como parámetro de control, el Sistema de Control de desempeño. Este tipo de estructura ya venía funcionando y sigue durante la pandemia. Lo positivo de la Forma Divisional, sobre todo cuando los locales tenían presencia en varias provincias, fue la independencia en la forma de proceder. Si en alguna provincia estaba prohibida la atención al público, en otra tal vez no. Es por eso que la Forma Divisional jugó también un papel importante. Lo negativo fue que el proceso de toma



de decisión era más lento, y con respecto a la apertura de los locales comerciales, dependían más que nada de lo que sucedía en la provincia de la casa matriz.²⁰

Por último, tenemos la “**Burocracia Mecánica**” y se dio más que nada en aquellos locales que tienen varias sucursales dentro de la provincia de Mendoza. Se caracterizó por una estandarización de los procesos de trabajo y una descentralización horizontal limitada, en la que cada encargado del local comercial, tomaba determinadas decisiones. Lo más importante de este tipo de estructura, es que la forma de realizar el trabajo es estandarizada, por lo que a la cumbre estratégica llevaba un mejor control en las sucursales de su marca. Por otro lado, hay un riguroso *manual de procedimiento* de como efectuar las tareas. Lo positivo de estas estructuras, es la posibilidad de ampliarse a otra parte de Mendoza generando mayores ingresos. El control sobre el mismo se ve facilitado por la estandarización de los procesos de trabajo, lo que a su vez facilitó una menor cantidad de empleados para lograr que el local funcione. Lo negativo de este tipo de estructuras, es la libertad de dar autonomía, para que las sucursales puedan tomar sus propias decisiones para genera y/o captar más clientes. Durante la pandemia, este tipo de estructuras se vio fuertemente afectada, ya que, si la casa matriz no abría, las sucursales de la marca tampoco lo hacían. Sin duda, esto fue cambiando con el tiempo y en ocasiones solo abría la casa matriz.

Porcentualmente podemos definir que el 40% de los locales comerciales de Mendoza, pertenecían a una **Estructura Simple**. Y de igual manera, el 30% para los negocios

²⁰ Esto fue cambiado con el tiempo, y se le otorgó al encargado o línea media, mayor poder de decisión.

que cuentan con presencia en varias provincias, **Estructura Divisional** o que cuentan con varias sucursales dentro de Mendoza, **Burocracia Mecánica**.



Imagen 3.6. Análisis porcentual de las Estructuras Organizativas.

Habiendo analizado los tipos de estructura organizativas, paso al último análisis que tiene que ver con el análisis externo a las estructuras, más puntualmente, la matriz FODA.

3.7 Análisis de la Matriz FODA

La matriz FODA permitió entender aún mejor el entorno que atravesaron los locales comerciales en Mendoza durante la Pandemia. Por un lado, tenemos los factores internos, **Fortalezas y Debilidades** y por el otro lado tenemos los factores externos, **Oportunidades y Amenazas**. Como muestra la siguiente table, los factores del sector fueron los siguientes:



Imagen 3.7. Matriz FODA

Fortalezas

La primera fortaleza y la más importante que contribuyó a la continuidad de las operaciones comerciales, fue la de adaptarse al cambio y a las disposiciones impuestas. Dependiendo del tipo de organización con que se estructuraba los locales comerciales, fue la forma en que paulatinamente se adaptaron al cambio y con ello buscaron nuevas herramientas y formas de vender ropa.

La segunda fortaleza, fue el acceso e implementación de la tecnología para dar a conocer los productos y/o aumentar las ventas fueron, Instagram, Facebook y WhatsApp.

Otra fortaleza, no menos importante se debió a que las tareas son de baja complejidad y rutinarias, y por tanto les fue más sencillo y rápido generar cambios e implementar nuevas estrategias.

Debilidades



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

La mayor debilidad fue la necesidad de responder a las obligaciones de pago, lo que se acomplexó con la imposibilidad de poder vender en la primera etapa de la pandemia.

Sin embargo, con el curso de la pandemia, esta debilidad se transforma en una oportunidad, ya que los locales comerciales deben reinventarse para poder vender.

Otra debilidad, fue el desconocimiento de la pandemia. Ningún comerciante se esperaba una situación de tal magnitud y por tanto la incertidumbre y desconocimiento de cómo actuar, fueron características de pánico. Sumado a que como era una situación totalmente nueva, no contaban con un plan de contingencias para este tipo de casos.

Las debilidades mencionadas fueron el impulso fundamental para reinventarse y buscar nuevas formas de vender. Aquellos locales con estructuras organizativas *más simples* se adaptaron y cambiaron rápidamente. Aquellos con Estructura Divisional o Burocracia Mecánica, implementaron los cambios recién en la 3° etapa de la Pandemia (apertura de los locales comerciales, con restricciones). Por otro lado, muchos de los comerciantes afirmaron que frente a una “nueva pandemia” o situación similar, tiene experiencia y conocimiento de cómo actuar.

Oportunidades

La primera oportunidad que se presenta fue la incorporación de Facebook, Instagram y WhatsApp como herramientas tecnológicas para dar a conocer los productos y vender. El fácil acceso y el conocimiento general, se convierte en medios muy utilizados por los locales comerciales. Dichas herramientas son usadas hoy en día.

Otra oportunidad importante tuvo que ver con la regulación flexible para Mendoza. Mendoza fue pionera a nivel Nacional en generar medidas flexibles de prevención. Si bien los



controles y multas existían, no eran tan estrictos. Los mismos empleados de comercio, la mayoría manifestó que nunca los detuvieron o les pidieron documentación para circular. Es decir, las medidas existían, eran de público conocimiento, pero en el caso de Mendoza, el Gobierno provincial, no fue tan estricto.

El uso del delivery, cobra un rol importante en el rubro ropa más que nada, para aquellos locales comerciales que al momento de la Pandemia no contaban con página web para vender. El delivery permite facilitar la venta y fue el primer factor que los locales comerciales implementaron y tuvieron a su favor para vender. De hecho, en la segunda etapa de la pandemia (apertura de los locales comerciales, pero sin atención al público), la única manera de hacer llegar el producto fue mediante delivery, ya que como se mencionó, el cliente no podía acercarse a comprar.

Surgen nuevos delivery más que nada informales y mucho de hechos temporales. En algunos locales comerciales, los mismos empleados hacían de delivery por un adicional a sus salarios o incluso, los mismos jefes, ya que eran quienes tenían permiso para circular.

Por último y no menos importante, para que todas funcione, es necesario que existan clientes dispuestos a comprar. Y tal es así, que los consumidores presentan una necesidad de comprar ropa, más que nada de la ropa de invierno. Los consumidores de ropa activan toda la cadena de compraventa de ropa. Un detalle importante que arrojaron las encuestas a los consumidores: los consumidores nunca dejaron de comprar. Ellos/as buscaron la forma de que les llegue los productos. De hecho, algunos encuestados manifestaron que querían comprar ropa ya que, junto con los alimentos y medicamentos, era lo de lo poco que podían comprar.

El delivery, las herramientas digitales, y el deseo de los consumidores de comprar, fueron los protagonistas para generar ventas.

Amenazas

La mayor amenaza fue la incertidumbre de no saber cuando abrir *como antes* y por tanto no poder definir estrategias para actuar. No solo definir estrategias, sino también para poder adquirir y vender mercadería. No había una fecha para la apertura de los locales comerciales. Todo se basaba en especulaciones y probabilidades de la curva de contagio. Por tanto, desde el gobierno, tampoco se podía definir una fecha precisa. Y dicha fecha, dependía del gobierno Nacional, independientemente de la situación de cada provincia.

En este último comentario, existe una dicotomía entre el Gobierno Provincial y el Gobierno Nacional. Mientras que el Gobierno Provincial busca las formas para que los locales comerciales abran sus puertas, el Gobierno Nacional implementa más regulaciones generales para evitar la circulación de las personas y así evitar el contagio. Por otro lado, el Gobierno Nacional toma como referencia la situación de la provincia de Buenos Aires, para extender las medidas al resto de las provincias. Y como mencioné anteriormente, la curva de contagio fue diferente en cada provincia.²¹

La falta de recursos económicos para comprar ropa implicó una gran amenaza. Dado la Pandemia, muchos comercios tuvieron que cerrar por no poder responder a las obligaciones de pago y por tanto muchas personas quedaron sin trabajo. A eso se le sumó, un

²¹ Hubo otros asuntos de dicotomía entre ambos gobiernos, pero no son temas de esta tesis.

gran porcentaje de personas que son trabajadores independientes y generar ingresos semanales o mensuales, sin poder contar con esto por la paralización de la economía.

Los comerciantes tampoco podían comprar ropa dado que como no se permitía el despacho de mercadería de las fábricas ni la circulación de una provincia a la otra. A esto, se le sumaba a que como las fábricas estaban cerradas, no se podían generar órdenes de compra. Entonces: la fábrica cierra, no vende a sus clientes. A su vez, los transportes no pueden circular o si lo hacen no puede ir de una provincia a la otra.²² Y por último, los comerciantes tiene el dinero “parado” ya que no pueden invertir. Debían continuar con sus obligaciones de pago como pueden. Esas fueron las complejidades que enfrentaron los dueños de los locales comerciales.

Todo esto recae, en que el Gobierno Nacional considera que no es un rubro esencial para combatir al Covid-19 ni para la supervivencia de las personas.

3.8. Como funcionó la venta minorista de ropa en la ciudad de Mendoza

En esta última secesión del capítulo 3 en la que explico como funcionaron las ventas de ropa en la provincia de Mendoza desde el momento en que los locales comerciales deben cerrar sus puertas hasta el momento que abren al público sin restricciones.

El 20 de marzo de 2020 comenzaba el período de cuarentena estricta en la que se prohíbe la circulación de las personas en todo la República Argentina. Cierran todos los rubros considerados no esenciales incluido el rubro de la ropa. En esta primera etapa, que como la palabra lo indica, 40 días de prohibición de la circulación con el fin de evitar la propagación del

²² Cabe aclarar que cada provincia tenía medidas diferentes para hacer frente a la Pandemia.

Covid-19, los locales comerciales suspenden el total de sus actividades. La apertura de estos, en principio iba a realizarse el 26 de abril de 2020, pero el Gobierno Nacional extiende el período de cuarentena por 15 días más. Surge la gran incertidumbre de que si el Gobierno Nacional realmente va a permitir a los locales comerciales poder atender con normalidad. En este punto, los jefes de los locales comerciales deben continuar con las obligaciones de pago y por tanto generar nuevos ingresos, por lo que deciden reinventarse para poder continuar con sus obligaciones.

Por tanto, aquellos locales comerciales que pertenecían a una Estructura Simple, “cambia su rubro comercial habitual” y comienzan a vender productos considerados esenciales, tales como alcohol en gel, bebidas y productos de almacén. Dichos comerciantes, venden los productos antemencionado, y en el despacho de tales productos, los clientes habituales les piden otro tipo de productos como era el caso de la ropa. Los comerciantes debían ser precavidos con lo que vendían para evitar sanciones. De hecho, en las primeras semanas, solo iban los jefes de los locales comerciales.

Luego, el Gobierno Provincial permite la apertura de los locales comerciales, pero sin atención al público. Esto ocurre el 11 de mayo de 2020 habiendo pasado casi 2 meses del cierre total. En este entonces, tanto empleados como jefes pueden concurrir a sus trabajos con un permiso previamente aprobado para circular. Paulatinamente comienzan a vender como única manera mediante el uso de delivery. A su vez, los jefes de los locales comerciales hacían conocer sus productos mediante Facebook, Instagram y principalmente WhatsApp. La forma de proceder era la siguiente: los jefes de los locales comerciales sacaban fotos del stock de ropa con el que

contaban. Las mismas eran enviadas mediante la función de “*grupo o de lista de difusión*” de WhatsApp. Luego el cliente seleccionaba las prendas, realizaba el pago por transferencia y le llegaba la mercadería. Este era el modo tradicional de proceder y funcionó más que nada en los locales comerciales que pertenecían a una Estructura Simple por el hecho de que todas las decisiones estaban en la mente del jefe. Sin embargo, aquellos que pertenecían a una Estructura Burocracia y a una Estructura Divisional, con el tiempo buscaron la forma de poder vender como se detalla a continuación.

La Estructura Burocracia, en aquellos que cuentan con varios locales dentro de la provincia, actuaron más que nada dentro de la casa matriz.

Para la Estructura Divisional, como dependía de las decisiones de la casa matriz, que se encuentra más que nada en Buenos Aires y que a su vez responde a las medidas impuestas por el Gobierno Nacional, operaron de la siguiente manera: tenían abiertas sus puertas para que los clientes que adeudaban algún crédito se acercaran a pagar. Indirectamente, el cliente se permitía comprar “con discreción” y de manera rápida. Pagaba y llevaba las prendas en alguna bolsa o mochila. Este tipo de estructuras dependían de la casa matriz para hacer frente a las obligaciones de pago. Sin embargo, también se vieron comprometidos financieramente y por tanto aprobaron el actuar de las sucursales de Mendoza.

Otra modalidad de venta, para los 3 tipos de estructuras de los locales comerciales de Mendoza, se llevó a cabo de la siguiente manera: algunos clientes se acercaban a los locales comerciales bajo el título de delivery. A los mismos, se les permitía el ingreso “para buscar el paquete”. En este punto, estos clientes pueden comprar la mercadería que precisen y luego

retirarse. Esta modalidad solo fue implementada en algunos locales comerciales y con clientes de suma confianza.

En este mismo punto, toman auge los showrooms y los vendedores a domicilio, ya que ambos tipos de comercialización van a los clientes habituales y que además no cuentan con una estructura de local comercial.

Luego inicia la tercera fase para finales de mayo, precisamente el 26 de mayo, en la que el Gobierno Provincial permite la circulación de la gente bajo ciertas restricciones tales como la terminación del documento, pocas personas dentro de los locales comerciales, distanciamiento social en los lugares públicos, uso de alcohol en gel, entre otras medidas. Los locales comerciales continúan con la venta de sus productos usando las herramientas digitales para dar a conocer las novedades. Continuó con el uso de delivery, pero en menor medida ya que las personas se acercaban directamente a comprar. A su vez, pueden comprar nueva mercadería en Buenos Aires. Los despachos de mercadería se retoman, los empleados vuelven a las fábricas y paulatinamente se retoman todas las actividades comerciales haciendo posible la compra-venta de mercadería. En este momento, los locales comerciales comienzan a repuntar sus ventas. Uno de los jefes de los locales comerciales manifestó lo siguiente: *cuando abrimos los locales para atención al público, la gente se acercó sin problema. La cantidad de gente que llegaba fue tan similar como cuando es el período de las fiestas. Nos alegramos mucho ya que cada día se nos hacía más difícil afrontar los gastos comerciales y personales.*

La fase 3 fue la que más duró. Recién en el 7 de Noviembre de 2020 se finaliza el período de cuarenta total, comenzando la fase 4 que es el Distanciamiento social y el uso de barbijo

obligatorio en los lugares cerrados.²³ Las personas pueden circular e ingresar a los locales comerciales solo teniendo en cuenta el uso de barbijo y el distanciamiento social.

Sin embargo, recién en Octubre de 2021 se da por finalizada la fase 4, pasando a la fase 5 que es el fin de la pandemia y por tanto el uso del barbijo ya no es obligatorio al igual que el distanciamiento social.

Desde la fase 4, los locales vendían sus artículos de manera “normal” y lo continúan haciendo de la misma manera hasta la actualidad. A pesar de que en Octubre de 2021 ya no era necesario el distanciamiento social o el uso del barbijo, algunos locales comerciales continuaron con estas medidas, más que nada la de distanciamiento social. De hecho, hoy en día, en algunos locales puede verse una cobertura plástica que separa a los empleados de los clientes con el fin de evitar “cualquier” enfermedad que se pueda contagiar con la saliva. Así mismo, no solo por Covid, hoy en día las personas evitan el aglutinamiento en lugares cerrado con el distanciamiento a la hora de hablar.

Estas fueron las formas en los jefes de los locales comerciales afrontaron para poder vender durante y luego de la pandemia. La pandemia deja una huella imborrable en la mente de todas las personas y las prepara para la llegada de otra situación similar.

Para finalizar este documento, pasamos al capítulo 4.

²³ Aclaración: El Covid se forma con 5 fases: prohibición total de la circulación, apertura de los locales comerciales considerados no esenciales, pero sin atención al público, apertura con restricciones, fin del período de aislamiento y por último fin de la pandemia. A los fines del trabajo y dado como desarrollé las encuestas, considero 4 etapas: prohibición total de la venta, apertura de los locales, pero sin atención al público, apertura con restricciones y apertura sin restricciones.

Capítulo 4.

Llegado a este último capítulo, desarrollé los aspectos positivos y negativos que dejó la pandemia como así también las nuevas modalidades de venta de ropa minorista en la ciudad de Mendoza.

A su vez concluyo que estructuras fueron más eficientes a la hora de la adaptación y cambios de estrategias para afrontar la pandemia.

4.1 Aspectos positivos y negativos de la pandemia.

4.2 Nuevas formas de vender. Incidencia de la pandemia.

4.1 Aspectos positivos y negativos de la Pandemia

Los aspectos positivos más relevantes fueron los siguientes.

Aspectos positivos	
Para los consumidores de ropa	<p>Sin duda, el aspecto más relevante es que reciben fotos de los nuevos productos que llegan antes de ir al local comercial. O bien, los consumidores, pueden visitar páginas de Facebook, o Instagram en la que los jefes de los locales comerciales suben las novedades.</p> <p>Poder ver la ropa antes de ir al local, le permite a los consumidores un ahorro de tiempo y energía a la hora de comprar.²⁴</p>
Para el comercio en general.	<p>El comercio en general hace más uso de la tecnología para llegar a sus clientes habituales.</p> <p>Conocimiento de las herramientas digitales y bajo costo o nulo.</p> <p>A partir de poder mostrar mediante fotos los nuevos productos, generan un deseo de adquirir <i>por más que el</i></p>

²⁴ Esto se conoce como momento “Zero” en la que el cliente visita varias paginas Web, Instagram y/o Facebook antes de acercarse a la tienda a comprar. Este momento Zero, está más presente para aquellas empresas que presentan páginas Web. Pero actualmente y por los bajos costos o costos nulos, también se extiende a las plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp.



	<i>producto no haya sido buscado por el cliente.</i>
Para los jefes de los locales comerciales.	Los jefes están preparados para una situación similar en el futuro. Saben como reinventarse y adaptarse a nuevas circunstancias para poder continuar vendiendo. Cuenta con fondos de reserva para futuras contingencias y planes de como actuar.

Tabla 4.1. Aspectos positivos de la pandemia.

Dentro de los aspectos negativo, a grandes rasgos, podemos decir que ninguna y la razón es, porque todos estos aspectos negativos fueron motores para generar cambio y superar las dificultades.

Al principio, cuando los locales cierran en los primeros 45 días, los jefes tuvieron tuvieron la dificultad para pagar las obligaciones de pago llegando al punto de desesperación por no saber como poder proceder. Frente a este factor negativo, algunos comerciantes se reinventan para poder abrir sus puertas comenzando a vender productos considerados esenciales.

Luego, cuando abren sus puertas, sin atención al público, las ventas no repuntaban. Sin embargo, nuevamente buscan la manera de poder vender, no solo con delivery que llevan los productos a domicilio, sino también con falsos delivery que ingresan a los locales a comprar.

Al abrir los locales, pero con restricciones, los jefes llevan a cabo todas las medidas necesarias para asegurar a sus clientes que sus locales no habrá contagio. Al mismo tiempo que se adaptan a todas las reglamentaciones impuestas.

Podemos ver en estas tres etapas, como los comerciantes se reinventaron y superaron las dificultades.

Creo que el mayor aspecto negativo, fue las restricciones impuestas por el Gobierno Nacional opuestas (en algunas medidas) a las del Gobierno Provincial. Esto generó miedo e incertidumbre.

En menor medida, otro de los aspectos negativos que trae a contra cara de uno de los aspectos positivo, es el “bombardeo” de fotos de los nuevos productos, más que nada cuando se trata de WhatsApp.

4.2. Nuevas formas de vender. Incidencia de la pandemia.

La pandemia marca un antes y un después de la forma de vender. Tradicionalmente, los consumidores se acercaban al local para ver lo nuevo que había llegado o se acercaba para comprar un producto de necesidad. Solo algunos locales comerciales más formalizados o con estructura organizacional de una Divisional con sucursales fuera de la provincia, cuenta con páginas Web para compra y despacho.

Con la llegada de la pandemia y la imposibilidad de poder salir de sus casas, los jefes de locales comerciales deben buscar alternativas para poder vender y generar fondos tanto para sus gastos personales como responder a sus obligaciones de pago.

Como solución inicial, cambian o anexan rubros considerados esenciales, pero no para que esto último sea su fuerte de ingreso, sino para poder vender los productos considerados no esenciales. Desde este momento, algunos comercios retoman sus actividades. Más que nada, para aquellos negocios que tiene una estructura Simple.

Al pasar los días y con las nuevas restricciones, los locales comerciales en general deben buscar la forma de que los productos lleguen a sus clientes habituales y futuros clientes.

Proceden a usar las herramientas digitales conocidas y de fácil acceso: Facebook, Instagram y WhatsApp. Mediante fotos que son enviadas o publicadas, dan a conocer sus productos. A su vez, para quienes no contaban antes, hacen uso del delivery para despachar los productos.

El envío de fotos, como antes se mencionó, no es solo para dar a conocer un producto, sino que es utilizado para generar un deseo más allá de que el producto se necesite o no. Por esta razón el envío de fotos o publicación resulta de una herramienta sumamente poderosa y efectiva.

Hoy en día se usan las herramientas incorporadas en la pandemia. El uso del delivery, llegó para quedarse aunque en menor medida en mucho de los locales.

Por otro lado, surgen y/o toman más poder, los showroom y vendedores independientes ya que estos son de menor tamaño y presentan una cercanía mejor con sus clientes.

A pesar de toda la repercusión de la pandemia, sin duda para muchos fue un aliado del cambio. Fue como un impulso para renovarse y no seguir de la misma manera.

Conclusión.

Miztberg, en su libro, Diseño de Organizaciones Eficientes, plantea que toda empresa o emprendimiento, comienza con una Estructura Simple que luego va incorporando más personal, sucursales, actividades, entre otros factores, por lo que precisa de otros mecanismos coordinadores. La Estructura Simple, tal como lo dice el nombre, carece de muchos Mecanismos Coordinadores y formas de toma de decisión. Sin embargo, lo interesante que arrojó los cuestionarios y entrevistas sobre la pandemia y su incidencia en la ciudad de Mendoza, es que, al contar con una Estructura Simple, los locales comerciales pudieron adaptarse mejor y más

rápidamente a los cambios. Es decir, como las decisiones son tomadas por la Cumbre Estratégica, y las estrategias y decisiones se llevan a cabo por el jefe/a del local comercial, a la hora de implementar una nueva estrategia, lo ejecuta de manera más rápida que si fuera otro tipo de estructura. Para aquellos locales que cambiaron temporalmente sus rubros habituales para poder abrir sus puertas, también les fue fácil implementar esos cambios.

En cambio, aquellos locales comerciales que presentan un tipo de estructura más *compleja* como una Burocracia Mecánica u una forma Divisional, debían esperar a la toma de decisiones de la Cumbre Estratégica haciendo más lento el proceso de toma de decisión como el de retroalimentación. Esta situación generaba, que los locales comerciales que se engloban en este tipo no abrieron sus puertas hasta la decisión del Gobierno Nacional para hacerlo. O no pudieran reinventarse rápidamente.

Como primera conclusión, se puede entender, que la Estructura Simple es una buena forma para un cambio rápido de estrategias, lo que facilita mejor el proceso de adaptación.

Una segunda conclusión es que se generaron nuevas formas de ventas como es el uso de envío de fotos mediante WhatsApp o bien potenciando el uso de las redes sociales para dar a conocer los productos que llegaban. Es decir, comienza un proceso de generar *una vidriera virtual* para mostrar los nuevos productos. Se suma y continúa hasta la fecha, la venta mediante página web para aquellas estructuras más formalizadas y para las menos formalizadas, el envío de fotos por WhatsApp, en ambos casos el despacho con el delivery.

Sobre todo, el envío de fotos, como efecto colateral para los comercios, es el de generar un deseo más que una necesidad. Cuando antes una persona se acercaba al local a comprar el producto que buscaba, ahora, en ocasiones comprar por un deseo de agrado con el producto.

Otra conclusión importante, es que aquellas empresas o locales comerciales que presentan una estructura más bien simple, al día de hoy utilizan herramientas digitales más simples como es el uso de WhatsApp. En cambio, para las estructuras complejas, utilizan herramientas más formales, como es el carrito de compra de las páginas web y posterior delivery.

Todas las estructuras de Mizteberg son muy buenas con sus aspectos negativos. No solo se debe tener en cuenta el análisis interno de la organización sino también los factores externos, conocimiento y herramientas para poder organizarse y prosperar. La mejor forma, es una combinación de una o varios tipos de organización, pero en mi experiencia personal -establecer ciertas normas o reglas, para que una o un grupo pequeño de persona pueda tomar decisiones muy claves que impliquen una rápida adaptación frente a situaciones imposibles de preveer como una guerra, una pandemia, un desastre natural u otro factor de esta índole.

¿Qué hubiese pasado con los locales comerciales de no existir una pandemia?

Bibliografía

Pandemia en general y su implicancia.

Médicos sin fronteras. (2020). *Covid-19: que es una pandemia*. Recuperado de <https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-pandemiacual-la-diferencia-pandemia-y-epidemia>
[Consulta: octubre 2020]

Curas y vacunas

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (Covid-19)*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
[Consulta: octubre 2020]

Incidencia de la pandemia en Mendoza.

Argentina, Gobierno de la Nación. (2020). *Covid-19. Actividades excluidas del Aislamiento*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-actividades-excluidas-del-aislamiento>. [Consulta, Diciembre de 2020]

Efecto de la pandemia en el comercio minorista en Mendoza.

Las ventas minoristas cayeron más del 70% en Mendoza durante abril. (5 de mayo de 2020) *Memo*. Recuperado de <https://www.memo.com.ar/economia/5738/> [Consulta: octubre de 2020]

Mendoza: comerciantes manifestaron que será difícil abonar los aumentos salariales que se están negociando. (24 de septiembre de 2020). *San Rafael*. Recuperado de <https://diariosanrafael.com.ar/mendoza-comerciantes-manifestaron-que-sera-dificil-abonar-los-aumentos-salariales-que-se-estan-negociando-292321/> [Consulta: octubre de 2020]

Fuerte caída del consumo minorista: en abril las ventas cayeron el 56,7 %. (3 de mayo de 2020). *Infoabe*". Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/03/colapso-del-comercio-minorista-en-abril-las-ventas-cayeron-576-segun-un-relevamiento-de-came/> [Consulta: octubre de 2020].

Confederación Argentina de Medianas Empresas (CAME). (Enero de 2021). Recuperado de <https://www.redcame.org.ar/prensa/10419/ventas-minoristas-pymes-resultados-del-mes-de-diciembre-2020> [Consulta, Enero de 2021]

Federación Económica de Mendoza. Informe de la FEM: en Mendoza las ventas minoristas de Marzo cayeron en promedio 49 %. (14 de abril de 2020). Recuperado de <http://femza.org.ar/informe-de-la-fem-en-mendoza-las-ventas-minorista-de-marzo-cayeron-en-promedio-49/> [Consulta, Febrero de 2021]

Federación Económica de Mendoza. (27 de mayo de 2019). *La FEM elaboró un informe sobre el cierre de los comercios en ciudad*. Recuperado de <http://femza.org.ar/la-fem-elaboro-un-informe-sobre-el-cierre-de-comercios-en-ciudad/> [Consulta, Enero de 2021]

Díaz Pablo. (12 de mayo de 2020). El desafío de reinventarse. Como venden hoy las empresas. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/El-desafio-de-reinventarse-como-venden-hoy-las-empresas-20200512-0039.html> [Consulta: octubre de 2020]

Matriz FODA. (Septiembre de 2022). *Análisis FODA*. Recuperado de <https://matrizfoda.com/dafo/>. [Consulta: septiembre de 2022]

Albert Humphrey. (1995). Consultor independiente creador de esta herramienta. *Matriz FODA*. Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/> [Consulta: septiembre de 2022]

Ries Al y Trout Jack. (1993). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill. [Consulta: Febrero de 2021].

Tablas

Tabla 2.1.2. Frecuencia y síntomas. Covid-19. Wikipedia: Covid-19. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/COVID-19>. [Consulta: Octubre de 2020]

Tabla 2.1.3 Formas de contagio. Wikipedia: Superficies más comunes y hora de contagios. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/COVID-19>. [Consulta: Octubre de 2020].

Tabla 2.1.6.. Fases de la pandemia. Título original Fases de la administración del aislamiento. En Argentina, ¿cómo funcionan las fases de la cuarentena, ¿qué se puede hacer y qué actividades no se liberaron? (8 de septiembre de 2020). *Goal*. Recuperado de <https://www.goal.com/es-ar/noticias/argentina-como-funcionan-fases-cuarentena-actividades/1ghul26trqgtl1b1t7jyo6i9jw> [Consulta: Enero de 2021]

Table 2.4.5. Mintzberg, Henry (1993). El diseño como configuración: las 5 configuraciones estructurales. *Diseño de Organizaciones eficientes* (p.128). Impreso en Buenos Aires. Editorial, El Ateneo

Tabla 4.1. Aspectos positivos de la Pandemia. Autoría propia. (p.55).

Imágenes

Imagen 2.4.1.A. Mintzberg Henry. (1991). El funcionamiento de la organización: Cinco puntos de vista (o teorías) de cómo funciona la organización. Diseño de organizaciones eficientes. (p. 21). Buenos Aires. Editorial, El Ateneo.

Imagen 2.4.1. A. Versión simplificada de Cinco puntos de vista (o teorías) de cómo funciona la organización. (2020). Recuperado de <https://gestiopolis.com>.

Imagen 2.4.1.B. Mintzberg Henry. (1991). Fundamentos del diseño de las estructuras organizativas: La organización en 5 partes. Diseño de organizaciones eficiente. (p. 12). Buenos Aires. Editorial, El Ateneo.

Imagen 2.4.2.3.B. Mintzberg Henry (1993). Continuo de dispositivos de enlace en H. Galbraith, Rellenado de la Superestructura: Continuo de dispositivos de enlace. Diseño de organizaciones eficientes (p. 79). Buenos Aires. Editorial, El Ateneo.

Imagen 2.4.2.4. Mintzberg Henry. (1993). Desenredando la descentralización: cinco tipos de descentralización. Diseño de organizaciones eficientes. (p.98). Buenos Aires. Editorial, El Ateneo.

Imagen 2.4.5. Mintzberg Henry. (1993). Cinco tipos de descentralización. Diseño de organizaciones eficientes. (pp, 134, 144, 163, 186 y 216). Autoría propia.

Imagen 2.5. Roberto Espinosa. (2013). Matriz FODA. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> [Consulta: septiembre de 2022].

Imagen 3.6. Análisis porcentual de las Estructuras Organizativas. Autoría propia.

Imagen 3.7. Matriz FODA. Autoría propia.

Gráficos

3.2. Entrevista a los consumidores de ropa. Autoría propia.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, Agosto de 2024

Firma y aclaración

27.819

Número de registro

34.763.549

DNI