

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

¿Cómo afecta la subestimación de los procesos logísticos a la medición de la carga operativa real en tiendas ZARA Chile?

Maria Jesús Gonzalez Sandoval
INGENIERIA COMERCIAL
Agosto 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: ¿Cómo afecta la subestimación de los procesos logísticos a la medición de la carga operativa real en tiendas ZARA Chile?

Nombre del candidato(a): Maria Jesus Gonzalez Sandoval

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Roberto Eduardo Muñoz Lagos, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

_____

_____

_____

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: _____ **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 26 de octubre del 2026 **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Departamento de Ingeniería Comercial

¿Cómo afecta la subestimación de los procesos logísticos a la medición de la carga operativa real en tiendas ZARA Chile?

Memoria presentada por

Maria Jesús Gonzalez Sandoval

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Roberto Muñoz**

Agosto 2026

TITULO DE MEMORIA:

¿Cómo afecta la subestimación de los procesos logísticos a la medición de la carga operativa real en tiendas ZARA Chile?

AUTOR:

Maria Jesús Gonzalez Sandoval

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

_____

_____

Dr. Roberto Muñoz

Director de Memoria

Dr. Luis Acosta

Correferente

Santiago, 13 de Agosto 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Maria Jesús Gonzalez

Fecha: 13 de Agosto del 2026

AGRADECIMIENTOS

Con este último trabajo doy fin a una etapa inolvidable. Cinco años universitarios que, sin duda, marcan un antes y un después en mi vida. Durante este camino viví momentos difíciles, alegres y desafiantes, los cuales me permitieron crecer tanto personal como académicamente. Por ello, quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso y contribuyeron al desarrollo de esta memoria.

En primer lugar, agradezco a mi familia, especialmente a mi madre, María Sandoval, y a mi padre, Alberto González, por entregarme su apoyo y facilitarme esta etapa con las herramientas necesarias para avanzar. Gracias por su comprensión, motivación y compañía en los momentos de mayor exigencia; por entenderme siempre, por nunca hacerme sentir presionada, por la confianza que tuvieron en mí y por hacer posible este logro. Gracias a la educación y los valores que me entregaron, hoy puedo finalizar esta etapa con humildad, pero también con valentía para enfrentar todo lo que viene en mi vida. Su apoyo fue fundamental para poder avanzar y finalizar este proceso académico. Este logro es por ustedes y para ustedes.

Agradezco también a mis compañeras, a quienes conocí durante esta travesía universitaria. Me llevo cada recuerdo con mucho cariño en el corazón, junto con los aprendizajes, risas, desvelos estudiando y momentos compartidos. Asimismo, agradezco a mis profesores, quienes fueron parte esencial de mi formación y contribuyeron con sus enseñanzas a mi desarrollo profesional.

De manera especial, agradezco a mi profesor Roberto Muñoz, por su orientación, disposición y apoyo durante el desarrollo de esta investigación. Sus observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para dar forma a este trabajo y avanzar en cada una de sus etapas. Sin duda, es una persona a quien admiro profundamente.

Asimismo, agradezco a Zara Chile S.A. y especialmente a los trabajadores que participaron en esta investigación, por su colaboración, tiempo y disposición para compartir sus experiencias. Sus aportes fueron fundamentales para comprender de manera más realista el funcionamiento de los procesos operativos analizados. Espero poder seguir creciendo y aprendiendo en esta gran empresa.

Finalmente, agradezco a mis tres ángeles: mi tía Sandra Sandoval y mis abuelos Alberto González y Mercedes Sandoval. Gracias por darme fuerzas cuando nadie más podía hacerlo mejor que ustedes desde el cielo. Infinitas gracias por estar siempre en mi corazón.

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de negocio fast fashion se caracteriza por una alta rotación de productos, rápida renovación de colecciones y una fuerte exigencia operativa en tienda. En este contexto, Zara Chile S.A. requiere que sus procesos logísticos funcionen de manera eficiente para asegurar la disponibilidad de productos y responder oportunamente a las necesidades del mercado.

La presente memoria se desarrolla en la tienda Zara Mall Plaza Egaña y tiene como objetivo dimensionar la subestimación de determinados procesos logísticos ejecutados en el área de almacén, mediante el análisis de tiempos y carga operativa real. El estudio surge a partir de la identificación de actividades que, si bien son conocidas por la empresa y necesarias para el funcionamiento diario, no son medidas formalmente en términos de tiempo y recursos requeridos.

Anteriormente, parte de estas tareas era realizada con apoyo de personal externo; sin embargo, al eliminarse dicho apoyo, fueron asumidas completamente por el personal de almacén. Esta situación genera la necesidad de analizar si la dotación actual permite responder adecuadamente a las exigencias reales de la operación, considerando que la falta de medición sistemática puede llevar a asumir que los recursos disponibles son suficientes.

Para abordar esta problemática, se realizó una investigación de enfoque mixto, utilizando observación directa, mapeo de procesos, medición de tiempos, encuesta a trabajadores y entrevistas semiestructuradas al personal de almacén. Los procesos analizados corresponden a organización de espacio, reposición de productos en almacenes y procesamiento de mercancía, actividades que se ejecutan antes de la apertura de la tienda y que constituyen una base fundamental para el funcionamiento posterior de la operación.

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que estas actividades demandan una cantidad relevante de tiempo, coordinación y recursos humanos. Asimismo, se observó que la ejecución de los procesos no depende únicamente del personal formalmente asignado al almacén, ya que durante las mediciones fue necesaria la participación de trabajadores de otras áreas de la tienda. Esto permite identificar una diferencia entre la dotación considerada para el área y los recursos efectivamente utilizados para cumplir con las actividades operativas.

Además, la información obtenida mediante la encuesta y las entrevistas permitió complementar el análisis cuantitativo, evidenciando que las dificultades operativas del almacén son percibidas por los trabajadores y pueden afectar el desarrollo de las actividades posteriores durante la jornada. Los testimonios también reflejan la existencia de tareas adicionales, necesidad de apoyo y desgaste físico y emocional asociado al trabajo diario.

En la etapa final de la investigación se incorporará el análisis específico de los procesos secundarios asociados a la operación en tienda, considerando información entregada por la empresa respecto a su nivel de cumplimiento e impacto operativo y económico. Estos antecedentes permitirán complementar los resultados obtenidos y evaluar posibles escenarios de asignación de recursos.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten avanzar hacia una planificación operativa más representativa de la realidad, contribuyendo a una mejor asignación de recursos, mayor eficiencia interna y una mejor experiencia para los clientes.

ABSTRACT

The fast fashion business model is characterized by high product turnover, rapid collection updates, and demanding in-store operations. In this context, Zara Chile S.A. requires its logistics processes to operate efficiently to ensure product availability and respond promptly to market needs.

This report focuses on the Zara Mall Plaza Egaña store and aims to assess the underestimation of certain logistics processes carried out in the warehouse area by analyzing actual times and operational workload. The study arose from the identification of activities that, although known to the company and necessary for daily operations, are not formally measured in terms of the time and resources required.

Previously, some of these tasks were carried out with the support of external staff; however, once that support was eliminated, they were taken over entirely by warehouse staff. This situation raises the need to analyze whether the current staffing level allows for an adequate response to the actual demands of the operation, considering that the lack of systematic measurement can lead to the assumption that available resources are sufficient.

To address this issue, a mixed-methods study was conducted, utilizing direct observation, process mapping, time measurement, a worker survey, and semi-structured interviews with warehouse staff. The processes analyzed include space organization, restocking products in warehouses, and merchandise processing—activities carried out before the store opens and which form a fundamental basis for the subsequent operation.

The results revealed that these activities require a significant amount of time, coordination, and human resources. Furthermore, it was observed that the execution of these processes does not depend solely on the staff formally assigned to the warehouse, as the participation of workers from other areas of the store was necessary during the time-measurements. This highlights a discrepancy between the staffing levels allocated to the area and the resources actually used to carry out operational activities.

Furthermore, the information obtained through the survey and interviews complemented the quantitative analysis, revealing that the warehouse's operational difficulties are perceived by the workers and can affect the performance of subsequent activities throughout the workday. The testimonies also reflect the existence of additional tasks, the need for support, and the physical and emotional strain associated with daily work.

In the final stage of the research, a specific analysis of the secondary processes associated with in-store operations will be incorporated, taking into account information provided by the company regarding its level of compliance and its

operational and economic impact. This background information will help supplement the results obtained and evaluate possible scenarios for resource allocation.

Finally, the results obtained enable progress toward operational planning that more accurately reflects reality, contributing to better resource allocation, greater internal efficiency, and a better customer experience.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN 16
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 18
3. OBJETIVOS 19
3.1 Objetivo General 19
3.2 Objetivos Específicos 19
4. ALCANCE DEL ESTUDIO 20
4.1 Circunscripción del estudio 20
5. ESTADO DEL ARTE 21
5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE 21
5.1.1 El modelo fast fashion 21
5.1.2 Dinámica de consumo y rotación de productos 21
5.1.3 Operaciones y cadena de suministro en el modelo fast fashion 22
5.1.4 Importancia de la consideración integral de los procesos operativos 24
5.1.5 Recomendación para lograr una integración total de los procesos operativos 24
5.1.6 Subestimación de la carga de trabajo 25
5.1.7 Trabajadores multifuncionales en Zara 25
5.1.8 Impacto de la falta de personal en la carga laboral 26
5.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 27
5.3 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO 28
5.3.1 Historia y evolución de Zara Chile S.A 28
5.3.2 Descripción de los procesos operativos a medir en tienda zara 28
5.3.3 Peticiones de clientes 29
5.4 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE 30
5.4.1 Modelo fast fashion 30
5.4.3 Procesos operativos 30
5.4.4 Subestimación de la carga de trabajo 31
5.4.5 Planificación operativa real 31
5.4.6 Planificación operativa de la empresa 31
5.4.7 Horas disponibles de trabajo 31
6. PROPUESTA METODOLÓGICA 32
6.1 Mapeo de procesos 32
6.2 Análisis de mapeos 32

6.3 Medición cuantitativa 32
6.4 Creación de tablas comparativas 34
6.5 Método cualitativo 34
6.6 Observación de informes de peticiones 34
6.7 Cálculos y enfoque comparativo 35
6.8 Resultados esperados 35
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA 37
7.1 Mapeos 37
7.1.1 Mapeo de procesos operativos en almacén 37
7.1.2 Mapeo de Proceso de peticiones de productos entre sala de ventas y almacén 38
7.2 Mediciones 41
7.2.1 Procesos identificados y considerados para la medición. 41
7.2.2 Resumen de mediciones realizadas 42
7.2.3 Resumen de promedios por actividad entre secciones. 42
7.2.4 Resumen de tiempos obtenidos por sección y cumplimiento de las tres actividades en el tiempo requerido. 43
7.2.5 Recursos utilizados. 44
7.3 Entrevistas a personal de almacén. 45
7.4 Observación de informe de peticiones 47
8. RESULTADOS 49
8.1 Impacto de la subestimación laboral en el trabajo 49
8.1.1 Interdependencia de los procesos operativos 49
8.1.2 Procesos asociados a la recepción de mercancía 49
8.1.3 Procesos asociados a la recepción de mercancía 49
8.1.4 Impacto de la carga operativa sobre la atención de peticiones 50
8.1.5 Efectos de la acumulación de tareas sobre la operación de la tienda 51
8.2 Observaciones en método cualitativo 54
8.2.1 Distribución del tiempo promedio por actividad 54
Gráfico 1: Participación porcentual del tiempo promedio por actividad 54
8.2.2 Cumplimiento del tiempo objetivo de 210 minutos 55
Gráfico 2: Porcentaje de cumplimiento del tiempo objetivo 55
8.2.3 Participación de personal de apoyo en la ejecución de los procesos 56
8.3 Hallazgos método cuantitativo 57

8.3.1 Resultado de entrevistas a personal de almacén..... 57
8.3.2 Percepción de retrasos en reposición y peticiones..... 60
Gráfico 3: Frecuencia de retrasos en la reposición de productos en sala de ventas. 60
Gráfico 4: Frecuencia de retrasos en la entrega de peticiones de clientes. 61
8.3.3 Participación de personal de apoyo y suficiencia de personal. 62
Gráfico 5: Frecuencia con que los trabajadores apoyan actividades del almacén. 62
Gráfico 6: Percepción sobre la suficiencia de personal disponible en almacén 62
8.3.4 Percepción del impacto de las peticiones en la atención al cliente..... 63
Gráfico 7: Impacto de los retrasos en las peticiones sobre la atención brindada a los clientes... 63
8.3.5 Problemáticas y oportunidades de mejora identificadas por los trabajadores. 64
8.4 Peticiones de clientes..... 65
8.4.1 Resultados del análisis de peticiones de clientes..... 65
8.4.2 Estimación del impacto económico asociado a las peticiones no atendidas..... 65
8.4.3 Escenario de recuperación parcial de peticiones caducadas..... 66
8.4.4 Proyección anual según la recuperación parcial..... 68
8.4.5 Escenario de recuperación total de peticiones caducadas 69
8.4.6 Proyección anual según recuperación total de peticiones 71
9. CONCLUSIONES 73
10. RECOMENDACIONES..... 76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de procesos operativos según su consideración en la medición..... 41

Tabla 2: Resumen de mediciones realizadas..... 42

Tabla 3: Tiempos promedio por actividad..... 43

Tabla 4: Tiempos totales por sección..... 44

Tabla 5: Recursos utilizados..... 45

Tabla 6: Indicadores obtenidos del informe de peticiones de clientes..... 48

Tabla 7: Diferencias entre planificación operativa de la empresa y planificación operativa real observada..... 50

Tabla 8: Principales categorías identificadas en las entrevistas al personal de almacén..... 57

Tabla 9: Escenarios de estimación del impacto económico asociado a la recuperación parcial de peticiones de clientes..... 67

Tabla 10: Comparación entre el impacto económico estimado y el costo de incorporación de un dependiente adicional con una recuperación parcial de peticiones caducadas..... 68

Tabla 11: Comparación entre la proyección y el costo anual de incorporación de un dependiente adicional (escenario conservador)..... 69

Tabla 12: Escenarios de estimación del impacto económico asociado a la recuperación total de peticiones de clientes..... 70

Tabla 13: Comparación entre el impacto económico estimado y el costo de incorporación de un dependiente adicional..... 71

Tabla 14: Comparación entre la proyección y el costo anuales de incorporación de un dependiente adicional..... 72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participación porcentual del tiempo promedio por actividad 54
Gráfico 2: Porcentaje de cumplimiento del tiempo objetivo..... 55
Gráfico 3: Frecuencia de retrasos en la reposición de productos en sala de ventas. 60
Gráfico 4: Frecuencia de retrasos en la entrega de peticiones de clientes. 61
Gráfico 5: Frecuencia con que los trabajadores apoyan actividades del almacén. 62
Gráfico 6: Percepción sobre la suficiencia de personal disponible en almacén 62
Gráfico 7: Impacto de los retrasos en las peticiones sobre la atención brindada a los clientes..... 63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y FOTOGRAFIAS

Fotografía 1: Estructura de la cadena de suministro y sus procesos interrelacionados……..23

Ilustración 1: Mapeo de procesos operativos en almacén……37

Ilustración 2: Proceso de peticiones de productos entre sala de ventas y almacén…… 38

Ilustración 3: Interrelación entre procesos de almacén y sala de ventas……...40

Ilustración 4. Cadena de efectos identificada a partir de los procesos operativos observados en almacén……. 52

1.INTRODUCCIÓN

El retail de moda se desarrolla en un entorno altamente competitivo, dinámico y exigente, donde las empresas deben responder con rapidez a los cambios en las preferencias de los consumidores y a la constante rotación de productos. En este escenario, el modelo fast fashion ha adquirido gran relevancia, debido a su capacidad para renovar colecciones en cortos períodos de tiempo y mantener una oferta actualizada de manera permanente.

Este modelo de negocio no solo depende del diseño, la producción o la distribución de productos, sino también de la eficiencia con que se ejecutan los procesos operativos dentro de las tiendas. Una vez que la mercadería llega al punto de venta, es necesario realizar una serie de actividades internas que permiten ordenar, preparar y disponer los productos para su posterior exhibición. Por lo tanto, la operación en tienda cumple un rol fundamental dentro del funcionamiento general del modelo, ya que conecta la llegada del producto con su disponibilidad efectiva para el cliente.

Empresas como Zara, H&M y otras marcas relevantes del retail de moda han logrado posicionarse gracias a su capacidad para responder rápidamente a las tendencias del mercado y ofrecer productos de manera constante a sus consumidores. Sin embargo, detrás de la rapidez y eficiencia que caracteriza a estas marcas, existe una operación interna sostenida por trabajadores que ejecutan múltiples tareas para que los productos puedan estar disponibles en tienda en el momento adecuado.

En este sentido, el éxito del modelo fast fashion no solo se explica por su estrategia comercial o por la rapidez de sus cadenas de distribución, sino también por el trabajo operativo que se realiza diariamente en los puntos de venta. Actividades como la organización de espacios, el manejo de mercadería, la preparación de productos y la coordinación entre áreas forman parte de una operación que muchas veces no es visible para el cliente, pero que resulta esencial para el funcionamiento de la tienda.

Desde la perspectiva de la gestión operativa, resulta fundamental que estos procesos sean identificados, medidos y considerados dentro de la planificación de recursos. Cuando las actividades internas no son cuantificadas formalmente en términos de tiempo, carga laboral y personal requerido, se dificulta conocer con precisión el esfuerzo real que demanda la operación. Esto puede generar una diferencia entre la planificación establecida por la empresa y la ejecución efectiva de las tareas en tienda.

En el caso de Zara Chile S.A., la operación en tienda exige una alta coordinación entre las distintas áreas para asegurar que los productos se encuentren disponibles oportunamente. No obstante, existen procesos internos que, aunque son conocidos y necesarios para el funcionamiento diario, no siempre son medidos de manera

sistemática. Esta situación adquiere mayor relevancia considerando que ciertas actividades que anteriormente contaban con apoyo de personal externo fueron posteriormente asumidas completamente por el personal de almacén.

A partir de lo anterior, resulta fundamental llevar a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo que permita comprender cómo estos procesos impactan en el cumplimiento de las tareas, en la asignación de recursos y en la carga laboral de los trabajadores. El análisis cuantitativo permite dimensionar los tiempos requeridos y los recursos utilizados en la ejecución de las actividades, mientras que el análisis cualitativo permite incorporar la percepción de los trabajadores respecto a las dificultades, exigencias y efectos asociados al desarrollo de sus funciones.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

En un contexto de alta competitividad en la industria del retail de moda, las empresas han debido optimizar continuamente sus procesos operativos para responder de manera eficiente a las demandas del mercado. En este escenario, modelos de negocio como el Fast Fashion, han destacado en esta industria, debido a la rapidez, flexibilidad y precisión en la gestión de sus operaciones, especialmente en la cadena logística.

En este tipo de modelo cada proceso logístico se considera fundamental para alcanzar el éxito, desde el momento en el que el producto llega a su destino hasta su disposición final en sala de ventas. No obstante, este puede ser muy amplio y abarcar múltiples procesos, lo que implica que, en ocasiones, algunas etapas no sean consideradas en su totalidad dentro de los sistemas de planificación.

En Chile una de las empresas que más ha destacado e impactado debido a su exitoso modelo de negocio basado en la moda rápida es Zara Chile S.A, el funcionamiento de las tiendas de Zara depende de una coordinación eficiente entre la planificación centralizada y la ejecución operativa en tienda. Sin embargo, a partir de la observación directa en el punto de venta en el transcurso de mi práctica profesional en Zara, se identificó que existen procesos logísticos fundamentales que no están siendo considerados dentro de la planificación proveniente desde la casa matriz.

Estos procesos, tales como la organización de productos en bodega, procesamiento y la reposición de mercadería, constituyen la base para el correcto funcionamiento no solo de las operaciones en tiendas, sino también impactan en el área comercial. Esto se debe a que representan el punto inicial del flujo de stock, por lo que cualquier deficiencia en su ejecución impacta directamente en las etapas posteriores del proceso, afectando tanto la disponibilidad de productos como el desempeño general de la tienda.

En este sentido, la planificación central asume que la dotación disponible es suficiente para cubrir las necesidades de la tienda. No obstante, esta estimación se basa en un cálculo de tiempos que no considera adecuadamente la totalidad de los procesos logísticos involucrados, especialmente aquellos relacionados a la organización de la mercadería, procesamiento y reposición de mercadería. Sin embargo, en la práctica, la carga de trabajo real es mayor a la estimada, generando insuficiencia de personal y dificultando la justificación de nuevas contrataciones.

A partir de lo anterior surge la necesidad de analizar de manera cuantitativa la incidencia de los procesos logísticos no considerados dentro de la planificación centralizada. Evaluar esta problemática mediante datos numéricos resulta fundamental para dimensionar con mayor precisión la carga laboral real en tienda, permitiendo evidenciar la magnitud de la brecha existente entre lo planificado y lo

ejecutado y además identificar como la subestimación de la carga real de trabajo impacta en la ejecución y cumplimiento de actividades fundamentales.

3. OBJETIVOS

A continuación, se define el objetivo general y los cinco objetivos específicos, imprescindibles y motivantes para la realización del análisis, los cuales en gran medida orientan la estructura de la metodología de este seminario.

3.1 Objetivo General

“Dimensionar la subestimación de los procesos logísticos en tiendas de Zara Chile S.A, mediante la medición cuantitativa de los tiempos y la carga operativa real, con el fin de evaluar su impacto en la planificación y en la asignación de recursos en tienda.”

3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las características del modelo de negocio fast fashion y su relación con la gestión logística en el retail de moda, con el fin de comprender la importancia de la eficiencia operativa en este tipo de industria.

2. Identificar y describir en detalle los procesos logísticos en tienda que no son considerados en la planificación proveniente desde la casa matriz, con el propósito de entender y evidenciar las posibles omisiones en la gestión operativa.

3. Medir el tiempo real requerido y la carga de trabajo asociada a cada etapa de los procesos logísticos en tienda, considerando las actividades vinculadas a la recepción, procesamiento y organización de la mercadería.

4. Comparar los tiempos planificados con los tiempos reales de ejecución de los procesos logísticos, con el fin de identificar y cuantificar las brechas existentes entre la planificación centralizada y la operación en tienda.

5. Evaluar el impacto de la subestimación de la carga laboral en la planificación operativa y en la asignación de personal en tienda, considerando sus efectos en la eficiencia del funcionamiento diario, con el fin de evidenciar el impacto negativo que produce una omisión de procesos operativos.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El grado de profundidad de esta memoria se centra en medir la carga operativa real de procesos que no son considerados en la planificación de la operación de la tienda Zara Mall Plaza Egaña. En particular, se analiza la brecha existente entre la planificación definida por la casa matriz y la ejecución operativa real en tienda, especialmente en relación con el tiempo destinado a procesos desarrollados en los almacenes. Esta diferencia puede afectar la planificación de la operación y la toma de decisiones sobre los recursos humanos.

4.1 Circunscripción del estudio

El estudio se centrará en la medición de ciertos procesos operativos que ocurren en los almacenes de todas las tiendas en Zara S.A, específicamente se evaluará en profundidad la tienda ubicada en el Mall Plaza Egaña, por lo que los resultados no son completamente generalizables a todas las tiendas de Zara, aunque si permiten identificar patrones y problemáticas relevantes en la operación.

Cabe mencionar que el estudio se enfoca en los procesos operativos que se desarrollan en las tiendas, sin considerar actividades externas a estas. Estas tareas la realizan solo personas contratadas directamente por la empresa, debido a el conocimiento, capacitación y precisión que se requiere para realizarlas, por esta misma razón es importante mencionar que la medición no incluye personal externo debido a decisión de la empresa para estos procesos en específicos.

Desde el punto de vista organizacional, se analizará la interacción entre las áreas de operaciones y sala de ventas, evaluando su nivel de complementación y como impacta el desempeño de los almacenes en estas áreas mencionadas.

Metodológicamente, la investigación se basará principalmente en la observación y medición directa por parte de los trabajadores, además se analizarán los procesos de principio a fin, gracias a la experiencia de la práctica profesional se podrá acceder a una visión realista del funcionamiento operativo en tienda.

Estos procesos en específico son, organización de espacio, reposición de productos en el almacén, procesamiento de productos.

Geográficamente, el estudio se limita a Chile, específicamente en la Región Metropolitana, donde la operación presenta mayor complejidad debido al volumen de ventas y rotación de productos, considerando que mínimo tres veces por semana se produce el proceso completo que se va a medir, lo que ayudara a tener doce mediciones para ser exacto.

Para lograr esto el estudio tendrá un enfoque a una investigación de campo y proyectiva. La investigación se desarrollará en el entorno real donde ocurren los procesos operativos, específicamente en tiendas de Zara, permitiendo la observación en primera persona y recolección de información en su contexto natural. Asimismo, a partir del análisis de la problemática identificada en la gestión

operativa de los almacenes, se busca exponer el problema con la nueva planificación considerando los tiempos reales sin una subestimación de la carga real de trabajo, sin implicar necesariamente su implementación.

En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo descriptivo y exploratorio. La investigación, busca detallar y caracterizar los procesos operativos que se desarrollan en los almacenes, incluyendo la organización de trabajo y los tiempos asociados a las distintas tareas. Asimismo, se abordará una problemática que no ha sido analizada en profundidad desde la perspectiva operativa en tienda, permitiendo generar una mejor comprensión del fenómeno operativo.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE

5.1.1 El modelo fast fashion

El modelo fast fashion, o moda rápida, se caracteriza por ser un modelo de negocio que se basa en diseños rápidos, fabricación rápida, lo que permite su comercialización a un ritmo acelerado. Este enfoque ha transformado la industria de la moda, generando un sistema dinámico basado en la alta rotación de productos y en la adaptación continua a las preferencias del consumidor. (Fuentes, 2026)

En este contexto, el desarrollo del fast fashion ha sido fuertemente impulsado gracias a factores como la globalización y los avances tecnológicos, los cuales han permitido optimizar los procesos de producción y distribución a nivel internacional. De esta forma empresas como Zara han logrado expandir sus operaciones y mejorar la eficiencia en la llegada de productos a las tiendas. (Fuentes, 2025).

El modelo fast fashion, ha logrado modificar la estructura tradicional de la industria, pasando de esquemas de moda definida en temporadas a un sistema basado en la introducción constante de nuevas colecciones. Esto a su vez provoca que haya una significativa rotación de productos y una demanda continua por novedades, en donde se hace clave el proceso operativo en este modelo de negocio.

5.1.2 Dinámica de consumo y rotación de productos

El fast fashion ha transformado la dinámica de consumo, logrando que el comportamiento de los consumidores se base en la rápida adquisición de ropa, por esta razón los consumidores valoran la rapidez con la que las empresas introducen nuevas colecciones al mercado. Una de las razones que han generado este comportamiento ha sido impulsado por la frecuencia con la que las marca renuevan su oferta, lo que incentiva una mayor rotación de inventario y aumento en la frecuencia de compra. (Fuentes, 2025).

Como se mencionó anteriormente, este modelo exige a las empresas mantener una oferta constantemente actualizada para responder a las expectativas del

consumidor en un entorno altamente dinámico, donde los ciclos de vida son cada vez más cortos. Asimismo, esta dinámica tiene implicancias directas en la operación de las empresas, lo que exige una ejecución eficiente de los procesos operativos en tienda, particularmente en actividades como la reposición y organización de productos.

De esta forma el comportamiento del consumidor en el fast fashion no solo influye en la demanda, sino que también impacta directamente en la forma en que se ejecutan los procesos operativos, generando exigencias crecientes sobre la carga de trabajo en el punto de venta.

5.1.3 Operaciones y cadena de suministro en el modelo fast fashion

El modelo fast fashion no solo depende de la rápida respuesta a las tendencias del mercado, requiere una cadena de suministro altamente eficiente que permita coordinar de manera integrada todos los procesos operativos, desde el diseño, producción hasta la distribución de prendas. La cadena de suministro cumple un rol fundamental, ya que abarca desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final en tienda, lo que requiere considerar de manera integral de cada uno de los procesos operativos para asegurar su correcto funcionamiento. (Barahona, 2018).

Fotografía 1: Estructura de la cadena de suministro y sus procesos interrelacionados.



Fuente: Evidence, 2021.

Como se observa en la imagen, la cadena de suministro comprende un conjunto de procesos interrelacionados, los cuales requieren de una adecuada coordinación entre las distintas áreas de la organización para responder de manera eficiente a la demanda del mercado (Evidence, 2021).

En este contexto, la eficiencia operativa se convierte en un elemento clave para el correcto funcionamiento del modelo, dado que las actividades logísticas y operativas deben ejecutarse de manera continua y sincronizada, con el fin de asegurar la disponibilidad de los productos en el punto de venta. (Barahona, 2018). Asimismo, la etapa final de esta cadena que es la operación en tienda, etapa en donde se materializan los procesos de recepción, organización y reposición de productos. Por lo tanto, resulta fundamental que estas actividades se ejecuten de manera eficiente para garantizar la continuidad del flujo de productos y responder a las exigencias del modelo de fast fashion, el cual se caracteriza por su dinamismo y alta rotación de inventario.

De esta forma, la existencia de múltiples procesos interdependientes evidencia la necesidad de considerar de manera integral todas las actividades operativas involucradas, ya que por falta de comunicación se puede provocar una omisión o falta de coordinación de alguna de ellas, lo cual puede generar ineficiencias en la ejecución y afectar el desempeño general del sistema, especialmente en la operación en tienda.

5.1.4 Importancia de la consideración integral de los procesos operativos

En el contexto de la gestión organizacional, la correcta planificación, consideración y gestión de los procesos operativos resulta fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa. En este sentido, la gestión de procesos implica identificar, organizar y coordinar las distintas actividades que forman parte de la operación, con el objetivo de asegurar su correcta ejecución y alineación con los objetivos organizacionales.

En entornos altamente dinámicos como el modelo fast fashion, procesos como la recepción, almacenamiento, organización, procesamiento y reposición de productos en tienda requieren una planificación detallada de los pasos que permitan asegurar la disponibilidad de productos y el correcto flujo de la operación.

Cuando los procesos no son gestionados de manera adecuada o no se consideran en su totalidad, pueden surgir problemas como falta de coordinación, ineficiencias operativas, dificultades en la ejecución de las tareas, dependencia de personas claves para el desarrollo de algunas tareas lo que significa que si estas personas no están disponibles el proceso puede verse afectado, conflicto entre áreas y falta de indicadores para evaluar el desempeño de cada área, sin indicadores, la gestión de la empresa se basa principalmente en percepciones en lugar de datos, lo que afecta el desempeño de la organización. (ADMINDU, s. f.)

5.1.5 Recomendación para lograr una integración total de los procesos operativos

Existen distintas formas de llevar a cabo esto la integración total de los procesos operativos, particularmente la consultoría Wheelhub, nos regala una recomendación de factores claves e interesantes a evaluar y tener en consideración para la realización de esta memoria.

1. Identificación y mapeo de procesos: Este punto resulta fundamental para tener claridad de todos los procesos operativos, sin una clara identificación de tareas resulta imposible lograr una consideración integral de cada uno de los procesos, para ello recomiendan realizar un “mapeo”, el cual permite tener de manera visual las tareas a realizar.

2. Apoyo de la alta dirección: Este punto tiene alta relación con el factor “comunicación”. Se menciona la importancia de tener el respaldo necesario a través de los recursos que se requieren para la realización correcta de las tareas, para tener esto es crucial el apoyo de los altos mandos y una comunicación efectiva entre los representantes de las áreas.

3. Análisis detallado: Lo que recomiendan es un diagnóstico profundo de la organización. Este punto es fundamental en esta memoria ya que es uno de los puntos claros que se va a trabajar debido a la falta de integración de procesos

fundamentales en lo operativo. Segun Wheelhub, esto permitirá identificar las ineficiencias existentes y las oportunidades para mejorar.

4. Flexibilidad: Recomiendan que las empresas deben tener adaptabilidad para los cambios, esto es muy importante debido a que como la empresa recibe las sugerencias se refleja cómo se podrán realizar cambios para mejorar la productividad de las distintas áreas en las que se identifiquen problemáticas.

5.1.6 Subestimación de la carga de trabajo

Es importante saber medir de manera correcta las tareas que se necesitan para lograr un proceso en específico y sobre todo englobar las diferentes tareas y contabilizar el número de horas que se dedican a ella en un tiempo determinado. (AdelantTa, 2022).

Se ha evidenciado a través de estudios que la sobrecarga de trabajo es uno de los principales factores que impactan negativamente en la productividad, generando mayores niveles de estrés, disminución de la eficiencia y aumento en la probabilidad de errores en la ejecución de tareas, evidenciando el impacto directo que tiene la carga de trabajo sobre el desempeño organizacional. (Health Calm, s. f.)

En este contexto la subestimación de la carga de trabajo puede entenderse como el resultado de una planificación que no logra reflejar la complejidad real de los procesos operativos. Esto ocurre cuando no se consideran todas las actividades necesarias para el funcionamiento del sistema, o cuando se subvaloran los tiempos y recursos requeridos para su ejecución. Como consecuencia, se genera una distribución ineficiente de las tareas, lo que incrementa la carga laboral sobre los trabadores y afecta el desempeño de la operación.

En modelos como el fast fashion con los que trabajan tiendas reconocidas como Zara, caracterizado por una alta rotación de productos y una ejecución constante de procesos en tienda, la subestimación de la carga de trabajo se convierte en un problema crítico, ya que impacta tanto en la eficiencia operativa como en la capacidad de respuesta del sistema frente a las exigencias del mercado.

5.1.7 Trabajadores multifuncionales en Zara

La marca Zara S.A, se destaca por priorizar su “imagen”, tanto en sus trabajadores y en lo que transmite a través de sus prendas y tiendas. A lo largo de su historia ha logrado evolucionar rápidamente mediante su avanzada tecnología y modelo de negocio, sin embargo, no ha estado exenta de procesos tediosos como lo son demandas colectivas, en las cuales destacan temas relacionados con la sobre carga laboral que sufren sus trabajadores. Zara inculca a sus trabajadores a ser multifuncionales, pero esta palabra puede ser quizá solo un nombre que tape todo el trabajo que se llevan sus trabajadores.

Para Valentina Doniez, investigadora de Fundación Sol, “la polifuncionalidad es factor de precariedad, ya que muchas veces las empresas la utilizan como un

mecanismo para intensificar el trabajo, por lo tanto, genera mayor presión para el trabajador. Por otro lado, uno de los principales problemas es que muchas veces esta polifuncionalidad no está bien establecida como dice la ley, en cada función que se tiene que desarrollar, sino que se entiende como un pozo sin fondo en el que el trabajador estaría disponible para cualquier cosa que necesite el empleador", señala. (Sommer Catalán, 2014)

Este articulo habla también de como los trabajadores abarcan procesos operativos que antes no eran parte de sus tareas, sin embargo, hasta el momento siguen siendo parte fundamental para lograr el cumplimiento de los procesos operativos en las tiendas y en que los trabajadores son los principales encargados de que esto se cumpla para que se logre el funcionamiento total de la tienda.

Es importante tener claridad a la hora de llamar a un trabajador multifuncional para no pasar el límite y que esto termine en un trabajador con sobre carga laboral.

5.1.8 Impacto de la falta de personal en la carga laboral

Un estudio por Valencia Higuera relacionado con la gestión organizacional señala que la falta de personal puede generar retrasos en las tareas, aumento de la carga laboral y disminución de la productividad. Asimismo, los trabajadores suelen asumir múltiples responsabilidades y apoyar otras áreas para mantener el funcionamiento operacional de la empresa, lo que puede provocar estrés, agotamiento y dificultades para cumplir las tareas dentro de los tiempos establecidos. (Higuera, s. f.)

En el contexto del retail, estas situaciones pueden afectar directamente los procesos operativos de almacén y la atención de solicitudes provenientes de sala de ventas. Cuando existe una alta carga de trabajo, los trabajadores pueden retrasarse en la ejecución de tareas operativas y en la atención de peticiones, generando posibles pérdidas de ventas y afectando la experiencia del cliente.

5.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica realizada permite comprender que el modelo fast fashion ha transformado la industria de la moda, principalmente por su capacidad de renovar colecciones de manera constante, responder rápidamente a las preferencias de los consumidores y mantener una alta rotación de productos. Este modelo, impulsado por la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en los hábitos de consumo, exige a las empresas una operación altamente coordinada y eficiente para asegurar que los productos lleguen oportunamente al punto de venta y se encuentren disponibles para los clientes.

En este contexto, la gestión de la cadena de suministro y de los procesos operativos adquiere un rol fundamental, ya que no basta con producir y distribuir productos de manera rápida, sino que también es necesario que las actividades internas de las tiendas funcionen de forma sincronizada. La literatura revisada señala que la operación en tienda representa una etapa clave dentro del flujo logístico, ya que en ella se materializan procesos como la recepción, organización, almacenamiento, procesamiento y reposición de productos. Por lo tanto, cualquier falta de coordinación, medición o integración de estas actividades puede generar ineficiencias que afectan el desempeño general de la operación.

Asimismo, diversos antecedentes destacan la importancia de identificar, mapear y medir los procesos operativos para lograr una gestión más eficiente. La correcta planificación requiere conocer no solo las actividades principales, sino también aquellas tareas complementarias que permiten el funcionamiento diario de la tienda. Cuando los procesos no son considerados de manera integral, pueden surgir problemas como retrasos, falta de coordinación, dependencia de trabajadores específicos, ausencia de indicadores y decisiones basadas en percepciones más que en datos. Esto resulta especialmente relevante en empresas de fast fashion, donde los tiempos de respuesta y la disponibilidad de productos son factores críticos para el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Por otra parte, la revisión bibliográfica evidencia que la subestimación de la carga de trabajo puede producir efectos negativos tanto en la eficiencia operativa como en el bienestar de los trabajadores. Cuando no se contabilizan adecuadamente las tareas, los tiempos y los recursos necesarios para su ejecución, se puede generar una planificación que no refleja la complejidad real del trabajo. Como consecuencia, los trabajadores pueden asumir múltiples responsabilidades, apoyar actividades de otras áreas y enfrentar una mayor presión para cumplir con los tiempos establecidos, lo que puede derivar en estrés, agotamiento, disminución de la productividad y mayores dificultades para ejecutar correctamente las tareas.

En el caso del retail de moda, esta situación adquiere mayor relevancia debido a la alta exigencia operativa del modelo fast fashion. La necesidad de mantener productos disponibles, responder a la rotación constante de inventario y cumplir con las actividades internas de tienda exige una planificación ajustada a la realidad. Por

ello, la literatura revisada justifica la necesidad de analizar de manera cuantitativa y cualitativa los procesos logísticos desarrollados en tienda, considerando tanto los tiempos requeridos como la percepción de los trabajadores. En este sentido, la presente memoria se fundamenta en la necesidad de visibilizar y medir procesos operativos que, aunque son esenciales para el funcionamiento de Zara Chile S.A., no siempre son cuantificados formalmente en términos de carga laboral y recursos humanos.

5.3 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

5.3.1 Historia y evolución de Zara Chile S.A

Zara Chile S.A es una de las empresas de origen español más reconocidas en Chile. A 27 años de su llegada al país y gracias a su modelo de negoció basado en el fast fashion, caracterizado por la rápida renovación de colecciones y una alta rotación de productos, ha logrado consolidarse en el mercado de la moda a nivel global.

Fue fundada en 1975 en España, con su legado basado en moda accesible, colecciones más frecuentes y sobre todo la profesionalización de la industria. Hoy en día Zara cuenta con 10 tiendas a lo largo del país ubicadas principalmente en centros comerciales.

Su crecimiento en Chile ha estado respaldado por la innovación en su cadena de suministro logrando adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado, lo que los ha llevado a su incuestionable éxito en el país.

5.3.2 Descripción de los procesos operativos a medir en tienda zara

La operación en tienda de Zara se basa en la ejecución continua de una serie de procesos operativos orientados a asegurar la disponibilidad de productos en la sala de ventas. Estos procesos se desarrollan principalmente en los almacenes de cada tienda y por secciones simultáneamente, los cuales cumplen un rol clave en la gestión del inventario y en el abastecimiento del punto de venta.

De manera previa y para poder realizar estos procesos, se realiza el primer proceso por parte de los trabajadores, la organización del espacio de trabajo en el almacén. Este proceso consiste en organizar el área de trabajo disponible, generando espacio suficiente para recepción y ubicación de los productos. Asimismo, se preparan estructuras de almacenamiento temporal, tales como torres de contenedores, en los cuales se van disponiendo los productos destinados a la sala de venta.

El segundo proceso corresponde a la reposición de los productos que ingresan a los almacenes. Esta actividad consiste en ubicar la mercadería en posiciones especificas dentro de la bodega, de acuerdo con su tipo y prioridad operativa. En este contexto, los productos se clasifican principalmente en “novedad”, los cuales deben salir más rápido hacia la sala de venta y “reposición”, que presenta una menor urgencia relativa pero que igualmente debe estar obligatoriamente en la sala de venta.

El tercer proceso corresponde al procesamiento de los productos, el cual se realiza una vez que estos han sido ingresados y clasificados en el almacén. En esta etapa se trabaja principalmente con aquellos productos previamente definidos para su envío a la sala de ventas. Estos no se encuentran listos para su exhibición, por lo que requieren una serie de actividades previas, tales como el desembalaje de la mercadería, la eliminación de materiales de empaque, la verificación e incorporación de etiquetas de precio, cuando corresponde y la preparación final del producto como la colocación de colgadores. Una vez finalizadas estas actividades, los productos quedan en condiciones de ser trasladados a la sala de ventas, encontrándose disponibles para su posterior ubicación en la tienda.

El último proceso consiste en repartir los productos en la ubicación a la que pertenecen en la sala de ventas, este proceso está directamente relacionado con los procesos anteriores, pero es importante considerar que esta actividad se lleva a cabo fuera de los almacenes y la realizan los dependientes de otras áreas distintas a la de operaciones, sin embargo, no dejan de estar interrelacionadas ya que todos los dependientes sin importar al área al que pertenecen se apoyan entre ellos.

5.3.3 Peticiones de clientes

Se entenderán como peticiones a las solicitudes de productos de realizadas por clientes desde la sala de ventas. Estas solicitudes se generan debido a que hay productos que no se encuentran en exhibición o que no poseen disponibilidad de talla en la sala de ventas.

Las peticiones son importantes porque cuando un cliente realiza una petición, esta se considera una venta potencialmente concreta, ya que el cliente demuestra que está dispuesto a esperar por el producto solicitado. Por esta razón, es importante que la mayor cantidad posible de peticiones sea atendida y entregada exitosamente al cliente.

Para que una petición se lleve a cabo se necesita la participación de un dependiente de sala de ventas, quien mediante dispositivos denominados iPod realizan la solicitud directamente al almacén correspondiente.

Una vez ingresada la solicitud, los dependientes de almacén disponen de un máximo de 15 minutos para localizar y entregar la prenda solicitada antes de que la solicitud caduque y sea automáticamente eliminada por el sistema. Si bien la solicitud puede ser nuevamente ingresada, resulta fundamental atenderla dentro del tiempo establecido, no solo por la posible concreción de la venta, sino también por el impacto que esto genera en la experiencia del cliente.

5.4 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

5.4.1 Modelo fast fashion

El modelo fast fashion consiste en la moda rápida, este modelo se define por renovar los productos rápidamente, ha sido muy cuestionado por causar daños ambientales, pero aun así no deja de ser un modelo relevante en la industria de la moda y el cual seguirá dominando esta industria, por lo que es importante estudiar algunos factores que hacen que este modelo funcione correctamente.

La moda rápida ha ido en crecimiento los últimos años y según estudios se cree que seguirá creciendo. En América del sur se cree que del año 2025 al 2032 el mercado de la moda rápida crezca de manera moderada, para el año 2025 se espera un alcance del mercado de 19,61 mil millones de dólares. (Fortune Business Insights, 2025)

Las redes sociales son fundamentales para la ayuda del crecimiento del fast fashion en los canales online, canal que ha crecido rápidamente pero no supera las ventas de centros comerciales al cual se prevé que le pertenezca un 71,21% de la participación de mercado en el 2026. (Fortune Business Insights, 2025). La carga laboral se define como el total de tareas y responsabilidades que un empleado debe asumir en un periodo determinado. Muchas personas creen que esto solo se refiere a las cargas físicas pero la carga laboral va mucho más allá.

En la presente memoria tomaremos en cuenta también todo lo que desgaste a un ser humano, esto quiere decir física, mental y emocional, es importante considerarlo porque todo esto afecta al rendimiento general de las personas por lo que deben ser consideradas en la carga laboral.

5.4.3 Procesos operativos

En años pasados el proceso operativo de una empresa consideraba solo los pasos que se necesitan para transformar materia prima en un producto o servicio final que generen valor para los clientes.

En esta memoria se trabajará de manera moderna, ya que, un proceso operativo debe considerar todos los procesos interrelacionados que se necesitan para lograr que los clientes queden satisfechos. En una empresa es importante que estas tareas se transformen en resultados medibles para tener una visión de datos claros, cuantitativos y reales los cuales respalden cada uno de los recursos y tareas necesarias para la mejor eficiencia de la organización.

Cabe destacar que trabajaremos con este concepto por sobre la cadena de suministro, considerando que la cadena de suministro abarca procesos como la fabricación que en esta memoria no se tomarán en cuenta, por lo que los procesos operativos representan completamente la medición que se realizará.

5.4.4 Subestimación de la carga de trabajo

La subestimación de la carga de trabajo se definirá en palabras claras como el trabajo que en la práctica es fundamental para que el producto llegue a las manos del cliente y que en la teoría de la empresa no es considerado como un “proceso” clave que debe ir en la cadena de los procesos operativos.

En consecuencia, se produce una brecha entre el trabajo real que se necesita y el trabajo que considera la empresa necesario para el cumplimiento de las actividades en los procesos operativos. Esto provoca que el trabajo real que hacen los trabajadores y que no es contabilizado ni medido, se considere una carga laboral extra a la hora de lograr las actividades, además directamente provoca que al no ser consideradas se asuma que con el personal disponible es suficiente para el cumplimiento de todos los procesos operativos cuando en la realidad esto provoca insuficiencia de personal.

5.4.5 Planificación operativa real

Entenderemos como planificación operativa real en esta memoria al resultado de la planificación considerando la totalidad de los procesos operativos involucrados, esto quiere decir que se obtendrá una visión integral de los procesos, en la cual se incorporan cada una de las actividades necesarias para el funcionamiento correcto, lo que permitirá una estimación más precisa de los recursos requeridos.

5.4.6 Planificación operativa de la empresa

Entenderemos como planificación operativa de la empresa al modelo actual utilizado por Zara. En el contexto de esta investigación, dicha planificación será la que se analizará y posteriormente modificará, con el objetivo de integrar de manera completa a la planificación operativa real propuesta.

5.4.7 Horas disponibles de trabajo

Las horas disponibles de trabajo se entenderán como la capacidad efectiva que tiene la empresa para destinar a recursos humanos. Esto incluye tanto los recursos actuales como la posibilidad de incorporar nuevos dependientes. Entendiendo esto, cuando no hay horas disponibles se asume que no hay aprobación para nuevas contrataciones ya que se considera que con el personal disponible es suficiente para cubrir todas las necesidades, lo que en consecuencia limita la aprobación de nuevas contrataciones. Por el contrario, cuando se identifican horas disponibles, se abre la posibilidad de evaluar la aprobación de nuevas contrataciones

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

En este capítulo, se explicará cómo se llevará a cabo la investigación, la propuesta metodológica que se llevará a cabo resulta fundamental para cumplir con el objetivo de este estudio, ya que, se debe trabajar en profundidad con datos concretos y con más de una medición.

FASE 1

6.1 Mapeo de procesos

Mapeo de los procesos interrelacionados de manera integral, esto quiere decir que se considerarán todas las actividades sin dejar afuera ninguna área.

En primer lugar, se realizará un mapeo A, específicamente de las actividades que se realizan en los almacenes, en consecuencia, de los procesos que se medirán e incluirán en la planificación operativa real.

En segundo lugar, se realizará un mapeo B, especifico de tareas interrelacionadas con los procesos identificados en el primer mapeo, estos procesos serán los que ocurren en la sala de ventas y que se realizan luego de los procesos que ocurren en los almacenes de las tiendas.

En tercer lugar, se realizará un mapeo que incluya el mapeo A y el mapeo B, en el cual se logre visualizar de qué manera están interrelacionadas todas las actividades.

6.2 Análisis de mapeos

Anterior a esta etapa de la propuesta metodológica se realiza un mapeo de los procesos asociados al sistema actual, con el propósito de identificar las actividades involucradas que no son consideradas en la planificación actual.

Respectivamente se analizará el funcionamiento general del proceso, detectando oportunidades de mejora relacionadas con la eficiencia operativa, distribución de tareas y tiempos de respuesta. Esto nos va a permitir identificar los puntos más importantes que pueden impactar directamente en las ventas.

FASE 2

6.3 Medición cuantitativa

Teniendo el mapeo correspondiente, se comenzará con la fase dos. El objetivo principal de la propuesta metodológica es medir de manera cuantitativa los procesos operativos a estudiar, los cuales se van a dividir en procesos primarios y procesos secundarios. Los procesos primarios son:

- Organización de espacio con el que se va a trabajar
- Reposición de productos en almacenes
- Procesamiento de productos para llevarlos a tienda.

Los procesos secundarios serán los procesos que se realizan fuera de los almacenes pero que están interrelacionados con los procesos primarios, específicamente estos ocurren en la sala de ventas, estos procesos son:

- Reposición de productos
- Peticiones de productos

Es importante mencionarlos porque estos procesos pueden verse afectados por los tiempos que demoran en realizarse los primarios y tienen fuerte relación con las ventas concretas. Cabe mencionar que estos procesos en específico las peticiones de productos se estudiarán a través de informes dados por la empresa y la reposición de productos se medirán en la tienda en primera persona durante los 4 días que se realizarán las mediciones en almacenes.

La medición se realizará 2 días distintos, estos serán los miércoles y sábados. La carga de trabajo varía dependiendo del día en el que llegan las cargas, ya que, las unidades de productos que se reciben van cambiando, por lo que en consecuencia no se reciben unidades fijas, por esta razón para tener datos más concretos es importante tener el trabajo evaluado con distintas cargas de trabajo, además se evaluará a 8 trabajadores que es un 90% del total de trabajadores pertenecientes a esta área para así tener distintas muestras.

Los trabajadores se medirán de la siguiente manera;

Para contextualizar, llamaremos **“unidades”** a los productos que llegan. Las unidades llegan en cajas y estas cajas no tienen la misma cantidad de unidades, por lo que medir el tiempo que se demoran en reponer una caja en los almacenes no resulta relevante, debido a que los tiempos no serán realistas porque puede ocurrir que se evalúe al mismo tiempo un trabajador que esta con una caja con 8 unidades y uno con 30 unidades por lo que provocaría una diferencia significativa en tiempo y una desventaja entre uno y otro.

Además, es importante mencionar que la medición se realizará por secciones, debido a que todas tienen distintas cargas de trabajo. Sin embargo, esto es solo para tener los datos separados y tener claridad de cuantos trabajadores se necesitan para cada sección, teniendo en cuenta las mediciones realizadas.

Teniendo claridad de lo anterior, la medición se dividirá de la siguiente manera:

1. Tiempo requerido para orden de espacio
2. Tiempo requerido para reposición de productos en el almacén
3. Tiempo requerido para procesamiento de productos
4. Tiempo total de los tres procesos

Los resultados de la medición nos van a permitir identificar en que actividades se necesita más asignación de personas, teniendo esto identificado podremos estudiar cual es el efecto de asignar cierta cantidad de personas en una o más actividades

en particular. Al ser procesos interrelacionados, también puede afectar a las actividades que se realizan en las tiendas. Este resultado será fundamental para identificar que hará este trabajador extra, (si es que se necesita) y comparar como beneficiaria a la empresa tanto financieramente como a los trabajadores con la sobre carga laboral.

6.4 Creación de tablas comparativas

Con el propósito de organizar y analizar la información recopilada durante la medición de tiempos, se elaborarán tablas comparativas que permitan visualizar de manera clara los resultados obtenidos para cada proceso evaluado. Estas tablas incluirán la identificación de los participantes involucrados en cada actividad, el tiempo requerido por cada uno para completar sus tareas y la necesidad de apoyo de personal adicional, ya sea perteneciente a la misma sección o a otras áreas de la organización.

Asimismo, se registrará el volumen de unidades procesadas en cada jornada de medición, identificando la fecha correspondiente. Finalmente, las tablas permitirán comparar el tiempo disponible para la ejecución total de los procesos con el tiempo efectivamente utilizado, determinando si existió un excedente o déficit de tiempo para completar las actividades planificadas.

FASE 3

6.5 Método cualitativo

De manera cualitativa se realizan entrevistas personales a los trabajadores, estas entrevistas tendrán como fin escuchar de manera directa las opiniones, recomendaciones, quejas y voz de los dependientes de Zara.

Al tener los resultados identificaremos principalmente si hay o no sobre carga laboral y si es que la hay como esto les afecta en su rendimiento, al compromiso con su trabajo, al desarrollo integral de las tareas que se les asignan, emocional y físicamente.

FASE 4

6.6 Observación de informes de peticiones

Con el fin de complementar la medición cuantitativa realizada en los procesos operativos de almacén, se analizarán los informes mensuales o semanales de peticiones generadas durante las jornadas de trabajo. Como se mencionó anteriormente las peticiones son solicitudes generadas desde los dependientes de sala de ventas hacia los dependientes del almacén una vez iniciado el horario de atención al público.

Con los informes se identificarán la cantidad de peticiones realizadas, las peticiones caducadas, vendidas y encontradas sin éxito de venta. Con estos datos se podrá

identificar si los retrasos operacionales primarios afectan la capacidad de respuesta de los dependientes de almacén y, en consecuencia, el funcionamiento comercial de la tienda. Además, identificaremos de manera monetaria lo que pesan las peticiones dentro de las ventas en la tienda.

FASE 5

6.7 Cálculos y enfoque comparativo

Asimismo, la propuesta metodológica contempla la realización de cálculos asociados a los tiempos promedio requeridos para cada una de las actividades desarrolladas por los dependientes de la tienda. Esto permitirá identificar de manera más precisa la carga operativa real, las horas disponibles del personal y el tiempo efectivo destinado a cada proceso dentro de la jornada laboral.

Posteriormente, se desarrollará un análisis enfocado específicamente en el proceso de peticiones, considerando variables como la cantidad de solicitudes recibidas, porcentaje de cumplimiento, tiempos de respuesta e impacto en las ventas de la tienda. A partir de estos antecedentes, se realizarán cálculos comparativos entre el escenario actual y posibles escenarios con una mayor cobertura del proceso de peticiones.

El análisis tendrá un enfoque comparativo, en donde se evaluará la diferencia entre el escenario actual y posibles escenarios con una mayor cobertura del proceso de peticiones. A través de cálculos básicos, se analizará si atender la totalidad de las peticiones generaría beneficios para la empresa, considerando tanto el impacto operacional y económico como los costos asociados a la contratación de una determinada cantidad de trabajadores adicionales y sus respectivas remuneraciones.

6.8 Resultados esperados

Lo que se espera con la propuesta metodológica principalmente es integrar todas aquellas actividades que no son consideradas en la planificación operativa actual de la empresa, tanto desde una perspectiva visual como en términos cuantitativos. Esto permitiría a la empresa incorporar procesos fundamentales dentro de la cadena operativa de las tiendas, considerando los tiempos requeridos para cada actividad y evaluando si la omisión de estos procesos produce una sobrecarga laboral en los dependientes. Al no contemplarse ciertos procesos en la planificación actual de la empresa, se asume que el personal disponible es suficiente para cubrir todas las necesidades, sin embargo, en la práctica esto no resulta realista, debido a que se existen procesos relevantes que quedan fuera de la planificación y que en consecuencia pueden afectar directamente en el correcto cumplimiento de las actividades secundarias.

Se espera que, contando con una planificación más representativa de la realidad operativa de la empresa, en que se incorporen todas las actividades desarrolladas en almacenes, se permita identificar de manera más precisa en que procesos específicos sería necesario incorporar un trabajador adicional y en cuáles no.

En particular, lo que se espera detectar es una deficiencia en la actividad de peticiones, ya que el nivel de atención de este proceso depende directamente de la carga laboral que presentan los dependientes de los almacenes. Además, es importante mencionar que esta actividad tiene un impacto relevante en las ventas de la tienda estudiada, debido a que representa un porcentaje significativo de ellas. Por esta razón, la propuesta metodológica busca demostrar que la incorporación de una persona adicional podría contribuir a que el proceso de peticiones sea atendido en su totalidad, no solo beneficiando monetariamente a la empresa, sino que también en la experiencia del cliente. Eso último no solo tendría efectos positivos a corto plazo, sino también a largo plazo, fortaleciendo la preferencia de los clientes por Zara Chile S.A.

En caso de que los resultados no evidencien beneficios económicos significativos para la empresa, igualmente se espera identificar mejoras relacionadas con la disminución de la sobrecarga laboral. En este sentido, la incorporación de un trabajador adicional podría contribuir a reducir la carga de trabajo y el nivel de multifuncionalidad exigido a los dependientes, aspecto que se espera analizar mediante el enfoque cualitativo a través de entrevistas.

Finalmente, independiente de los resultados que se obtendrán, se espera que esta propuesta metodológica constituya a un punto de partida para la integración completa de los procesos operativos, no solo en la tienda estudiada en esta memoria, sino también en las demás tiendas restantes de Zara S.A

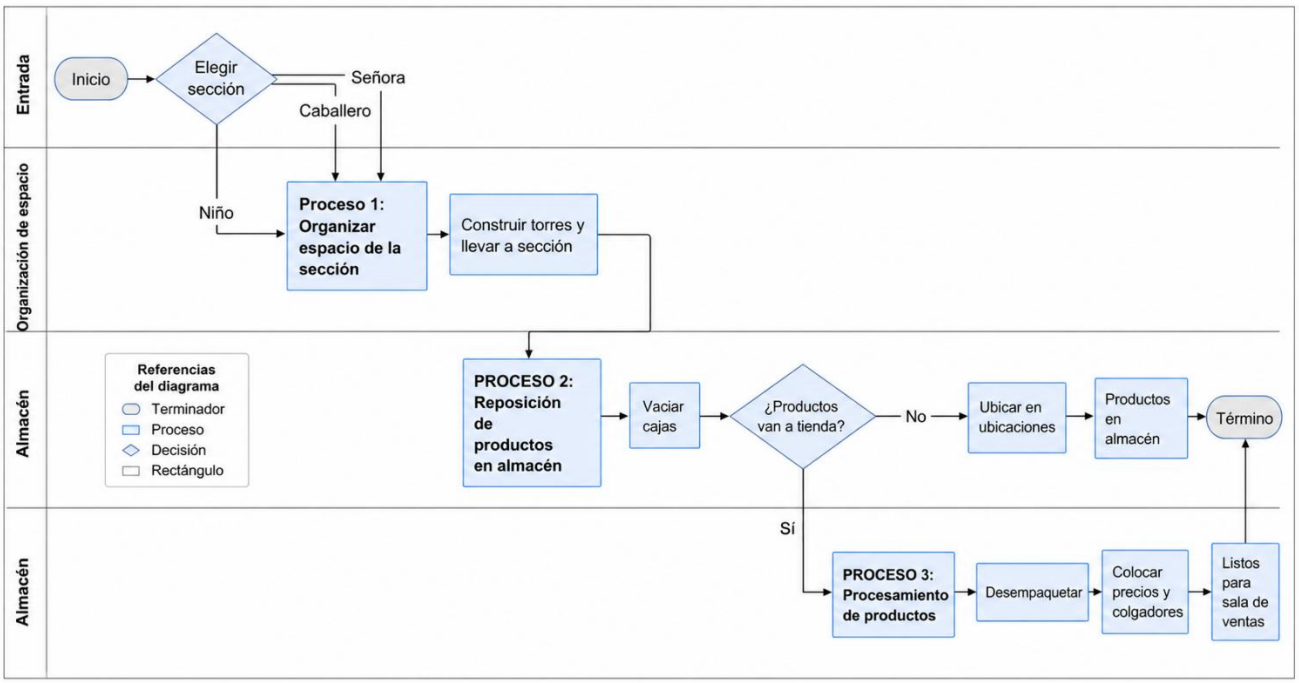
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

7.1 Mapeos

7.1.1 Mapeo de procesos operativos en almacén

Con el objetivo de comprender y visualizar las actividades operativas desarrolladas en el área de almacén, se realizó un mapeo de procesos mediante observación directa en terreno. Este procedimiento permitió identificar la secuencia de actividades, los flujos operacionales y las tareas críticas presentes durante la operación diaria.

Ilustración 1: Mapeo de procesos operativos en almacén



Fuente: Elaboración propia

El mapeo realizado permitió identificar tres procesos principales dentro de la operación de almacén: organización del espacio, reposición de productos y procesamiento de productos. El proceso inicia con la organización de las distintas secciones de la tienda, donde los dependientes preparan el espacio y construyen torres de productos para su traslado.

Posteriormente, se realiza la reposición de productos en almacén, considerando actividades como el vaciado de cajas y la clasificación de productos según su destino. Cuando los productos están destinados a sala de ventas, estos pasan al proceso de procesamiento, donde se realizan tareas como desempaquetado, colocación de precios y preparación final para su exhibición en tienda. En caso

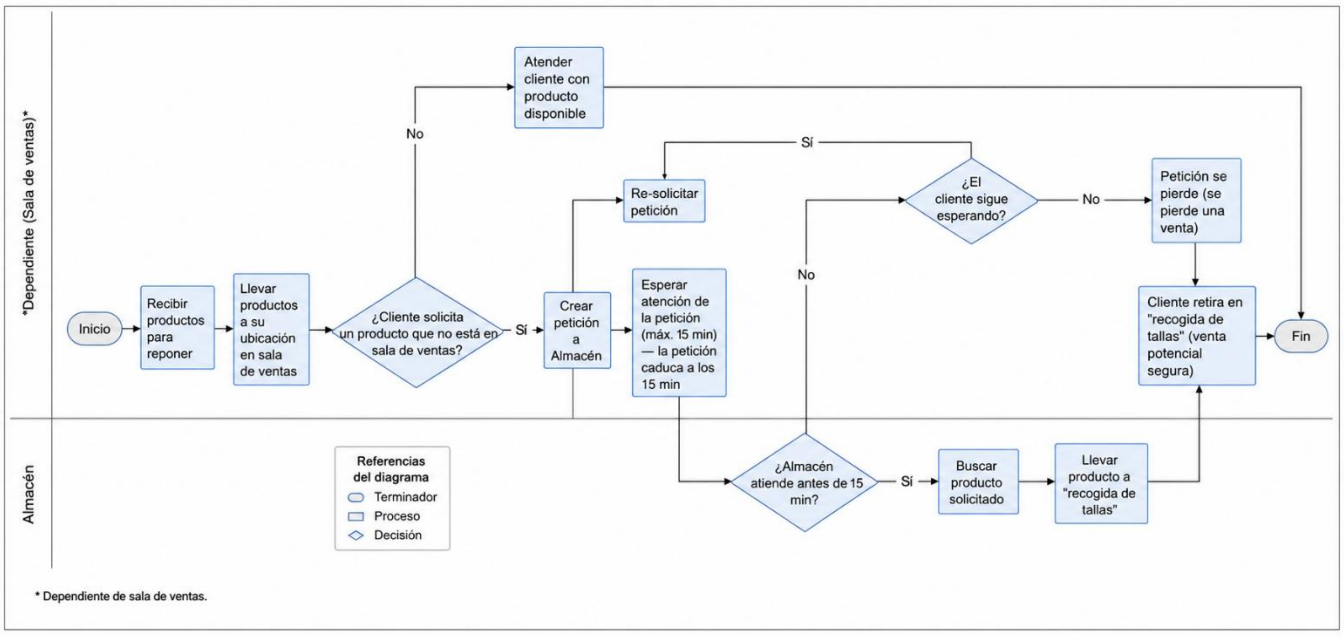
contrario, los productos son ubicados nuevamente en las distintas posiciones del almacén.

La aplicación de este mapeo permitió visualizar de manera detallada las actividades críticas del proceso operativo y comprender cómo la carga de trabajo en almacén puede influir en la continuidad y eficiencia de las actividades posteriores relacionadas con la reposición de productos en sala de ventas.

7.1.2 Mapeo de Proceso de peticiones de productos entre sala de ventas y almacén

Con el objetivo de analizar la interacción entre sala de ventas y almacén, se realizó un mapeo del proceso de peticiones de productos mediante observación directa en terreno. Este procedimiento permitió identificar el flujo de atención de solicitudes realizadas por clientes, los tiempos de respuesta involucrados y las posibles interrupciones operacionales presentes durante el proceso.

Ilustración 2: Proceso de peticiones de productos entre sala de ventas y almacén



Fuente: Elaboración propia

El proceso representado inicia cuando los dependientes de sala de ventas reciben productos para reposición y los trasladan a sus respectivas ubicaciones dentro de la tienda. Durante este flujo, puede ocurrir que un cliente solicite un producto que no se encuentra disponible en sala de ventas, generándose una petición hacia almacén para su búsqueda.

Una vez creada la petición, el cliente debe esperar la atención de la solicitud mientras el dependiente de almacén interrumpe temporalmente sus actividades operativas para buscar el producto requerido. El proceso considera un tiempo máximo de atención de 15 minutos, luego del cual la petición caduca.

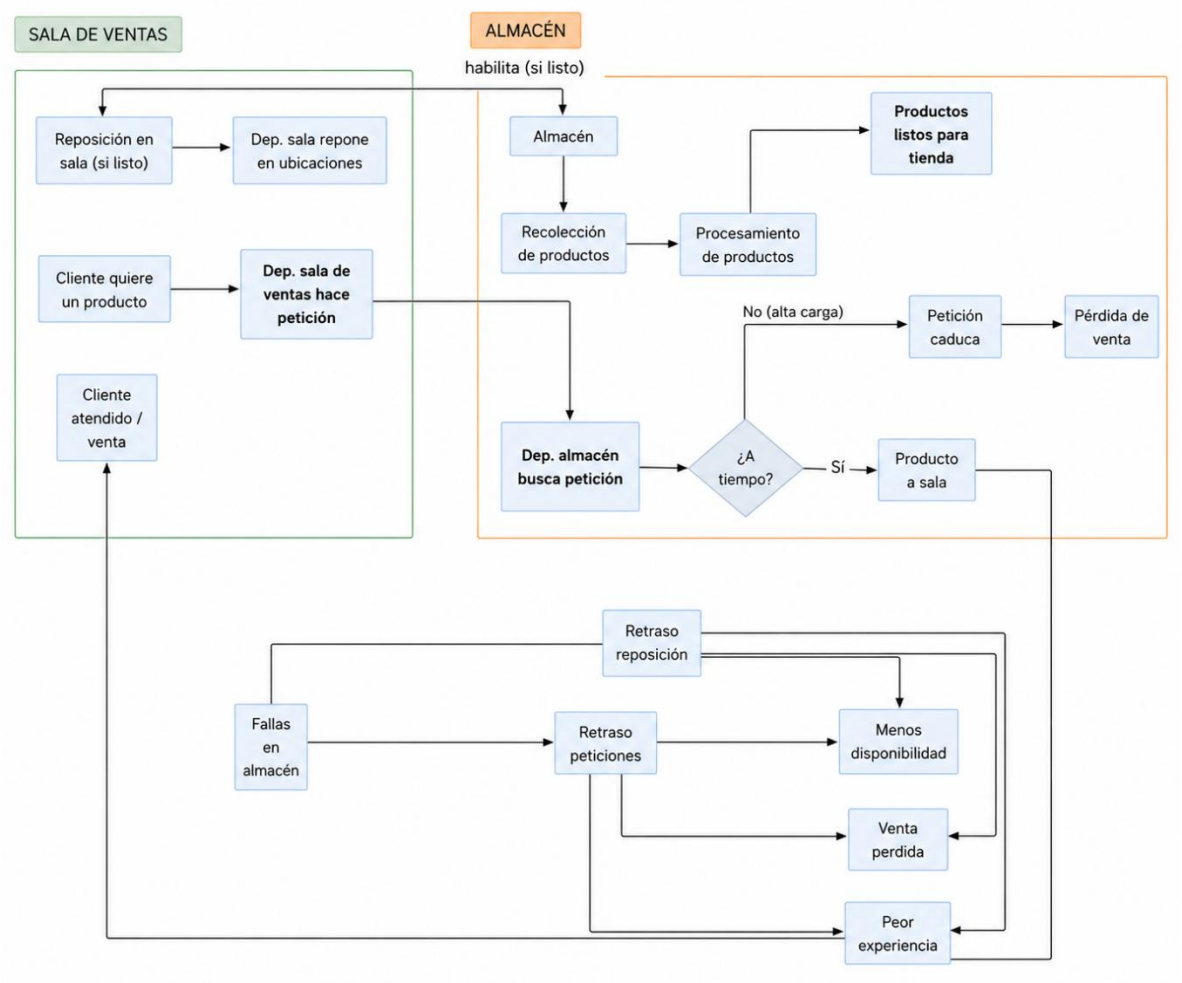
Si el almacén logra atender la solicitud dentro del tiempo establecido, el producto es buscado y trasladado al área de recogida de tallas, permitiendo concretar una potencial venta. En caso contrario, si la petición no es atendida oportunamente o el cliente deja de esperar, la solicitud se pierde, generando una posible pérdida de venta.

7.1.3 Mapeo de interrelación entre procesos de almacén y sala de ventas

El mapeo presentado permitió representar gráficamente la relación existente entre los procesos desarrollados en almacén y las actividades ejecutadas posteriormente en sala de ventas. A través de esta herramienta fue posible visualizar el flujo de productos y de información entre ambas áreas, identificando las actividades involucradas en la reposición de productos, la atención de peticiones de clientes y los principales puntos de interacción entre los distintos participantes del proceso.

Asimismo, el diagrama permitió reconocer las decisiones operativas presentes durante el desarrollo de las actividades y establecer una visión integral de la secuencia de procesos que componen la operación diaria de la tienda. La información obtenida a partir de este mapeo fue utilizada posteriormente para el análisis de resultados y la identificación de los principales factores que afectan el desempeño operativo.

Ilustración 3: Interrelación entre procesos de almacén y sala de ventas.



Fuente: Elaboración propia, 2026.

7.2 Mediciones

7.2.1 Procesos identificados y considerados para la medición.

Tabla 1: Clasificación de procesos operativos según su consideración en la medición

Proceso	Tipo de proceso	Frecuencia	Considerado en medición
Organización de espacio	Recepción de mercancía	2 veces por semana	Sí
Reposición de productos en almacén	Recepción de mercancía	2 veces por semana	Sí
Procesamiento de productos	Recepción de mercancía	2 veces por semana	Sí
Reposición de productos en almacén	Operación diaria	Todos los días	No
Procesamiento de productos	Operación diaria	Todos los días	No
Atención de peticiones	Operación diaria	Todos los días	No
Reposición en sala de ventas	Operación diaria	Todos los días	No

Fuente: Elaboración propia 2026.

Como se observa en la Tabla 1, las mediciones realizadas en la presente investigación se enfocaron en los procesos asociados a la recepción de mercancía, debido a que corresponden a actividades que demandan una cantidad significativa de tiempo y recursos humanos y que, según las observaciones realizadas, no son consideradas explícitamente dentro de la planificación utilizada para la asignación de personal. Asimismo, se identificó que las actividades de reposición y procesamiento continúan ejecutándose diariamente durante toda la jornada laboral, incrementando la carga operativa efectiva del personal de almacén.

7.2.2 Resumen de mediciones realizadas

Con el fin de registrar las condiciones bajo las cuales se realizaron las observaciones, se elaboró una tabla que resume las mediciones efectuadas durante el estudio. En ella se identifican las fechas de observación, las secciones evaluadas y la cantidad de unidades procesadas en cada jornada. Esta información permite organizar los datos recopilados y constituye la base para los análisis desarrollados en las etapas posteriores de la investigación.

Tabla 2: Resumen de mediciones realizadas.

Fecha	Sección	Unidades
Sábado 16 de mayo 2026	Señora	1845
Sábado 16 de mayo 2026	Niño	1031
Sábado 16 de mayo 2026	Caballero	613
Sábado 30 de mayo 2026	Señora	1745
Sábado 30 de mayo 2026	Niño	930
Sábado 30 de mayo 2026	Caballero	878
Miércoles 03 de junio 2026	Señora	1653
Miércoles 03 de junio 2026	Niño	611
Miércoles 03 de junio 2026	Caballero	597
Miércoles 10 de junio 2026	Señora	1097
Miércoles 10 de junio 2026	Niño	415
Miércoles 10 de junio 2026	Caballero	659

Fuente: Elaboración propia (2026).

Como se observa en la Tabla 2, las mediciones fueron realizadas en las secciones Señora, Niño y Caballero durante cuatro jornadas distintas obteniendo un total de 12 mediciones.

7.2.3 Resumen de promedios por actividad entre secciones.

Con el propósito de analizar la distribución de los tiempos empleados en cada actividad del proceso de almacén, se elaboró una tabla que resume los tiempos promedio obtenidos para las actividades de organización de espacio, reposición de productos en almacenes y procesamiento.

Los valores presentados en cada medición corresponden al promedio de los tiempos registrados en las secciones Señora, Niño y Caballero para cada actividad observada. Para su obtención, se sumaron los tiempos registrados en las tres secciones y posteriormente se dividieron por la cantidad de secciones analizadas.

Asimismo, la fila correspondiente al total representa el promedio de la suma de los tiempos requeridos para completar todas las actividades del proceso en cada medición realizada.

Finalmente, se incorpora una columna que indica el porcentaje de participación de cada actividad respecto del tiempo promedio total del proceso, permitiendo identificar cuáles son las actividades que demandan una mayor proporción del tiempo disponible. Es importante mencionar que todos los datos están en minutos.

Tabla 3: Tiempos promedio por actividad.

Actividad	Medición 1	Medición 2	Medición 3	Medición 4	Promedio total (minutos)	% del tiempo total
Organización de espacio	20	11	15	20	16,5	8,50%
Reposición de productos en almacenes	107	69	76	66	79,5	41,40%
Procesamiento	123	61	120	80	96	50%
Total	250	141	211	166	192	100%

Fuente: Elaboración propia 2026.

La fila total corresponde a la suma de los tiempos promedio registrados en las tres actividades analizadas para cada medición. De esta forma, se obtuvo un tiempo total de 250 minutos en la medición 1, 141 minutos en la medición 2, 211 minutos en la medición 3 y 166 minutos en la medición 4. A partir de estos resultados, el tiempo promedio total requerido para la ejecución de las tres actividades fue de 192 minutos.

7.2.4 Resumen de tiempos obtenidos por sección y cumplimiento de las tres actividades en el tiempo requerido.

La siguiente tabla presenta el tiempo total requerido por cada sección para completar las tres actividades evaluadas durante cada una de las mediciones realizadas. Asimismo, se compara el tiempo obtenido con el tiempo objetivo establecido por la organización, permitiendo determinar el cumplimiento o incumplimiento del estándar definido para la ejecución del proceso.

El tiempo objetivo considerado corresponde a 210 minutos, equivalentes al período comprendido entre las 07:00 y las 10:30 horas, horario destinado a la ejecución de las actividades de almacén antes de la apertura de la tienda. Este criterio fue utilizado debido a que, una vez iniciada la atención al público, los trabajadores deben destinar parte de su jornada a otras funciones operacionales, tales como la reposición de productos en sala de ventas y la atención de peticiones de clientes. Por lo tanto, cualquier actividad pendiente posterior a las 10:30 horas implica una extensión de la carga de trabajo y puede afectar el desarrollo normal de las tareas posteriores.

Tabla 4: Tiempos totales por sección

Medición	Sección	Tiempo total (minutos)	Tiempo objetivo (210 min)	Cumple
1	Señora	251	210	No cumple
1	Niño	310	210	No cumple
1	Caballero	205	210	Sí cumple
2	Señora	90	210	Sí cumple
2	Niño	179	210	Sí cumple
2	Caballero	156	210	Sí cumple
3	Señora	125	210	Sí cumple
3	Niño	225	210	No cumple
3	Caballero	165	210	Si cumple
4	Señora	145	210	Si cumple
4	Niño	140	210	Si cumple
4	Caballero	215	210	No cumple

Fuente: Elaboración propia 2026.

7.2.5 Recursos utilizados.

Durante el proceso de medición no solo se identificaron los tiempos requeridos para la ejecución de las actividades analizadas, sino también un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos operacionales: la disponibilidad de recursos humanos.

A través de las observaciones realizadas fue posible identificar la cantidad de trabajadores que participaron en los procesos de almacén durante cada medición, considerando tanto al personal asignado al área como al apoyo proveniente de otras áreas de la tienda. Este apoyo estuvo conformado por dependientes de sala de ventas y jefaturas, quienes participaron en la ejecución de las actividades evaluadas cuando fue requerido.

La incorporación de esta información permitió registrar la totalidad de los recursos humanos involucrados en cada medición, diferenciando entre la dotación propia del almacén y el personal de apoyo proveniente de otras áreas de la organización.

La siguiente tabla presenta la dotación utilizada en cada medición, identificando al personal de almacén, dependientes de apoyo y jefaturas de apoyo que participaron en la ejecución de las actividades observadas. Esta información resulta relevante debido a que el cumplimiento de los tiempos establecidos no depende únicamente de la carga de trabajo existente, sino también de la cantidad de recursos disponibles para ejecutarla.

A continuación, podremos observar la dotación utilizada en cada medición, permitiendo analizar la relación entre los recursos disponibles y el cumplimiento de los tiempos requeridos para la ejecución del proceso.

Tabla 5: Recursos utilizados.

Medición	Personal almacén	Dependientes apoyo	Jefaturas apoyo	Total, Apoyo	% de apoyo
1	4	3	1	4	50%
2	3	4	1	5	42%
3	4	2	2	4	50%
4	4	2	1	3	42%

Fuente: Elaboración propia 2026.

7.3 Entrevistas a personal de almacén.

Las entrevistas semiestructuradas se enfocarán en conocer la percepción de los trabajadores respecto a su carga laboral, suficiencia de personal, impacto de las tareas en su desempeño y bienestar, así como en identificar oportunidades de mejora dentro de los procesos. Para ello, se considerarán preguntas orientadas a la distribución de tareas, disponibilidad de recursos humanos, efectos de la carga laboral en el rendimiento y propuestas de optimización. El instrumento completo de entrevista se presenta en el Anexo 2.

A continuación, se mostrarán las preguntas realizadas:

1. Carga de trabajo y distribución de tareas

¿Cómo describiría su carga de trabajo durante una jornada normal?

¿Con qué frecuencia debe realizar tareas adicionales a las que normalmente le corresponden?

¿Considera que la dotación de personal es suficiente para cumplir con las actividades del área? ¿Por qué?

2. Impacto en el desempeño laboral

¿Ha tenido dificultades para cumplir con sus responsabilidades debido a la cantidad de trabajo asignada? ¿Qué tarea se ha visto perjudicada?

¿Cómo afecta la carga laboral a la atención que puede brindar a los clientes?

3. Impacto físico y emocional

¿Ha experimentado cansancio, estrés o agotamiento relacionados con su trabajo? Describa su experiencia.

¿La carga laboral afecta su bienestar fuera del trabajo? ¿De qué forma?

¿Considera que existen factores dentro de su área que generan estrés o presión adicional?

4. Compromiso y propuestas de mejora

¿Cómo influye la carga laboral en su motivación y compromiso con el trabajo?

¿Qué cambios considera que podrían mejorar la organización del trabajo en su área?

¿Cree que la incorporación de más personal ayudaría a mejorar el desempeño de las actividades? ¿Por qué?

7.4 Encuesta a personal de tienda

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante las mediciones de tiempos y las entrevistas realizadas al personal de almacén, se aplicó una encuesta dirigida a dependientes de sala de ventas y personal de caja de la tienda.

La encuesta fue aplicada mediante la plataforma Google Forms y estuvo compuesta por preguntas de selección múltiple, escalas de valoración y preguntas abiertas. Las preguntas fueron diseñadas para identificar la frecuencia de retrasos observados, el nivel de apoyo requerido por parte de los trabajadores de sala, la percepción sobre la suficiencia de personal en almacén y posibles oportunidades de mejora en los procesos analizados.

El instrumento completo utilizado para la aplicación de la encuesta se presenta en el Anexo 3.

A continuación, se muestran las preguntas realizadas:

1. ¿Con qué frecuencia observa retrasos en la reposición de productos en sala de ventas?

2. ¿Con qué frecuencia observa retrasos en la entrega de peticiones de clientes?

3. ¿Con qué frecuencia ha debido apoyar actividades relacionadas con el área de almacén?

4. ¿Considera que la cantidad de personal disponible en almacén es suficiente para responder a las necesidades de la tienda?

5. ¿En qué medida los retrasos en la reposición afectan su trabajo en sala de ventas?

6. ¿En qué medida los retrasos en las peticiones afectan la atención brindada a los clientes?

7. ¿Considera que la coordinación entre almacén y sala de ventas es adecuada?

8. Desde su experiencia, ¿cuál considera que es el principal problema que afecta la reposición o las peticiones de clientes?

9. ¿Qué cambios considera que podrían mejorar la coordinación entre almacén y sala de ventas?

7.4 Observación de informe de peticiones

Con el propósito de complementar las mediciones realizadas en terreno y el análisis de los procesos secundarios, se incorporó un informe interno de peticiones de clientes (Customer Requests) proporcionado por el área de Operaciones de Zara Chile S.A. Dicho informe permitió obtener indicadores operacionales asociados a la gestión de las solicitudes realizadas desde la sala de ventas hacia el almacén, tales como el número de peticiones generadas, solicitudes atendidas, productos encontrados, peticiones caducadas, rechazadas y canceladas.

El informe corresponde a un período reciente de operación de la tienda. Sin embargo, los datos fueron obtenidos durante una semana de saldos, condición que disminuye la cantidad de peticiones generadas respecto de una semana de funcionamiento habitual. De acuerdo con información proporcionada por la jefatura de Operaciones de Zara Chile S.A., una semana normal registra aproximadamente 300 peticiones de clientes, manteniendo un comportamiento porcentual similar al observado en el informe analizado. Por este motivo, el informe fue utilizado para obtener los indicadores del proceso, mientras que el promedio semanal de 300

peticiones será considerado posteriormente para la estimación del impacto económico de la propuesta.

Tabla 6: Indicadores obtenidos del informe de peticiones de clientes

Indicador	Resultado
Total de peticiones de clientes	183
Peticiones atendidas	137 (75%)
Productos encontrados	117 (64%)
Peticiones caducadas	42 (23%)
Peticiones rechazadas	14 (8%)
Peticiones canceladas	7 (4%)
Ventas concretadas en 30 minutos	57 (51%)
Ventas concretadas en 60 minutos	63 (56%)

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de peticiones proporcionado por Zara Chile S.A.

Los indicadores obtenidos mediante este informe serán utilizados posteriormente para analizar el desempeño del proceso de atención de peticiones y para estimar el impacto económico asociado a la propuesta de mejora.

8. RESULTADOS

8.1 Impacto de la subestimación laboral en el trabajo

8.1.1 Interdependencia de los procesos operativos

El análisis conjunto de los mapeos y las observaciones realizadas en terreno permitió identificar una alta interdependencia entre los procesos desarrollados en almacén y aquellos ejecutados posteriormente en sala de ventas. Se observó que las actividades de organización de espacio, reposición de productos en almacén y procesamiento de mercancía constituyen la base operativa para el funcionamiento de la tienda, ya que permiten abastecer la sala de ventas con los productos necesarios para su exhibición y venta, además de mantener la disponibilidad de stock para atender las solicitudes de los clientes.

8.1.2 Procesos asociados a la recepción de mercancía

Durante el análisis se identificó que las actividades de organización de espacio, reposición y procesamiento asociadas a la recepción de mercancía son ejecutadas dos veces por semana, coincidiendo con la llegada de productos provenientes del centro de distribución. Estas actividades se realizan antes de la apertura de la tienda y requieren una importante participación de personal para asegurar la correcta preparación de la mercancía y su posterior disponibilidad para la operación.

Asimismo, se observó que las actividades de reposición y procesamiento de productos no finalizan una vez concluida la recepción de mercancía. Por el contrario, ambos procesos continúan desarrollándose diariamente durante toda la jornada laboral, coexistiendo con otras tareas operativas como la atención de peticiones provenientes de la sala de ventas. Esto implica que los dependientes de almacén deben ejecutar simultáneamente múltiples actividades durante toda la jornada, generando una carga de trabajo continua que no se limita únicamente a los días de recepción de mercancía.

8.1.3 Procesos asociados a la recepción de mercancía

Un hallazgo relevante identificado durante el estudio corresponde a la existencia de diferencias entre la planificación operativa de la empresa y la planificación operativa real observada en terreno. Se constató que las actividades asociadas a la recepción de mercancía demandan una cantidad significativa de tiempo y recursos humanos, siendo fundamentales para el funcionamiento de la operación. Sin embargo, estas actividades no son consideradas dentro de la estimación de horas disponibles utilizada por la empresa para la planificación de recursos. Como consecuencia, se observó una diferencia entre la carga laboral efectivamente ejecutada por los trabajadores y aquella considerada para la asignación de personal, lo que podría contribuir a una subestimación de las necesidades reales de recursos humanos en el área de almacén.

Tabla 7: Diferencias entre planificación operativa de la empresa y planificación operativa real observada.

Aspecto	Planificación de la empresa	Planificación operativa real
Organización de espacio recepción mercancía	No considerada	Sí se realiza
Reposición recepción mercancía	No considerada	Sí se realiza
Procesamiento recepción mercancía	No considerado	Sí se realiza
Reposición diaria	Considerada	Sí se realiza
Atención de peticiones	Considerada	Sí se realiza
Necesidad de apoyo de sala	No considerada	Ocurre frecuentemente
Carga laboral real	Menor estimada	Mayor observada

Fuente: Elaboración propia a partir de observaciones realizadas en terreno, 2026.

8.1.4 Impacto de la carga operativa sobre la atención de peticiones

Durante las observaciones se detectó además que uno de los principales indicadores utilizados por los dependientes de almacén corresponde al volumen de reposición pendiente mostrado en la aplicación de gestión operativa. A partir de las observaciones realizadas y de los criterios utilizados por los propios trabajadores, se identificó que cuando la cantidad de prendas pendientes de reposición supera las 40 unidades, la carga de trabajo aumenta considerablemente, debido a que los trabajadores deben localizar los productos en sus respectivas ubicaciones, procesarlos y posteriormente trasladarlos a la sala de ventas. Esta situación demanda una cantidad importante de tiempo y atención, dificultando la ejecución simultánea de otras actividades.

Como consecuencia, las peticiones realizadas desde la sala de ventas tienden a verse afectadas cuando existen altos niveles de reposición pendiente. En estas circunstancias, los dependientes de almacén priorizan las actividades asociadas al abastecimiento de la tienda con el fin de evitar una acumulación aún mayor de trabajo, provocando un aumento en los tiempos de respuesta de las solicitudes e incluso la caducidad de algunas peticiones. Considerando que las peticiones corresponden a productos solicitados directamente por clientes que se encuentran

esperando una talla o artículo específico, esta situación puede generar una disminución en las oportunidades de venta.

8.1.5 Efectos de la acumulación de tareas sobre la operación de la tienda

Adicionalmente, se observó que las consecuencias de esta acumulación de trabajo no afectan únicamente al personal de almacén, sino también a los dependientes de sala de ventas. Cuando las peticiones no son atendidas dentro de los tiempos establecidos y terminan caducando, los trabajadores de tienda deben intervenir para localizar productos o gestionar nuevamente las solicitudes, destinando tiempo que originalmente debía ser utilizado para la reposición en sala de ventas.

Esta situación genera un efecto en cadena dentro de la operación. Mientras el personal de almacén prioriza la reposición y el procesamiento de productos para mantener controlado el volumen de trabajo pendiente, las peticiones son postergadas. Sin embargo, esta priorización no elimina la carga de trabajo, sino que la traslada a otras áreas de la tienda. Como consecuencia, los dependientes de sala de ventas deben destinar parte de su tiempo a tareas relacionadas con las peticiones, reduciendo el tiempo disponible para realizar la reposición de productos en sus respectivas secciones.

Lo anterior provoca que parte de la mercancía permanezca en espera antes de ser exhibida en sala de ventas, afectando la disponibilidad de productos para los clientes y dificultando que estos encuentren oportunamente las tallas o artículos requeridos. En consecuencia, aunque se logra avanzar en el abastecimiento de la tienda, las peticiones y la reposición en sala de ventas terminan postergándose, evidenciando la estrecha dependencia existente entre los distintos procesos y áreas involucradas en la operación diaria.

Durante las observaciones también se identificó que, en algunas ocasiones, los dispositivos PDA utilizados para gestionar la reposición y recibir peticiones presentaban lentitud o bloqueos temporales. Si bien esta situación no correspondió al foco principal del estudio, se observó que generaba retrasos adicionales en la ejecución de las tareas diarias. Esto obligaba a los trabajadores a invertir más tiempo en actividades que normalmente se realizan de manera rápida, contribuyendo a la acumulación de trabajo pendiente y aumentando la presión operativa durante la jornada. En consecuencia, esta situación podría influir negativamente en los niveles de estrés percibidos por los trabajadores, especialmente en períodos donde la carga de trabajo ya era elevada.

En términos generales, los resultados obtenidos a partir del análisis de los mapeos evidencian que los procesos operativos de la tienda funcionan como una cadena interdependiente, donde cualquier retraso o dificultad en las actividades desarrolladas en almacén repercute directamente en la reposición de productos, la atención de peticiones y la disponibilidad de mercancía en sala de ventas.

Asimismo, se identificó que existe una diferencia entre la planificación operativa de la empresa y la planificación operativa real observada en terreno, debido a que parte de las actividades ejecutadas por el personal de almacén no son consideradas dentro de la estimación de recursos utilizada para la planificación. Esta situación contribuye a una subestimación de la carga laboral efectiva del área y constituye uno de los principales hallazgos identificados durante la investigación.

Ilustración 4. Cadena de efectos identificada a partir de los procesos operativos observados en almacén.



Fuente: Elaboración propia a partir de observaciones realizadas en terreno, 2026.

Antes de analizar los resultados obtenidos por las mediciones, es importante señalar que las cuatro mediciones realizadas se desarrollaron bajo condiciones operativas diferentes. En cada jornada se registraron distintas cantidades de unidades recibidas por sección, además de variaciones en la cantidad de trabajadores disponibles y en el apoyo proporcionado por dependientes de sala de ventas y jefaturas.

Estas diferencias influyen directamente en los tiempos requeridos para ejecutar las actividades de organización de espacio, reposición de productos en almacenes y procesamiento de mercancía. Por esta razón, y tal como se indicó en la propuesta metodológica, las mediciones fueron realizadas en distintos días de trabajo, con el objetivo de observar el comportamiento de la operación bajo diferentes niveles de carga laboral y disponibilidad de personal, permitiendo obtener una representación más cercana a las condiciones reales de funcionamiento del almacén.

Asimismo, se observaron diferencias tanto en la cantidad de unidades procesadas como en la dotación de trabajadores participantes en cada medición. Debido a estas variaciones operativas, el análisis de resultados se centra en los tiempos promedio obtenidos a partir de las cuatro observaciones, permitiendo identificar tendencias generales y evitar que una situación particular influya de manera desproporcionada en las conclusiones del estudio.

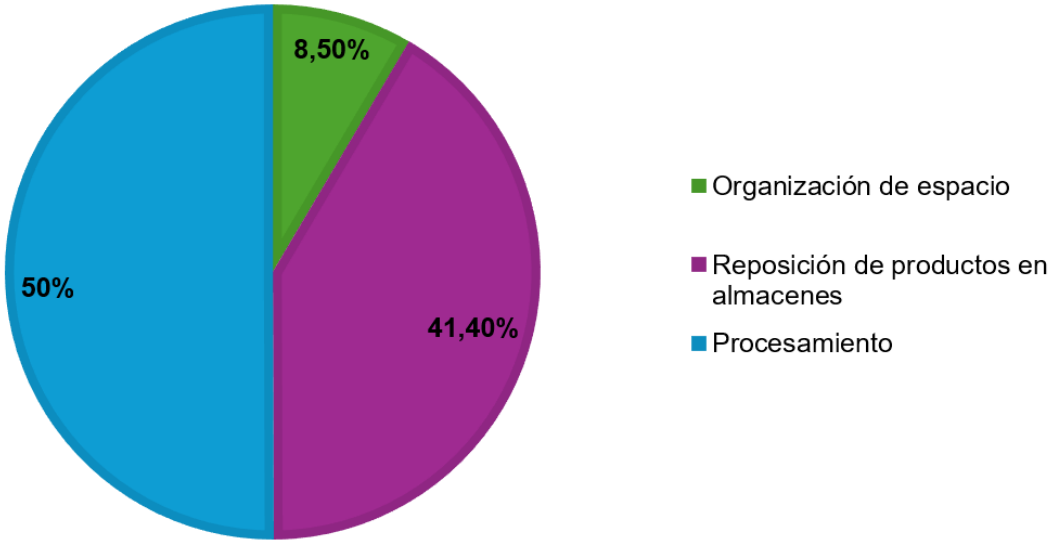
Por ejemplo, la primera medición registró un total de 3.489 unidades distribuidas entre las secciones de Señora, Niño y Caballero, mientras que la cuarta medición alcanzó únicamente 2.171 unidades. Asimismo, la participación de trabajadores y apoyos externos varió entre jornadas, observándose diferencias en la cantidad de personal disponible para ejecutar las actividades analizadas. Debido a estas diferencias operativas, el análisis se centra en los tiempos promedio obtenidos, evitando que una medición particular influya de forma desproporcionada en los resultados finales.

8.2 Observaciones en método cualitativo

8.2.1 Distribución del tiempo promedio por actividad

Con el objetivo de identificar cuáles son las actividades que demandan una mayor proporción del tiempo total de trabajo, se analizó la distribución porcentual de los tiempos promedio obtenidos en las cuatro mediciones realizadas. Los resultados se presentan en siguiente gráfico:

Gráfico 1: Participación porcentual del tiempo promedio por actividad



Fuente: Elaboración propia 2026.

La distribución porcentual del tiempo promedio por actividad se calcula sobre un tiempo promedio total de 192 minutos, correspondiente a la suma de las tres actividades analizadas durante las cuatro mediciones realizadas.

La actividad de procesamiento concentra el 50% del tiempo total, equivalente a 96 minutos promedio. Por su parte, la reposición de productos en almacenes representa el 41,4% del tiempo total, correspondiente a 79,5 minutos promedio. Finalmente, la organización de espacio registra una participación de 8,5%, equivalente a 16,5 minutos promedio.

En conjunto, las actividades de procesamiento y reposición concentran el 91,4% del tiempo promedio total requerido para la ejecución de los procesos, evidenciando que la mayor carga laboral del almacén se encuentra asociada a estas etapas operativas.

Considerando que el tiempo máximo disponible para completar estas actividades antes de la apertura de la tienda corresponde a 210 minutos, el tiempo promedio

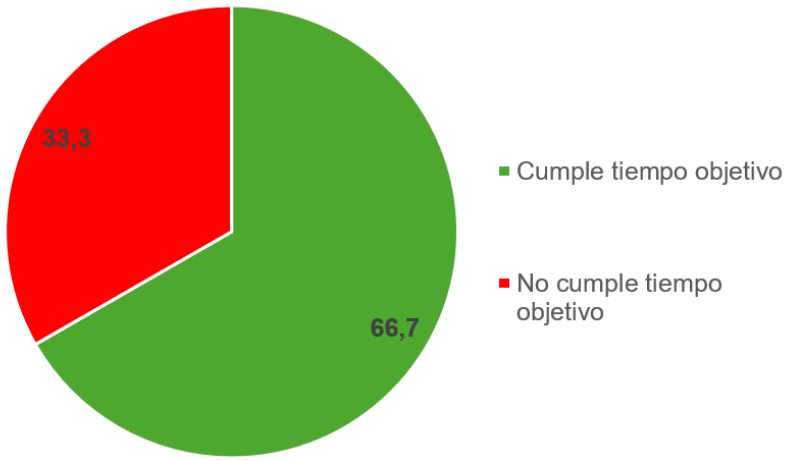
total obtenido de 192 minutos deja un margen de 18 minutos para el cumplimiento de los procesos programados.

8.2.2 Cumplimiento del tiempo objetivo de 210 minutos

Como se mencionó anteriormente, el tiempo promedio total obtenido fue de 192 minutos, dejando un margen de 18 minutos respecto al tiempo máximo de 210 minutos disponible para completar las actividades antes de la apertura de la tienda. Sin embargo, los resultados individuales presentan variaciones entre las distintas mediciones realizadas.

En este sentido, a partir de los resultados presentados en la Tabla 4, se observa que el 66,7% de las mediciones registradas cumplieron con el tiempo objetivo de 210 minutos establecido en la aplicación metodológica, mientras que el 33,3% restante superó el límite definido. Lo anterior evidencia que, aunque el tiempo obtenido se mantiene dentro del tiempo disponible para la ejecución de los procesos, existen jornadas en las que el tiempo requerido para completar las actividades excede el plazo establecido.

Gráfico 2: Porcentaje de cumplimiento del tiempo objetivo



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Estas diferencias reflejan la variabilidad presente en las condiciones operativas de cada jornada, observándose que el cumplimiento del tiempo objetivo no se presenta de manera uniforme en todas las mediciones realizadas.

8.2.3 Participación de personal de apoyo en la ejecución de los procesos

Considerando las variaciones observadas en el cumplimiento del tiempo objetivo entre las distintas mediciones, se analizaron los recursos utilizados para la ejecución de los procesos. Los resultados obtenidos detallados se presentan en la Tabla 5.

Se observa que en las cuatro mediciones realizadas participaron trabajadores adicionales al personal de almacén, incluyendo dependientes y jefaturas de apoyo. En términos generales, el número total de colaboradores de apoyo fluctuó entre tres y cinco personas por medición.

Asimismo, los porcentajes de apoyo registrados variaron entre un 42% y un 50% del total de trabajadores involucrados en la ejecución de los procesos. Esto significa que, en todas las mediciones realizadas, una proporción significativa de los recursos utilizados correspondió a personal que no pertenecía directamente al equipo de almacén.

Los resultados obtenidos evidencian que la ejecución de las actividades observadas requirió la participación conjunta de personal de almacén, dependientes y jefaturas de apoyo. De esta forma, se observa que los tiempos registrados en las mediciones fueron obtenidos mediante la utilización de recursos provenientes de distintas áreas de la tienda y no únicamente con la dotación asignada al almacén, aun así, no se presentó un 100% de cumplimiento en el tiempo objetivo.

8.3 Hallazgos método cuantitativo

8.3.1 Resultado de entrevistas a personal de almacén.

A partir de las respuestas obtenidas, se identificaron categorías comunes relacionadas con la carga laboral, las tareas adicionales, la dotación de personal, las dificultades operativas, el bienestar de los trabajadores y las oportunidades de mejora.

Tabla 8: Principales categorías identificadas en las entrevistas al personal de almacén

Categoría identificada	Hallazgo principal
Carga laboral	Varía según jornada, aumentando en días de camión o acumulación de tareas.
Tareas secundarias	Se mencionan peticiones, barridos, SINT, procesamiento, apoyo a secciones y movimiento de cajas. Además, se identifica el indicador 25 como una de las tareas prioritarias dentro de la jornada.
Tareas externas al rol de almacén	Se identifican actividades como recepción de camiones y organización de equipos o descansos, las cuales no corresponden directamente a las funciones del personal de almacén.
Dotación de personal	Existen percepciones divididas, pero varios entrevistados señalan necesidad de más apoyo.
Dificultades operativas	Algunas tareas se priorizan sobre otras por falta de tiempo o carga simultánea.
Bienestar físico y emocional	Se mencionan estrés, cansancio, dolor físico, desgaste y ausencias asociadas a condiciones físicas derivadas del trabajo.
Mejoras propuestas	Más personal, mejor coordinación, capacitación y apoyo físico para cargas.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados, 2026.

A partir de las respuestas obtenidas, se identificaron patrones comunes en torno a la existencia de una carga laboral variable, la cual aumenta principalmente en jornadas de recepción de camión, procesamiento de mercancía y acumulación de

tareas operativas. Si bien algunos trabajadores señalan que la carga puede ser manejable en condiciones normales, también se observa que esta se incrementa cuando existen retrasos, tareas adicionales o menor disponibilidad de personal.

Uno de los aspectos más recurrentes corresponde a la realización de tareas adicionales al trabajo habitual del almacén. Los entrevistados mencionaron actividades como procesamiento de bultos, apoyo en peticiones, tareas asociadas a pedidos online, barridos, movimiento de cajas, recepción de camiones y apoyo a distintas secciones. Esto evidencia que el trabajo del almacén no se limita únicamente a las funciones principales medidas, sino que incorpora actividades complementarias que también demandan tiempo y esfuerzo.

Asimismo, algunas de estas actividades corresponden a funciones que no necesariamente forman parte directa de las responsabilidades habituales del personal de almacén, como la recepción de camiones, la organización de descansos o la ejecución de tareas asociadas a otras áreas. Esto permite observar que la carga laboral real del área se ve influida no solo por sus procesos principales, sino también por actividades externas que son asumidas durante la jornada.

Respecto a la suficiencia del personal, las respuestas presentan diferencias. Algunos trabajadores consideran que la dotación puede ser suficiente cuando existe una buena organización y un equipo completo, mientras que otros señalan que falta personal para responder adecuadamente a todas las necesidades de la tienda. Esta diferencia permite observar que la percepción sobre la dotación depende de las condiciones específicas de cada jornada, especialmente de la carga de trabajo, la cantidad de tareas simultáneas y el apoyo disponible.

Además, se observa cierta contradicción en algunas respuestas, ya que mientras algunos entrevistados manifiestan dudas respecto a la necesidad de mayor personal, en otras respuestas sí evidencian dificultades asociadas a la carga de trabajo, la presión por cumplir tareas y la necesidad de apoyo adicional. Esta situación podría estar influida por el sistema de comisiones compartidas entre trabajadores, ya que la incorporación de más personal puede ser percibida como un factor que afectaría la distribución de las remuneraciones.

En relación con las dificultades para cumplir las responsabilidades, los entrevistados identificaron tareas que se ven afectadas por la carga laboral, tales como las peticiones, los barridos, el procesamiento de productos y el cumplimiento de indicadores operativos. También se mencionó que, en algunos casos, ciertas actividades deben ser priorizadas por sobre otras, lo que puede afectar la ejecución completa de los procesos.

En este sentido, se observa que las tareas consideradas más urgentes tienden a concentrar mayor atención, debido a que su incumplimiento puede afectar directamente el funcionamiento de la tienda. Sin embargo, esto no significa que las actividades consideradas secundarias sean menos relevantes, ya que también

forman parte del desarrollo operativo del almacén y pueden impactar en la disponibilidad de productos, la atención de peticiones y la coordinación con sala de ventas.

Otro hallazgo relevante corresponde al impacto físico y emocional asociado al trabajo en almacén. Algunos entrevistados mencionaron cansancio, estrés, dolor de espalda, molestias físicas y desgaste asociado al traslado de cajas, uso de escaleras, largas caminatas dentro de la tienda y manipulación de carga. Estos antecedentes permiten complementar los resultados operativos con la percepción directa de los trabajadores respecto a las condiciones en que se desarrollan las actividades.

Finalmente, entre las oportunidades de mejora identificadas por los trabajadores destacan la incorporación de más personal, una mejor organización de las tareas, mayor coordinación entre almacén y sala de ventas, mejor distribución de responsabilidades, capacitación adecuada para nuevos trabajadores y mejoras en las condiciones físicas del trabajo, como apoyo para el traslado de cajas y una mejor ubicación de los almacenes.

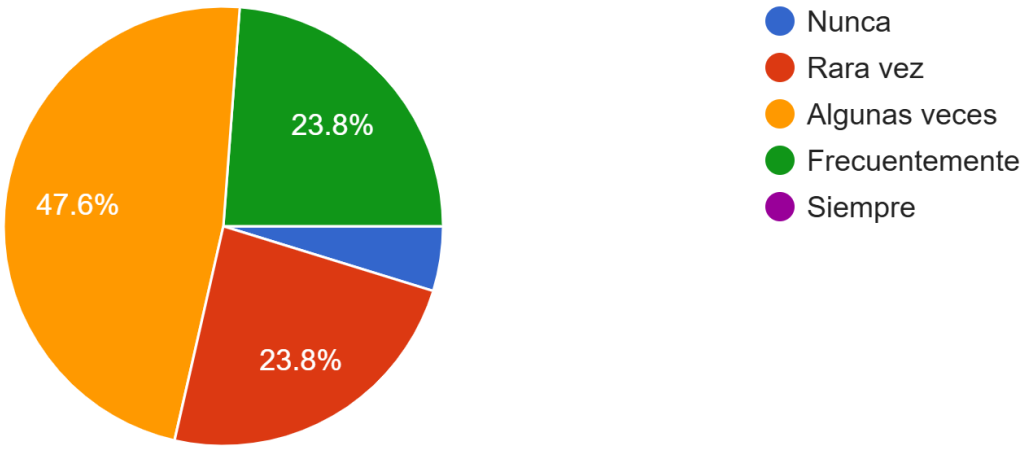
En síntesis, las entrevistas refuerzan los resultados obtenidos en las mediciones y en la encuesta, evidenciando que la operación del almacén requiere una alta capacidad de coordinación, apoyo entre áreas y adaptación frente a variaciones en la carga de trabajo. Asimismo, los testimonios permiten observar que la carga laboral no solo afecta los tiempos de ejecución, sino también la priorización de tareas, el desempeño diario y el bienestar de los trabajadores.

Adicionalmente, se identifica una normalización de ciertas condiciones de trabajo, ya que algunos entrevistados señalan estar acostumbrados a la carga laboral, a la acumulación de tareas o a la necesidad de cumplir múltiples funciones durante una misma jornada. Esta normalización resulta relevante, ya que puede dificultar la identificación de sobrecarga laboral cuando ciertas exigencias operativas son asumidas como parte habitual del trabajo diario.

En este apartado se presentan los resultados que nos permiten incorporar las opiniones de un 80% del total de los trabajadores de la tienda que se trabajó en esta memoria, permitiendo observar su perspectiva respecto al funcionamiento operativo de la tienda, la coordinación entre áreas y los efectos asociados a los retrasos en los procesos de reposición y atención de peticiones. Los resultados completos de la encuesta se encuentran disponibles en el Anexo 3.

8.3.2 Percepción de retrasos en reposición y peticiones

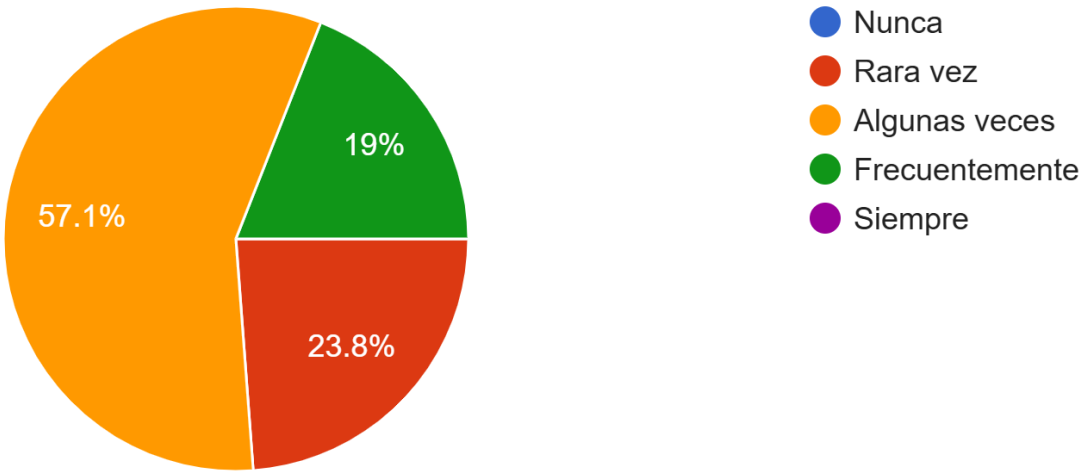
Gráfico 3: Frecuencia de retrasos en la reposición de productos en sala de ventas.



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Pregunta: ¿Con qué frecuencia observa retrasos en la reposición de productos en sala de ventas?

Gráfico 4: Frecuencia de retrasos en la entrega de peticiones de clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Pregunta: ¿Con qué frecuencia observa retrasos en la entrega de peticiones de clientes?

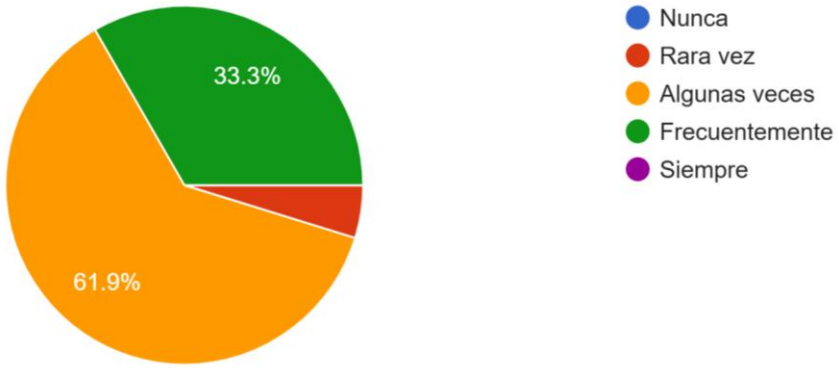
Los resultados evidencian que ambas situaciones son percibidas de manera recurrente por los participantes.

Respecto a la reposición de productos, el 71,4% de los encuestados indicó que los retrasos ocurren algunas veces o frecuentemente. De forma similar, en relación con las peticiones de clientes, el 76,1% señaló que estas presentan retrasos con la misma frecuencia.

Estos resultados son consistentes con las mediciones realizadas en terreno donde se observó que el cumplimiento de los tiempos objetivo no se presenta de manera uniforme en todas las jornadas evaluadas. Asimismo, evidencian que las variaciones observadas en la ejecución de los procesos son percibidas también por los trabajadores que participan diariamente en la operación.

8.3.3 Participación de personal de apoyo y suficiencia de personal.

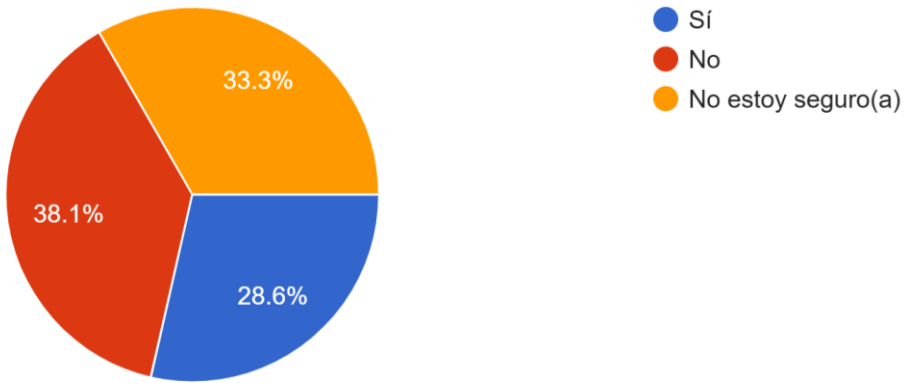
Gráfico 5: Frecuencia con que los trabajadores apoyan actividades del almacén.



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Pregunta: ¿Con qué frecuencia ha debido apoyar actividades relacionadas con el área de almacén?

Gráfico 6: Percepción sobre la suficiencia de personal disponible en almacén



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Pregunta: ¿Considera que la cantidad de personal disponible en almacén es suficiente para responder a las necesidades de la tienda?

Los resultados de la encuesta muestran que el apoyo al área de almacén por parte de trabajadores de otras áreas constituye una práctica habitual dentro de la operación de la tienda. Un 95,2% de los encuestados indicó haber participado al menos ocasionalmente en actividades asociadas al almacén, mientras que un 33,3% señaló hacerlo frecuentemente.

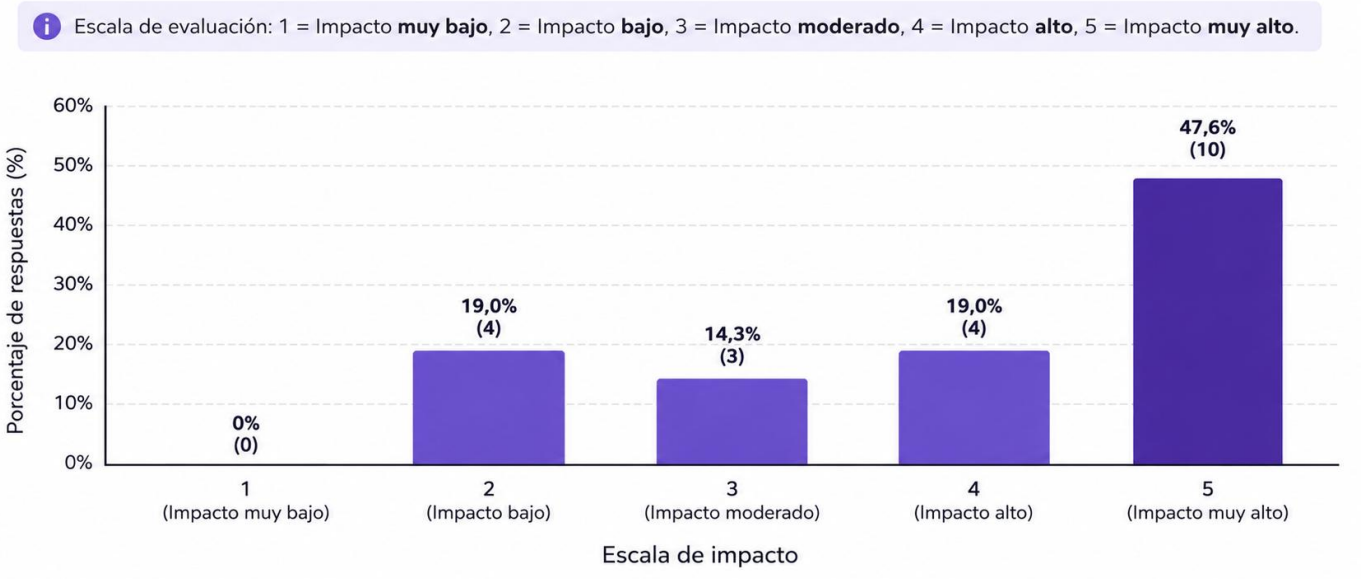
Lo anterior coincide con los resultados obtenidos en las mediciones de recursos utilizados, donde se observó que entre un 42% y un 50% del personal involucrado en la ejecución de los procesos correspondía a dependientes y jefaturas de apoyo.

Adicionalmente, al consultar sobre la suficiencia de la dotación disponible en almacén, solo un 28,6% consideró que esta es suficiente para responder a las necesidades de la tienda, mientras que un 38,1% manifestó que no lo es y un 33,3% indicó no estar seguro.

Estos antecedentes sugieren que el cumplimiento de las actividades analizadas depende en gran medida de la incorporación de recursos provenientes de otras áreas, situación que refuerza la existencia de una carga operativa superior a la considerada inicialmente para el área de almacén.

8.3.4 Percepción del impacto de las peticiones en la atención al cliente

Gráfico 7: Impacto de los retrasos en las peticiones sobre la atención brindada a los clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Pregunta: ¿En qué medida los retrasos en las peticiones afectan la atención brindada a los clientes?

Al evaluar el impacto de los retrasos en las peticiones sobre la atención brindada a los clientes, los resultados muestran una percepción mayoritariamente negativa. Considerando una escala de valoración de 1 a 5, donde 1 corresponde a una afectación baja y 5 a una afectación alta, el 66,6% de los participantes calificó este impacto con valores de 4 o 5, mientras que el 47,6% seleccionó la máxima valoración.

Estos resultados evidencian que las demoras asociadas a los procesos del almacén no solo afectan el desarrollo de las actividades internas de la tienda, sino que también tienen consecuencias directas sobre la experiencia de los clientes y la calidad del servicio entregado.

En este sentido, los resultados obtenidos permiten inferir que las dificultades observadas en la gestión de los tiempos y recursos pueden extender su efecto más allá del área operativa, impactando directamente en la capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes.

8.3.5 Problemáticas y oportunidades de mejora identificadas por los trabajadores.

Pregunta: ¿Cuál considera que es el principal problema que afecta la reposición o las peticiones de clientes?

Pregunta: ¿Qué cambios considera que podrían mejorar la coordinación entre almacén y sala de ventas?

Los resultados obtenidos en las preguntas abiertas permitieron identificar de manera recurrente tres factores principales que, según los trabajadores, afectan el desarrollo de las actividades de reposición y atención de peticiones de clientes.

En primer lugar, una parte importante de los participantes mencionó la falta de personal o de apoyo operativo como una de las principales dificultades observadas durante la ejecución de los procesos. Entre las respuestas registradas destacan referencias a la escasez de personal disponible, la necesidad de mayor apoyo entre áreas y la conveniencia de incorporar más trabajadores en operaciones.

En segundo lugar, los trabajadores señalaron problemas asociados a la coordinación y comunicación entre almacén y sala de ventas. Las respuestas evidencian la necesidad de establecer canales de comunicación más eficientes, mejorar la colaboración entre ambas áreas y fortalecer la coordinación para priorizar adecuadamente las actividades críticas, especialmente las relacionadas con la atención de peticiones de clientes.

Finalmente, algunos participantes identificaron dificultades asociadas a factores operativos, tales como el estado de los dispositivos utilizados en la operación, la distancia entre almacenes, la disponibilidad de stock y la gestión de prioridades dentro de las tareas ejecutadas por el personal de almacén.

En términos generales, las respuestas obtenidas refuerzan los resultados presentados anteriormente en esta investigación, particularmente aquellos relacionados con la utilización de personal de apoyo para completar las actividades dentro del tiempo disponible y con la percepción de que los retrasos en los procesos afectan directamente la atención entregada a los clientes. Asimismo, los trabajadores identifican como principales oportunidades de mejora el fortalecimiento de la coordinación entre áreas y el aumento de los recursos disponibles para la ejecución de los procesos operativos.

8.4 Peticiones de clientes

8.4.1 Resultados del análisis de peticiones de clientes

Como se observa en la Tabla 6, durante el período analizado se registraron 183 peticiones de clientes, de las cuales 138 fueron atendidas, representando un 75% del total. Sin embargo, solo 117 solicitudes (64%) finalizaron con el producto encontrado, evidenciando una disminución entre las peticiones atendidas y aquellas que lograron ser resueltas exitosamente.

En cuanto al estado final de las solicitudes, se identificó que 43 peticiones (23,5%) caducaron antes de ser atendidas, mientras que 15 (8,2%) fueron rechazadas y 8 (4,4%) canceladas. Estos resultados indican que aproximadamente uno de cada cuatro requerimientos de clientes expiró sin ser gestionado dentro del tiempo establecido, afectando la disponibilidad del producto solicitado y la oportunidad de atención al cliente.

Estos resultados son consistentes con las mediciones de tiempos y las observaciones realizadas en terreno, las cuales evidenciaron que el personal de almacén debe ejecutar simultáneamente actividades de recepción, organización, reposición y procesamiento de mercancía antes y durante la apertura de la tienda. Esta carga de trabajo limita la capacidad de respuesta frente a las peticiones generadas desde la sala de ventas, afectando el cumplimiento oportuno de dichas solicitudes.

8.4.2 Estimación del impacto económico asociado a las peticiones no atendidas

Con el propósito de dimensionar económicamente el impacto de las peticiones que no son atendidas dentro del tiempo establecido, se realizó una estimación basada en los indicadores operacionales proporcionados por el informe de la empresa.

Cabe señalar que el informe utilizado como base para el análisis corresponde a una semana de “saldos”, período en el cual gran parte de los productos se encuentra con descuento y una mayor proporción de las prendas está disponible directamente en exposición en la sala de ventas. Como consecuencia, durante estas semanas la

cantidad de peticiones realizadas al almacén disminuye considerablemente, ya que los clientes y dependientes pueden encontrar una mayor cantidad de productos directamente en tienda. Por esta razón, los datos obtenidos durante la semana analizada no reflejan completamente el volumen de peticiones de una semana normal de funcionamiento.

Con el objetivo de obtener resultados más representativos de la operación habitual de la tienda, se realizó una conversión utilizando como referencia la información proporcionada por la jefatura de Operaciones, según la cual durante una semana habitual se generan aproximadamente 300 peticiones de clientes. Asimismo, se indicó que el comportamiento porcentual del proceso se mantiene similar al observado en el informe analizado.

En dicho informe, 43 de las 183 peticiones registradas caducaron, lo que representa una tasa de caducidad de aproximadamente 23,5%. Al aplicar esta proporción al volumen habitual de 300 peticiones semanales, se estima que cerca de 70 solicitudes podrían caducar durante una semana normal.

Estimación de peticiones caducadas en una semana habitual

$$\frac{43}{183} \times 300 = 70,49$$

Por lo tanto, se estiman aproximadamente 70 peticiones caducadas por semana. Sin embargo, no resulta metodológicamente correcto considerar que la totalidad de estas solicitudes habría finalizado en una compra. Por este motivo, se utilizará como referencia el porcentaje de peticiones con venta concretada dentro de 60 minutos, correspondiente al 56% observado en el informe proporcionado por la empresa.

8.4.3 Escenario de recuperación parcial de peticiones caducadas

Con el propósito de evaluar el posible impacto económico de la propuesta de mejora, se desarrolló inicialmente un escenario conservador, considerando que la incorporación de un trabajador adicional permitiría reducir, pero no eliminar completamente, las peticiones caducadas. En este escenario se asumió la recuperación del 50% de las peticiones caducadas. Considerando las 70 peticiones caducadas nos da como resultado aproximadamente 35 solicitudes semanales, manteniéndose las restantes como solicitudes no atendidas dentro del tiempo establecido.

Estimación de ventas potenciales:

Para estimar cuántas de las 35 peticiones recuperadas podrían concretarse efectivamente en una venta, se utilizó como referencia la tasa de conversión del

56% observada en el informe de peticiones proporcionado por la empresa, correspondiente al porcentaje de peticiones que finalizaron en una venta concretada dentro de un período de 60 minutos. De esta manera, se mantiene el comportamiento observado en los datos reales de la tienda y se evita asumir que la totalidad de las peticiones recuperadas se traduciría en ventas.

35 × 56% = 19,60

Por lo tanto, se estima que la recuperación de 35 peticiones caducadas podría generar aproximadamente 20 ventas adicionales por semana.

Para la estimación se consideraron tres escenarios de conversión. El 56% corresponde al escenario actual, obtenido directamente del informe de peticiones de clientes, y representa la proporción observada de solicitudes que finalizaron en una venta concretada dentro de 60 minutos. A partir de este valor se establecieron dos escenarios hipotéticos de mejora: 60% y 70%. El 60% se definió como un escenario de mejora moderada, debido a que representa un incremento acotado de 4 puntos porcentuales respecto de la situación actual y permite evaluar el impacto económico ante una mejora conservadora en la conversión. Por su parte, el 70% se estableció como un escenario de mejora alta, al representar un aumento de 14 puntos porcentuales respecto del valor actual, permitiendo estimar el impacto económico que podría alcanzarse bajo condiciones operacionales más favorables. Estos porcentajes no representan resultados garantizados de la incorporación de un trabajador adicional, sino que corresponden a escenarios de sensibilidad utilizados para evaluar cómo variaría el impacto económico ante distintos niveles de conversión de las peticiones recuperadas.

Fórmula para crear la tabla:

35 × porcentaje de conversión × $41.690

Donde 35 corresponde a las peticiones que se estima podrían recuperarse semanalmente, el porcentaje de conversión representa la proporción de estas peticiones que podría concretarse en una venta y $41.690 corresponde al valor promedio por prenda informado por la empresa.

Tabla 9: Escenarios de estimación del impacto económico asociado a la recuperación parcial de peticiones de clientes (50%)

Escenario	Conversión	Valor semanal	Valor mensual (4 semanas)
Actual	56%	$817.124	$3.268.496
Mejora moderada	60%	$875.490	$3.501.960
Mejora alta	70%	$1.021.405	$4.085.620

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de peticiones de clientes y antecedentes operacionales proporcionados por Zara Chile S.A.

Con el propósito de evaluar la factibilidad económica de la propuesta de mejora, se comparó el valor económico potencial estimado bajo un escenario conservador con el costo mensual de incorporación de un dependiente adicional al área de almacén. Para este análisis se consideró la recuperación del 50% de las peticiones caducadas, representando una estimación prudente de los beneficios económicos que podría generar la propuesta. Asimismo, se mantuvieron los tres escenarios de sensibilidad (56%, 60% y 70%) y se compararon con el costo mensual de un trabajador con una jornada parcial de 30 horas semanales, concentrando su horario en los períodos de mayor carga operativa identificados durante la investigación, especialmente durante los fines de semana y en las franjas horarias de mayor demanda.

Tabla 10: Comparación entre el impacto económico estimado y el costo de incorporación de un dependiente adicional con una recuperación parcial de peticiones caducadas.

Concepto	Escenario base (56%)	Mejora moderada (60%)	Optimista (70%)
Valor económico potencial mensual	$3.268.496	$3.501.960	$4.085.620
Costo mensual trabajador 30 horas	$850.000	$850.000	$850.000
Diferencia	**$2.418.496**	**$2.651.960**	**$3.235.620**

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Zara Chile S.A.

8.4.4 Proyección anual según la recuperación parcial

La comparación se realizó en términos anuales debido a que la incorporación de un trabajador adicional se plantea como una medida de carácter permanente y de largo plazo, y no como una contratación temporal. Por esta razón, resulta pertinente proyectar tanto el valor económico potencial asociado a la recuperación de peticiones como el costo de contratación durante un período de 12 meses. De esta manera, es posible evaluar ambos componentes bajo un mismo horizonte temporal y determinar si el beneficio económico potencial justificaría el costo asociado a la incorporación del trabajador.

Valor económico potencial anual:

$3.268.496 x 12

Costo mensual trabajador 30 horas:

$850.000 x 12

Tabla 11: Comparación entre la proyección y el costo anual de incorporación de un dependiente adicional (escenario conservador)

Concepto	Valor
Valor económico anual (escenario base)	**$42.490.448**
Costo anual trabajador 30 horas	**$10.200.000**
Diferencia	**$32.290.448**

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Zara Chile S.A.

8.4.5 Escenario de recuperación total de peticiones caducadas

Estimación de ventas potenciales:

$$70,49 \times 56\% = 39,47$$

Para este escenario se mantuvieron los mismos criterios utilizados en la estimación anterior: una tasa de conversión actual de 56%, junto con los escenarios de mejora de 60% y 70%, y un valor promedio por prenda de $41.690, de acuerdo con la información proporcionada por la empresa. En este caso, la estimación considera la recuperación total de las peticiones caducadas.

Fórmula para crear la tabla:

$$70 \times \text{porcentaje de conversión} \times \$41.690$$

Tabla 12: Escenarios de estimación del impacto económico asociado a la recuperación total de peticiones de clientes

Escenario	Conversión	Valor semanal	Valor mensual (4 semanas)
Actual	56%	$1.634.248	$6.536.992
Mejora moderada	60%	$1.750.980	$7.003.920
Optimista	70%	$2.042.810	$8.171.240

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de peticiones de clientes y antecedentes operacionales proporcionados por Zara Chile S.A.

Con los resultados obtenidos podemos observar que el escenario actual estima un valor económico potencial de $1.634.248 semanales, equivalente a $7.076.294 mensuales. Por su parte, el escenario de mejora moderada proyecta un valor de $1.750.980 semanales ($7.581.743 mensuales), mientras que el escenario optimista alcanza $2.042.810 semanales, equivalente a $8.845.367 mensuales.

Estas estimaciones no representan ventas efectivamente obtenidas ni pérdidas económicas comprobadas, sino una proyección del valor potencial asociado a las oportunidades de venta que podrían recuperarse mediante una mejora en la capacidad de atención de las peticiones de clientes. En este sentido, los resultados permiten dimensionar el posible beneficio económico que podría generar una mayor disponibilidad de recursos en el área de almacén, fortaleciendo la justificación de la propuesta de mejora desde una perspectiva operacional y económica.

Con el propósito de evaluar la factibilidad económica de la propuesta de mejora, se comparó el valor económico potencial estimado en los distintos escenarios de conversión con el costo mensual de incorporar un dependiente adicional al área de almacén. La propuesta considera la contratación de un trabajador con una jornada parcial de 30 horas semanales, concentrando su horario en los períodos de mayor carga operativa identificados durante la investigación, especialmente durante los fines de semana y en las franjas horarias de mayor demanda.

Tabla 13: Comparación entre el impacto económico estimado y el costo de incorporación de un dependiente adicional

Concepto	Escenario base	Mejora moderada	Optimista
Valor económico potencial mensual	$6.536.992	$7.003.920	$8.171.240
Costo mensual trabajador 30 horas	$850.000	$850.000	$850.000
Diferencia	$5.686.992	$6.153.920	$7.321.240

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Zara Chile S.A.

8.4.6 Proyección anual según recuperación total de peticiones

Con el propósito de dimensionar el impacto económico de la propuesta en un horizonte de mayor alcance, se realizó una proyección anual considerando la continuidad del comportamiento operacional observado durante la investigación. Para ello, se eligió el escenario base analizado previamente y se estimó el valor económico potencial asociado a las oportunidades de venta durante un período de doce meses.

Valor económico potencial mensual

$6.536.992 x 12

Costo mensual trabajador 30 horas

$850.000 x 12

Tabla 14: Comparación entre la proyección y el costo anuales de incorporación de un dependiente adicional

Concepto	Valor
Valor económico anual (escenario base)	$84.980.896
Costo anual trabajador 30 horas	$10.200.000
Diferencia	$74.780.896

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Zara Chile S.A.

Los resultados obtenidos permiten dimensionar el impacto económico potencial de la propuesta de mejora bajo los dos escenarios analizados. En el escenario de recuperación parcial, se consideró que la incorporación de un trabajador adicional permitiría recuperar el 50% de las peticiones caducadas, mientras que el escenario de recuperación total evaluó el impacto potencial asociado a la recuperación del 100% de estas solicitudes. En ambos casos, y considerando los distintos niveles de conversión analizados, el valor económico potencial asociado a las oportunidades de venta recuperadas supera el costo estimado de incorporar un dependiente adicional de almacén con una jornada de 30 horas semanales.

De esta manera, los resultados sugieren que incluso bajo un escenario conservador de recuperación parcial, el valor económico potencial generado podría compensar el costo asociado a la contratación. Por su parte, el escenario de recuperación total permite visualizar el impacto máximo estimado que podría alcanzarse bajo condiciones operacionales favorables. Cabe señalar que estos resultados corresponden a estimaciones y no implican que la totalidad de las ventas proyectadas se concrete efectivamente. No obstante, el análisis evidencia que fortalecer la dotación durante los períodos de mayor carga operativa, especialmente los fines de semana, podría contribuir no solo a reducir la cantidad de peticiones caducadas, sino también a mejorar la disponibilidad de productos, la atención al cliente y disminuir la sobrecarga laboral identificada durante la investigación.

9. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de la presente investigación, fue posible dimensionar la subestimación existente en torno a determinados procesos logísticos desarrollados en tienda Zara Chile S.A., específicamente en el área de almacén de la tienda Mall Plaza Egaña. Mediante la observación directa, el mapeo de procesos, la medición de tiempos, la encuesta aplicada a trabajadores de sala de ventas y las entrevistas realizadas al personal de almacén, se evidenció que existen actividades operativas relevantes que no son consideradas de manera integral dentro de la planificación actual de recursos.

En primer lugar, los mapeos de procesos permitieron identificar la alta interdependencia existente entre las actividades desarrolladas en almacén y aquellas ejecutadas posteriormente en sala de ventas. Procesos como la organización de espacio, la reposición de productos en almacenes y el procesamiento de mercancía constituyen etapas fundamentales para que los productos puedan estar disponibles oportunamente en la sala de ventas. Por lo tanto, cualquier retraso o dificultad en estas actividades puede afectar la reposición, la atención de peticiones y, en consecuencia, la experiencia del cliente.

Respecto a las mediciones realizadas, se obtuvo que el tiempo promedio total requerido para la ejecución de las tres actividades principales fue de 192 minutos, considerando organización de espacio, reposición de productos en almacenes y procesamiento. Este resultado se encuentra por debajo del tiempo máximo disponible de 210 minutos, correspondiente al período comprendido entre las 07:00 y las 10:30 horas. Sin embargo, el margen promedio disponible fue de solo 18 minutos, lo que evidencia que la operación se desarrolla cercana al límite temporal disponible antes de la apertura de la tienda.

Asimismo, al analizar la distribución porcentual del tiempo promedio, se identificó que las actividades de procesamiento y reposición concentran la mayor proporción del tiempo total, con un 50% y un 41,4% respectivamente. En conjunto, ambas actividades representan el 91,4% del tiempo promedio requerido, lo que permite concluir que la mayor carga operativa del almacén se concentra en estas etapas. En contraste, la organización de espacio representa un 8,5% del tiempo total, aunque sigue siendo una actividad necesaria para facilitar el desarrollo de los procesos posteriores.

Si bien el tiempo promedio general se encuentra dentro del límite establecido, los resultados individuales mostraron variaciones entre las distintas mediciones. El 66,7% de las observaciones cumplió con el tiempo objetivo de 210 minutos, mientras que el 33,3% restante superó dicho límite. Esto demuestra que el cumplimiento del tiempo disponible no se presenta de manera uniforme, sino que depende de las condiciones específicas de cada jornada, tales como la cantidad de unidades recibidas, la disponibilidad de personal y el nivel de apoyo operativo existente.

Otro hallazgo relevante corresponde al uso de recursos humanos durante la ejecución de las actividades medidas. En todas las mediciones se requirió la participación de personal adicional al equipo de almacén, incluyendo dependientes de sala de ventas y jefaturas de apoyo. El porcentaje de apoyo externo fluctuó entre un 42% y un 50% del total de trabajadores involucrados en los procesos. Esto evidencia que los tiempos registrados no fueron obtenidos únicamente con la dotación asignada formalmente al almacén, sino mediante la utilización de recursos provenientes de distintas áreas de la tienda.

Lo anterior permite concluir que la carga operativa real del almacén es mayor a la que podría estimarse si solo se considera al personal asignado directamente a esta área. La necesidad constante de apoyo externo demuestra que los procesos analizados demandan recursos adicionales para poder ejecutarse dentro del tiempo disponible. Aun con dicho apoyo, no se logró un cumplimiento del 100% del tiempo objetivo, lo que refuerza la existencia de una presión operativa relevante en el desarrollo de las actividades.

Además, se observó que las jefaturas también participan en actividades operativas de apoyo, lo que constituye un aspecto relevante dentro del análisis. Si bien el levantamiento, seguimiento y análisis de los tiempos y recursos utilizados debería formar parte de la gestión interna de la tienda, los resultados permiten observar que parte del tiempo de las jefaturas se destina a resolver necesidades inmediatas de la operación diaria. Esta situación puede dificultar la existencia de un seguimiento sistemático de los procesos, ya que quienes deberían supervisar y controlar la operación también se ven involucrados en su ejecución directa.

Los resultados de la encuesta aplicada al personal de sala de ventas complementan estos hallazgos, ya que permiten observar que los retrasos en reposición y peticiones son percibidos por quienes participan diariamente en la operación. En particular, se identificó que los retrasos en las peticiones tienen un impacto relevante en la atención brindada a los clientes, considerando que una parte importante de los encuestados calificó dicho impacto con valores altos dentro de la escala utilizada. Esto permite concluir que las dificultades operativas del almacén no solo afectan el funcionamiento interno de la tienda, sino que también pueden extenderse hacia la atención al cliente y la calidad del servicio entregado.

Por su parte, las entrevistas realizadas al personal de almacén permitieron profundizar en la percepción directa de los trabajadores respecto a la carga laboral. A partir de sus respuestas, se identificaron patrones relacionados con la variabilidad de la carga de trabajo, la ejecución de tareas adicionales, la necesidad de apoyo, la priorización de actividades y los efectos físicos y emocionales asociados al trabajo en almacén. Asimismo, se observó una normalización de ciertas exigencias operativas, ya que algunos trabajadores reconocen estar acostumbrados a realizar múltiples tareas o asumir cargas elevadas como parte habitual de su jornada.

Adicionalmente, el análisis de los indicadores de peticiones de clientes permitió evidenciar que la subestimación de la carga operativa no solo afecta el desarrollo de las actividades internas del almacén, sino que también repercute directamente en la capacidad de respuesta frente a las solicitudes generadas desde la sala de ventas. Al incorporar al estudio los indicadores operacionales proporcionados por la empresa, fue posible constatar que una proporción relevante de las peticiones caduca antes de ser atendida, situación que resulta consistente con las mediciones de tiempos, la necesidad de apoyo permanente de otras áreas y la percepción manifestada por los trabajadores durante las entrevistas. En conjunto, estos antecedentes permiten concluir que la subestimación de los procesos logísticos genera consecuencias operacionales que trascienden el almacén, afectando la disponibilidad de productos, la atención de clientes y las oportunidades de venta de la tienda.

Asimismo, la estimación del impacto económico permitió complementar el análisis operacional, evidenciando que las oportunidades de venta asociadas a las peticiones de clientes representan un valor potencial considerablemente superior al costo estimado de incorporar un trabajador adicional durante los períodos de mayor demanda. Si bien dichas estimaciones corresponden a proyecciones basadas en los indicadores operacionales disponibles, los resultados obtenidos respaldan la factibilidad económica de fortalecer la dotación del área de almacén, especialmente mediante una jornada parcial concentrada en los días y horarios de mayor carga operativa.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la subestimación de los procesos logísticos afecta directamente la medición de la carga operativa real en tienda, ya que existen actividades fundamentales que demandan tiempo, personal y coordinación, pero que no siempre son consideradas de manera completa dentro de la planificación. Esta omisión puede generar una percepción distorsionada respecto a la suficiencia de los recursos disponibles, dificultando la identificación de brechas operativas y la justificación de necesidades adicionales de personal.

Finalmente, la investigación evidencia que una planificación operativa más representativa debe incorporar no solo las actividades visibles desde la apertura de la tienda, sino también los procesos previos y complementarios que permiten el funcionamiento diario de la operación. Asimismo, la planificación de recursos debe considerar el impacto que estos procesos tienen sobre la atención de las peticiones de clientes, ya que su adecuada gestión influye tanto en la continuidad operacional como en la disponibilidad de productos y la experiencia de compra. Considerar estos procesos de manera integral permitirá estimar con mayor precisión la carga laboral real, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la eficiencia operativa y comercial de la tienda.

10. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda incorporar formalmente la medición de los procesos de organización de espacio, reposición de productos en almacenes y procesamiento de mercancía dentro de la planificación operativa de la tienda. Si bien la empresa reconoce que estas actividades deben realizarse para el correcto funcionamiento de la operación, anteriormente parte de estos procesos era ejecutada con apoyo de personal externo. Sin embargo, al eliminar dicho apoyo, estas tareas fueron asumidas completamente por el personal de almacén, sin que necesariamente exista una medición precisa de los tiempos y recursos requeridos para su ejecución.

En este sentido, el problema no radica en el desconocimiento de la existencia de estos procesos, sino en la falta de cuantificación formal de la carga operativa que representan. Al no medir de manera sistemática el tiempo, la cantidad de trabajadores involucrados y el apoyo requerido para su cumplimiento, se puede asumir que la dotación actual es suficiente, aun cuando los resultados obtenidos muestran que las actividades demandan apoyo de otras áreas y una cantidad importante de recursos antes de la apertura de la tienda.

En segundo lugar, se recomienda realizar mediciones periódicas de los tiempos asociados a los procesos operativos de almacén. Estas mediciones permitirían contar con información actualizada y objetiva sobre la carga real de trabajo, evitando que la planificación se base únicamente en estimaciones generales o percepciones. Asimismo, permitirían identificar variaciones según el día de medición, volumen de unidades recibidas, sección evaluada, disponibilidad de personal y nivel de apoyo requerido.

También se recomienda incorporar indicadores operativos que permitan evaluar no solo el cumplimiento de los tiempos de recepción, reposición y procesamiento, sino también el impacto que estos tienen en procesos secundarios como la reposición en sala de ventas y la atención de peticiones. Indicadores como tiempo promedio de procesamiento, porcentaje de cumplimiento del tiempo objetivo, cantidad de peticiones atendidas, peticiones caducadas, recursos utilizados por jornada y nivel de apoyo externo permitirían una gestión más completa y representativa de la operación.

Asimismo, se recomienda que el seguimiento de los procesos operativos de almacén sea incorporado como una responsabilidad formal dentro de la gestión interna de la tienda, idealmente liderada por las jefaturas correspondientes. Sin embargo, considerando que los resultados muestran que las jefaturas también participan en tareas operativas de apoyo, se sugiere establecer herramientas simples de registro y control que permitan levantar información sin aumentar significativamente su carga de trabajo. Para ello, podrían utilizarse planillas estandarizadas, reportes semanales o indicadores breves que faciliten el seguimiento de tiempos, recursos utilizados y cumplimiento de procesos.

En relación con lo anterior, se recomienda diferenciar con mayor claridad las funciones de supervisión y gestión respecto de las funciones operativas de apoyo. Si bien la participación de jefaturas puede ser necesaria en jornadas de alta carga, esta no debería reemplazar de manera permanente la falta de recursos disponibles, ya que limita su capacidad para planificar, coordinar, controlar y evaluar el desempeño de los procesos. Una mayor claridad en la distribución de responsabilidades permitiría mejorar la gestión del área y reducir la dependencia de apoyos espontáneos durante la jornada.

Respecto a la asignación de recursos humanos, considerando los resultados obtenidos en el análisis de las peticiones de clientes, se recomienda evaluar la incorporación de un dependiente adicional al área de almacén con una jornada parcial, concentrando su horario en los períodos de mayor carga operativa, especialmente durante los fines de semana y jornadas de mayor demanda comercial. Los resultados evidenciaron que la ejecución simultánea de actividades de organización, reposición y procesamiento reduce la capacidad de respuesta frente a las peticiones de clientes, incrementando el riesgo de caducidad de solicitudes y afectando la disponibilidad de productos para la venta. Reforzar la dotación en estos períodos permitiría mejorar la continuidad de la operación y la atención al cliente sin requerir un aumento permanente de la dotación durante toda la semana.

También se recomienda definir con mayor claridad las responsabilidades asociadas a cada área durante los procesos de recepción, reposición, procesamiento y atención de peticiones. La existencia de tareas adicionales o funciones no propias del almacén puede generar sobrecarga, desorden operativo y dificultades para priorizar actividades. Una mejor delimitación de funciones permitiría distribuir de forma más eficiente las tareas, reducir la dependencia de trabajadores específicos y mejorar la coordinación entre almacén y sala de ventas.

Otra recomendación corresponde a mejorar las condiciones físicas de trabajo en almacén. A partir de las entrevistas realizadas, se identificaron menciones asociadas al desgaste físico, traslado de cajas, uso de escaleras, largas caminatas dentro de la tienda y manipulación de carga. Por esta razón, se sugiere evaluar mecanismos de apoyo para el movimiento de productos, una mejor organización de los almacenes y una distribución más eficiente de los espacios, con el fin de reducir el esfuerzo físico y mejorar las condiciones en que se desarrollan las actividades.

Finalmente, se recomienda replicar la metodología desarrollada en esta investigación en otras tiendas de Zara Chile S.A., con el propósito de determinar si la subestimación de la carga operativa y su impacto sobre las peticiones de clientes constituyen una problemática presente en otros puntos de venta. La aplicación del mismo procedimiento permitiría comparar indicadores operacionales, niveles de dotación, comportamiento de las peticiones y tiempos de respuesta entre distintas

tiendas, fortaleciendo la planificación de recursos humanos y la gestión logística de la organización.

Para ello, se sugiere aplicar la misma metodología utilizada en esta memoria, considerando el mapeo de procesos, la medición de tiempos, el registro de unidades procesadas, la identificación del personal participante, el análisis del cumplimiento del tiempo objetivo y el análisis económico relacionado a las peticiones.

En este sentido, la presente memoria puede ser utilizada como una base metodológica inicial para futuras evaluaciones operativas dentro de la empresa, permitiendo transformar una problemática observada en una herramienta de gestión aplicable a otras tiendas. La incorporación de estos antecedentes permitiría mejorar la toma de decisiones respecto a la asignación de personal, justificar de manera más objetiva posibles necesidades de contratación y reducir la subestimación de la carga laboral en el área de almacén.

11. BIBLIOGRAFÍA

Barahona Gaete, M. L. N. (2018). *Análisis del Fast Fashion como generador de patrones de consumo insostenibles*. Fundación Universidad de América. Análisis del Fast Fashion como generador de patrones de consumo insostenibles

Fuentes Wallis, C. S. (2025). *Impacto del fast fashion en el comportamiento de consumidores: percepción de sostenibilidad e influencia de las redes sociales*. Universidad Técnica Federico Santa María. https://repositorio.usm.cl/server/api/core/bitstreams/9d031561-104e-4678-8f83-708331415dfc/content

12. WEBGRAFÍA

AdelantTa. (2022, 24 de mayo). *Qué es la carga de trabajo y cómo gestionarla en tu empresa*. https://adelantta.com/que-es-carga-trabajo-como-gestionarla

ADMINDU. (s. f.). *Consultoría en gestión por procesos: eficiencia, control y mejora continua*. https://admindu.com.ec/consultoria-gestion-por-procesos

Evidence. (2021). *¿Qué es la cadena de suministro?. ¿Qué es la cadena de suministro? - Evidence*

Fortune Business Insights. (2025). *Fast fashion market size, share & industry analysis*. https://www.fortunebusinessinsights.com/fast-fashion-market-112250

Health Calm. (s. f.). *Is work overload hurting your organization's performance?* https://health-calm.com/resources/blog/is-work-overload-hurting-your-organizations-performance/

Higuera, V. (s. f.). *¿Qué ocurre cuando en una organización falta personal por un período prolongado de tiempo?* Scribd. https://es.scribd.com/document/394025943/Que-Ocurre-Cuando-en-Una-Organizacion-Falta-Personal-Por-Un-Periodo-Prolongado-de-Tiempo

Sommer Catalán, B. (2014, 10 de abril). *Zara y su explotación laboral en Chile*. Equal Times. *Zara y su explotación laboral en Chile*. *Equal Times*. Retrieved June 27, 2026, from https://www.equaltimes.org/zara-y-su-explotacion-laboral-en

Wheelhub, Gestión Integral de Procesos. (2024, October 20). *Web Wheelhub*. https://wheelhub.es/blog/gestion-integral-de-procesos/

13. ANEXOS

1. Detalle resultados de mediciones

Medición 1

sabado 16 de mayo	Unidades	Orden de espacio	Reposicion	Procesamiento
Señora	1845			
Diego tienda		*	*	participo
Francisca almacen		participo	participo	120 minutos
Sofia almacen		20 minutos	1 hora 51 minutos	*
Ignacio jefe de almacen		*	*	participo
niño	1031			
Jeff tienda		participo	participo	160 minutos
Javier almacen		30 minutos	120 minutos	*
Caballero	613			
Bastian almacen		25 minutos	1 hora y 30 minutos	90 minutos
Andrea Coordinadora tienda		*	*	participo
*	no participa			

Medición 2

sabado 30 de mayo	Unidades	Orden de espacio	Reposicion	Procesamiento
señora	1745			
Sofia almacen		12 minutos	45 minutos	33 minutos
jefa de tienda Maria Jose		*	*	participo
Gonzalo cajero		*	*	participo
Diego tienda				participo
Niño	930			
Javier almacen		7 minutos	1 hora 22 minutos	una hora y media
jeff tienda		*	*	participo
caballero	878			
Bastian almacen		16 minutos	1 hora 20 minutos	una hora
Pablo tienda		*	*	participo
*	no participa			

Medición 3

Miercoles 3 de junio	Unidades	Orden de espacio	Reposicion	Procesamiento
Señora	1653			
Francisca almacen		15 minutos	50 minutos	una hora
Sofia almacen		participo	participo	participo
Javi tienda		*	*	participo
Niño	611			
Tamara almacen		15 minutos	una hora y media	dos horas
Francisca almacen		*	*	participo
Jairo almacen		participo	participo	participo
Caballero	597		*	
Karin tienda		*	*	una hora y media
jefa Corina caballero		15 minutos	240 minutos	*
este camion de caballero lo sacaron la noche anterior los jefes porque faltarian manos para el otro dia				
*	no participa			

Medición 4

Miercoles 10 de junio	Unidades	Orden de espacio	Reposicion	Procesamiento
Señora	1097			
Francisca almacén		15 minutos	50 minutos	80 minutos
Fernanda tienda		*	*	participo
Bastian almacén		participo	participo	*
Niño	415			
Manuela almacen		20 minutos	60 minutos	60 minutos
Tomas jefe de niño		*	*	participo
Caballero	659			
Xavier almacen		25	una hora 30 minutos	una hora 40 minuto
Pablo tienda		*	*	participo
*	no participa			

1. Resultados de entrevistas al personal de almacén

Se consideró una muestra proyectada de ocho trabajadores del área de almacén. Al momento de elaboración del presente anexo, se cuenta con siete entrevistas respondidas y una entrevista pendiente de recepción. Con el fin de resguardar la identidad de los participantes, los resultados se presentan de manera resumida y anónima.

Entrevistado	Síntesis de respuestas
Entrevistado 1	Describe la carga laboral como adecuada cuando existe una correcta distribución de los bultos asignados por persona. Señala que es importante que los bultos se mantengan sobre ruedas y que no se sobrecarguen los carros, ya que las cajas suelen ser pesadas y pueden generar mayor esfuerzo físico. Menciona que, generalmente, el tiempo alcanza justo para completar el proceso del camión y que, cuando terminan antes, apoyan a otras secciones en tareas como procesar bultos, pelar y perchar. Considera que el personal puede ser suficiente para el día de

	camión, siempre que exista una mejor organización y planificación entre las áreas. Identifica como principal dificultad el traslado de bultos sin ruedas, ya que esto genera demoras y mayor esfuerzo físico. Señala que, aunque el trabajo siempre se logra cumplir, presenta dolor de espalda constante. Finalmente, indica que la incorporación de más apoyo sería útil para mejorar el desarrollo de las actividades.
Entrevistado 2	Describe la carga laboral como normal y tranquila cuando existe un buen grupo de trabajo en el área de operaciones. Señala que en algunas ocasiones debe realizar tareas que no corresponden directamente al almacén, como buscar cajas de movimientos o de SINT en otros niveles de la tienda. Considera que con un grupo de seis personas se puede realizar rápidamente la distribución del camión. Indica que no ha tenido mayores dificultades para cumplir sus responsabilidades y que, cuando existe un buen equipo, el trabajo resulta más expedito. Sin embargo, reconoce que en ocasiones la cantidad de trabajo puede generar estrés. Identifica como factor adicional de presión la relación con algunos clientes durante la jornada. Propone que el equipo de operaciones se integre más a la tienda durante horarios de mayor demanda, especialmente en la tarde. Finalmente, considera que sí debería incorporarse más personal.
Entrevistado 3	Señala que la carga laboral es equilibrada, aunque aumenta cuando algunos procesos se atrasan. Indica que en ocasiones debe realizar trabajos externos o tareas de mayor esfuerzo físico, las cuales suelen asignarse principalmente a los hombres del área. Respecto a la suficiencia del personal, menciona que según la productividad exigida por la empresa debería ser suficiente, aunque no está completamente seguro de si realmente se necesita más dotación. Identifica los barridos como una de las tareas más afectadas, debido a que requieren bastante tiempo y muchas veces deben realizarse rápidamente, lo que puede impedir registrar todos los productos correctamente. También menciona presión asociada al indicador “25”, el cual debe mantenerse lo más bajo posible, y al proceso SINT, relacionado con pedidos online. Señala que el trabajo exige una alta capacidad de organización para cumplir con lo solicitado. Como mejora, propone revisar la ubicación de los almacenes, ya que existen tres espacios separados entre sí. Finalmente, considera que más personal podría ayudar, siempre que los nuevos trabajadores reciban una capacitación adecuada.

Entrevistado 4	Indica que en el día a día la carga laboral puede considerarse normal, pero que aumenta considerablemente en días de recepción de mercadería. Señala que ya existe una costumbre frente a esta alta carga, aunque no deja de ser exigente. Menciona como tarea adicional el traslado de bloqueo desde sala de ventas hacia los almacenes, actividad que considera debería ser realizada por personal de sala y que ocurre varias veces por semana con grandes cajas de ropa. Respecto a la cantidad de personal, señala que a veces siente que falta apoyo y otras veces que el equipo es suficiente, dependiendo de las condiciones de la jornada. Indica que generalmente existe ayuda, incluso de jefaturas, para terminar las tareas. Menciona que una dificultad importante corresponde a las pocas horas de descanso cuando se realiza cierre y al día siguiente se debe ingresar temprano, lo que afecta el rendimiento. También señala estrés asociado a la presión que recae sobre operaciones, ya que muchas veces se responsabiliza al área por los atrasos. Propone ingresar más temprano y contar con herramientas que ayuden a disminuir el esfuerzo físico asociado al manejo de cargas. Finalmente, considera que debería existir mayor dotación por sección para distribuir mejores tareas como procesamiento, peticiones y SINT.
Entrevistado 5	Señala que la carga laboral depende del día y de la hora, aumentando cuando se acumulan muchas tareas al mismo tiempo. Menciona que durante la recepción de camión se debe ordenar espacio, subir cajas y manipular ropa, lo que genera un alto agotamiento físico. Indica que, desde la perspectiva de la empresa, el personal podría parecer suficiente porque los trabajadores se sobre exigen para cumplir; sin embargo, considera que en la práctica sí falta personal. Reconoce haber tenido dificultades para cumplir todas sus responsabilidades, aunque señala que actualmente intenta no estresarse cuando no alcanza a realizar todo. Menciona que algunas tareas, como las peticiones, pueden quedar en segundo plano cuando prioriza mantener bajo el indicador “25”. Señala que anteriormente la carga laboral le generaba estrés, especialmente por tener que controlar muchas actividades simultáneamente. Como mejora, propone agregar más personas al área. Finalmente, considera que la incorporación de más personal ayudaría significativamente y que el impacto en las comisiones no debería ser un impedimento, ya que una persona adicional podría apoyar bastante la operación.

Entrevistado 6 Señala que le resulta difícil describir la carga laboral porque ya se ha transformado en un hábito realizar múltiples tareas durante la jornada. Indica que constantemente asume funciones adicionales, como apoyar en la planificación del día, organizar descansos y recepcionar camiones, tareas que no siempre corresponden directamente al personal de almacén. Considera que el personal claramente no es suficiente y que existe una sobre exigencia, ya que los trabajadores intentan cumplir con todo pese a la alta carga. Señala que generalmente trata de cumplir todas sus tareas, especialmente en la sección Señora, que considera una de las más pesadas. Menciona que las peticiones a veces se ven afectadas, aunque intenta mantenerse pendiente para evitar que se pierdan. Respecto al bienestar físico, identifica un impacto importante asociado a dolores y problemas de cadera, vinculados al esfuerzo físico, traslado de cajas, uso constante de escaleras, largas caminatas y carga de ropa desde almacenes lejanos. Señala que uno de los factores de presión es la necesidad de cumplir con todo al término del turno. Propone mejorar la ubicación de los almacenes, incorporar herramientas para bajar cajas y contar con más personal para apoyar tareas secundarias como peticiones, SINT y barridos.

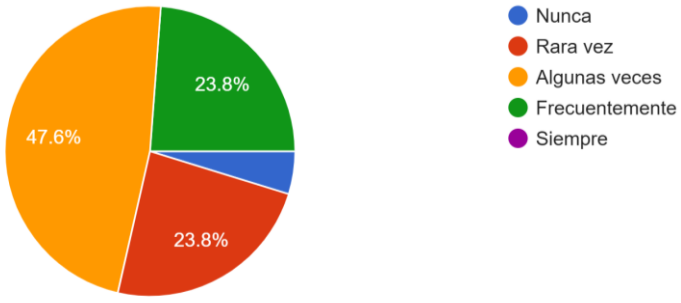
Entrevistado 7 Señala que considera la carga laboral normal dentro de los parámetros del área, aunque reconoce que asume una mayor carga debido a la falta de personal. Indica que muchas veces debe abarcar más tareas de las que debería, ya que no siempre existen suficientes trabajadores disponibles. Menciona que en pocas ocasiones ha participado en tareas que no pertenecen directamente al almacén. Respecto a la dotación, considera que no es suficiente para cumplir con todas las actividades, ya que deberían existir más personas disponibles para cubrir correctamente las distintas áreas y secciones, especialmente durante los cierres, donde suele haber menos personal. Señala que ha tenido dificultades para cumplir con sus responsabilidades debido a la cantidad de trabajo, ya que en ocasiones debe abarcar la reposición de más de una sección, atender solicitudes y responder a distintas tareas al mismo tiempo. Además, menciona que aún no lleva mucho tiempo en el almacén, por lo que la carga puede resultar más abrumadora. Indica que la carga laboral ha influido en el cumplimiento de tareas y en los tiempos de respuesta, los cuales se alargan cuando existe mayor demanda. A nivel físico, menciona cansancio, dolor lumbar, exigencia por permanecer de pie y realizar fuerza. A nivel emocional, identifica estrés asociado al sentido de urgencia, la rapidez con que deben ejecutarse las

	tareas y la presión por dejar la reposición lo más baja posible al final de la jornada. Señala que uno de los principales factores de presión es que los encargados no siempre consideran que una persona puede estar realizando el trabajo que deberían realizar dos o tres trabajadores. Como mejora, propone contar con más personal disponible para que la carga no recaiga en una sola persona. Finalmente, considera que la incorporación de más trabajadores ayudaría de manera importante al desempeño del área, especialmente en los turnos de cierre.
Entrevistado 8	Entrevista considerada dentro de la muestra proyectada; sin embargo, al momento de elaboración del presente anexo, la respuesta se encuentra pendiente de recepción.

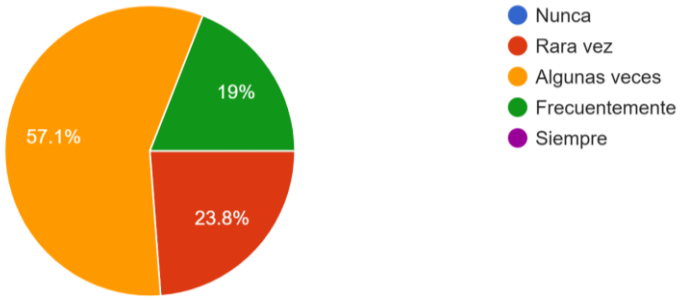
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal de almacén.

2. Resultados de entrevistas al personal de tienda

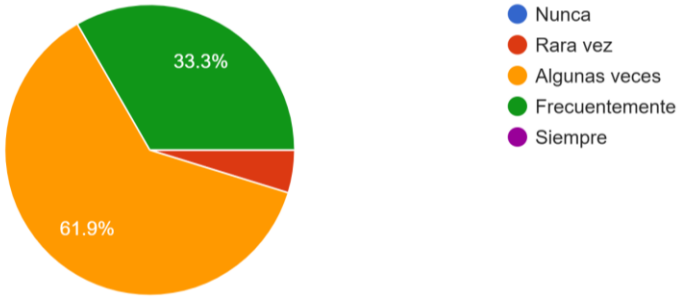
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia observa retrasos en la reposición de productos en sala de ventas?



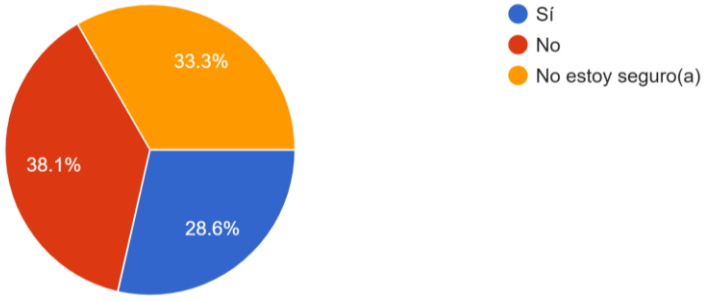
Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia observa retrasos en la entrega de peticiones de clientes?



Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia ha debido apoyar actividades relacionadas con el área de almacén?



Pregunta 4: ¿Considera que la cantidad de personal disponible en almacén es suficiente para responder a las necesidades de la tienda?



Pregunta 5: ¿En qué medida los retrasos en la reposición afectan su trabajo en sala de ventas?

Escala:

5: Mucho

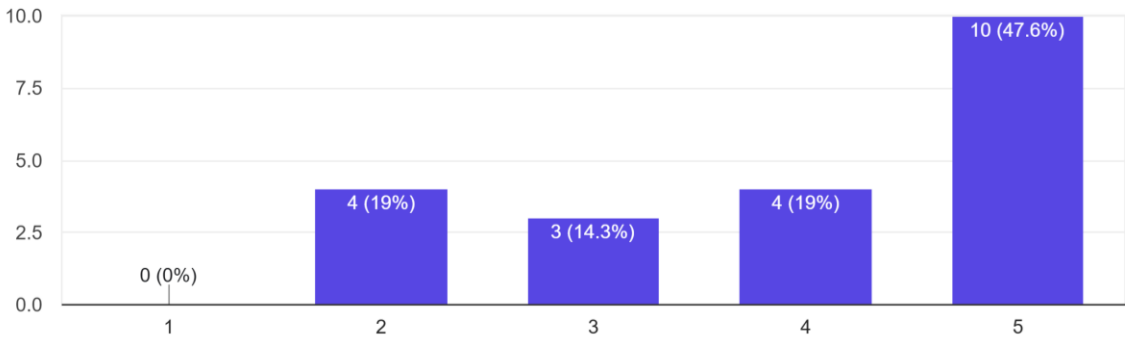
1: Nada

Pregunta 6: ¿En qué medida los retrasos en las peticiones afectan la atención brindada a los clientes?

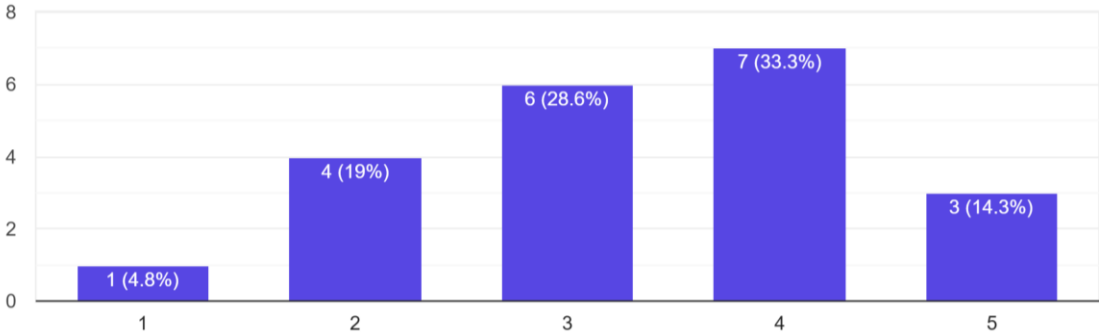
Escala:

5: Mucho

1: Nada



Pregunta 7: ¿Considera que la coordinación entre almacén y sala de ventas es adecuada?



Pregunta 8: Desde su experiencia, ¿cuál considera que es el principal problema que afecta la reposición o las peticiones de clientes?

Al tratarse de una pregunta abierta, las respuestas se presentan de manera individual y anónima, identificando a cada participante como Encuestado 1, Encuestado 2, y así sucesivamente

Encuestado	Respuesta
Encuestado 1	El retraso.
Encuestado 2	Las PDA sin alerta, lo que afecta la atención de solicitudes desde sala de ventas.
Encuestado 3	Falta de coordinación.
Encuestado 4	El poco personal disponible.
Encuestado 5	Definir prioridad entre todas las misiones que tiene el personal de almacén a cargo en ese momento. Se considera importante entender que una solicitud desde sala de ventas debe ser atendida en poco tiempo. Además, señala que con un equipo acotado igualmente se puede rendir bien si existe una correcta organización.
Encuestado 6	La división entre almacén y sección.
Encuestado 7	Falta de personal de operaciones.
Encuestado 8	Problemas con los dispositivos, ya que muchos no funcionan de manera óptima según lo requerido para la operación.
Encuestado 9	El principal problema se relaciona con el mal estado de las herramientas de trabajo, por ejemplo, las PDA.
Encuestado 10	Prendas sin ubicación o perdidas.

Encuestado 11	El uso de audífonos por parte del personal de almacén, distracciones como el celular y problemas de comunicación.
Encuestado 12	La distancia entre los almacenes y, en ocasiones, la disponibilidad de compañeros debido al poco personal.
Encuestado 13	Falta de personal o apoyo en operaciones.
Encuestado 14	La lejanía de los almacenes y la falta de personal.
Encuestado 15	La poca cantidad de stock total de ciertos productos en la tienda.
Encuestado 16	El tiempo que se tardan los procesos y la falta de personal.
Encuestado 17	Que los almacenes no se encuentran tan cerca, lo que a veces dificulta el desarrollo de las tareas.
Encuestado 18	Quizás la alta carga de reposición constante, considerando que estas actividades también aportan a la venta.
Encuestado 19	El poco personal disponible.
Encuestado 20	Probablemente se debe a la falta de algunos compañeros, lo que genera que el personal deba ocuparse de otros departamentos Durante el turno.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada mediante Google Forms, 2026.

Pregunta 9: ¿Qué cambios considera que podrían mejorar la coordinación entre almacén y sala de ventas?

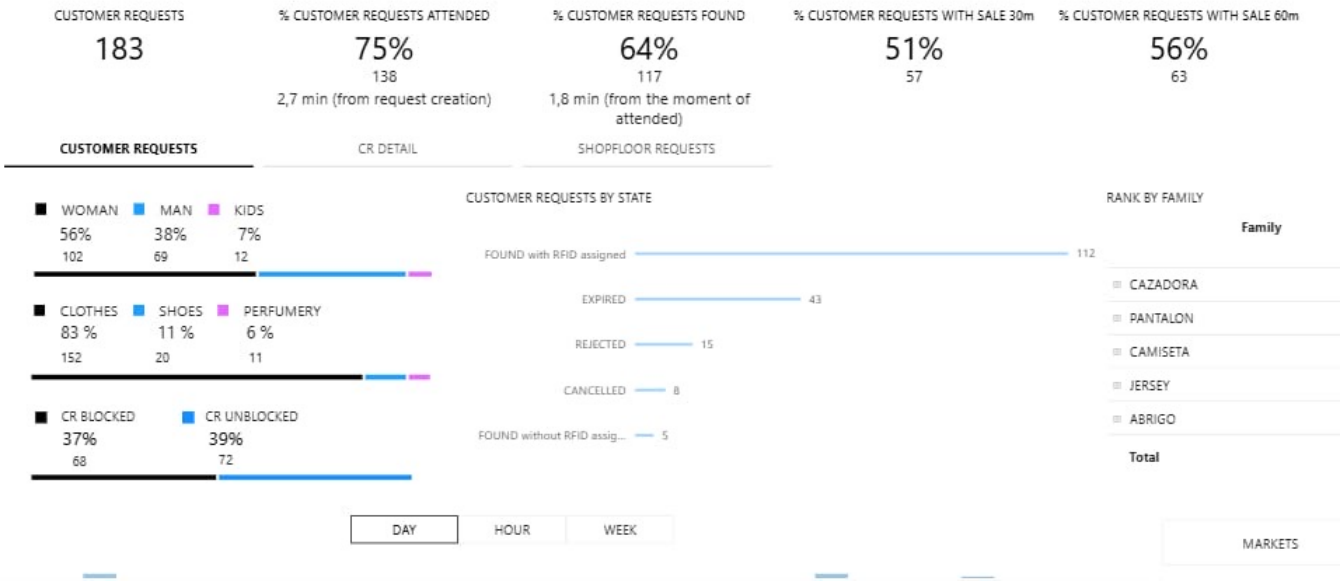
Al tratarse de una pregunta abierta, las respuestas se presentan de manera individual y anónima, identificando a cada participante como Encuestado 1, Encuestado 2, y así sucesivamente.

Encuestado	Respuesta
Encuestado 1	Más rapidez en traer peticiones o que el personal de tienda también pueda ir a buscar las peticiones cuando se observe que no hay suficiente personal de almacén.
Encuestado 2	Más comunicación entre ambas áreas.
Encuestado 3	Ser más rápidos.
Encuestado 4	Evitar el individualismo. Se sugiere que almacén solicite apoyo al área de venta para el procesado del indicador 25, dependiendo de la afluencia de público y de la demanda de prendas que deben estar disponibles en tienda. Señala que pocos trabajadores de almacén se acercan a pedir ayuda, sin conocer necesariamente la carga que tiene el personal de sala de ventas.
Encuestado 5	Mejorar la comunicación.
Encuestado 6	Mejorar la comunicación.
Encuestado 7	Mejorar la comunicación entre ambas partes.

Encuestado 8	Mejorar las herramientas de trabajo, como iPod y PDA, para que funcionen correctamente.
Encuestado 9	Mayor empatía con el trabajo del otro.
Encuestado 10	La comunicación es fundamental.
Encuestado 11	Mayor colaboración por parte de sala de ventas.
Encuestado 12	Más personal en operaciones.
Encuestado 13	Más personal.
Encuestado 14	Mejorar el seguimiento de las responsabilidades asignadas por planning.
Encuestado 15	Mejorar los tiempos de respuesta.
Encuestado 16	Mejor comunicación.
Encuestado 17	Establecer un canal de comunicación directa o contar con una persona encargada exclusivamente de las peticiones, que también conozca el producto en caso de tener que atender al cliente.
Encuestado 18	Mayor contratación en espacios críticos de la tienda.
Encuestado 19	Mejor fluidez en el uso de las PDA.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada mediante Google Forms, 2026.

3. Informe de peticiones



4. **Informe de valor promedio de producto vendido y cantidad de productos vendidos por cliente.**

    - **Valor promedio de producto vendido: $41.690**



- **Cantidad de productos por cliente**

