



**REUNION DE DISCUSIÓN DE AVANCES
DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Lunes 28 de Junio de 2021, de 18:00 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

<https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

ID de reunión: **833 6587 3364**

Código de acceso: **pplea**

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Lunes 28/06	
Hora	Título del Trabajo
18:00	“Gestión Recursos Humanos: Farmaservis.” Alumno: Grau, Maximiliano. Tutor: D’Arterio, Humberto.
18:15	“Integración de sectores en empresas de Servicios” Alumna: Cáceres Rocío Lorena Tutor: Diego Ezequiel Assaf
18:30	“Análisis y Diseño de Sistemas de Información aplicado en una galería comercial de San Miguel de Tucumán” Alumna: Hernández, Julieta Tutora: Rodríguez, María Fernanda



18:45	“Plan de Negocios: Complejo de fútbol.” Alumno: Pastoriza, Rodrigo Tutora: Abbás, Virginia
19:00	“Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte” Alumna: Cruz, Lourdes Sofía Tutor: Assaf, Diego Ezequiel
19:15	“Diseño e Implementación de modalidad “Cesión de uso de aulas y espacio” en el CIIDEPT” Alumna: Arce, Yohana Beatriz Tutora: Gor, Natalia
19:30	“Diseño Organizacional como herramienta para la productividad” Alumno: Sarmiento, Mauro Tutor: Martínez, Víctor Francisco
19:45	“Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme” Alumna: Cortez, Guadalupe Tutor: García, Javier

Asimismo, se adjuntan los resúmenes correspondientes a los trabajos anteriormente mencionados.

Esperamos contar con su presencia.

Mg.Jorge Rospide

Lic. Marcelo Medina

Lic. Florencia Domínguez

Instituto de Administración.



Título del Proyecto: Gestión Recursos Humanos: Farmaservis.

Alumno: Grau, Maximiliano.

Tutor: D'Arterio, Humberto.

Resumen

Las farmacias son negocios principalmente de servicios donde los clientes, también considerados pacientes, acceden confiando en que podrían resolver las necesidades que presenten, ya sea por dispensación de recetarios, consultas sobre medicación, tratamientos, enfermedades, sumado a otros productos para bebé, dermatológicos, cosmetológicos y artículos en general. Aquí radica la importancia del auxiliar de farmacia que se encuentra en el mostrador, debido a que acompaña y orienta al cliente en todo momento, es decir, en todo el proceso de venta.

La empresa bajo estudio es una farmacia ubicada en la localidad de Banda del Río Salí, provincia de Tucumán. Actualmente posee un Administración de personal llevada a cabo por un empleado con muchos años de experiencia y de confianza para los directivos, idóneo para el cargo, pero sin formación específica. Por consiguiente, se considera pertinente diagnosticar y posteriormente proponer un plan estratégico de gestión de recursos humanos con el objetivo de mejorar el core-business de la empresa. En consecuencia, se propone desarrollar un plan estratégico de Recursos Humanos a fin de mejorar la gestión en la farmacia "Farmaservis".

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo con diseño Investigación Acción. Se aplicó como métodos de recolección de datos cuestionarios abiertos al personal, entrevistas no estructuradas a los directivos y análisis de documentos de la empresa. Luego, se procede al análisis de los resultados obtenidos para evaluar el ambiente de trabajo y la situación actual del personal.

De acuerdo a la información obtenida del análisis previamente realizado, se esboza un organigrama para definir la estructura real de la empresa y establecer los puestos existentes en "Farmaservis". Luego, tomando como referencia la información recabada previamente, se construye un listado de competencias requeridas por los puestos y posteriormente se diseñan los descriptivos de cargos, orientados a las competencias.

Palabras Claves: Recursos Humanos – Plan Estratégico – Competencias – Enfoque Cualitativo.



“Integración de sectores en empresas de Servicios”

Alumna: Cáceres Rocío Lorena

Tutor: Diego Ezequiel Assaf

Resumen

Marchese, Grandi, Mesón & Asociados es un estudio contable radicado en San Miguel de Tucumán que brinda asesoramiento fiscal, laboral y de auditoría, entre otros.

Los servicios son llevados a cabo a través de la sectorización por áreas, y ejecutados por equipo de trabajo liderado por un gerente.

Actualmente, la empresa presenta una falta de delimitación de tareas entre los diferentes sectores, lo que implica una inadecuada coordinación de trabajo y promueve la duplicidad e incumplimiento de tareas.

El Objetivo es desarrollar un plan que mejore la coordinación entre los sectores de la empresa. Esto permitirá que se responda a la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar la coordinación entre sectores de la empresa?

Para eso se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Recopilar información que permita realizar un correcto diagnóstico de la situación por la que atraviesa la empresa.
- Relevar los procesos y circuitos de la empresa para adquirir conocimiento.
- Identificar las tareas que no se encuentran bien definidas.
- Definir planes de acción que permitan minimizar los problemas.

El enfoque metodológico es de tipo cualitativo de investigación acción, ya que se tendrá una participación y acción en conjunto con los grupos implicados.

Se llevó a cabo una entrevista con los Socios, en la cual manifestaron su preocupación vinculada con la falta de delimitación de tareas entre sectores; también se obtuvo información acerca de las tareas que le corresponden en teoría a cada sector.

Luego se entrevistó a los gerentes e integrantes de los equipos de trabajo, obteniendo información vinculada con las tareas que efectivamente realizan.

Por último se entrevistó a un experto- socio retirado, quien recomendó el relevamiento de los procesos según las tareas dispuestas por los socios y cotejar con lo que efectivamente sucede en la realidad, con el objeto de identificar los desvíos y las causas que los generan.

A partir de toda la información proporcionada, se identificaron como conflictos relevantes a los siguientes:

- Tareas realizadas simultáneamente por dos sectores, debido a la falta de comunicación.
- Incumplimiento de tareas por la falta de asignación de la misma.
- Cuellos de botella originados por errores en la planificación.

Se relevó el organigrama de la empresa para identificar las relaciones entre cargos dentro de cada equipo de trabajo, a su vez se relevaron los siguientes procesos según lo determinado en el Manual de funciones de la empresa:

1. Proceso de liquidación de IVA.
2. Proceso de liquidación de Ingresos Brutos.
3. Proceso de liquidación de Impuesto a las Ganancias.
4. Proceso de relevamientos de Información.
5. Proceso de Análisis de cuentas.
6. Proceso de armado de Estados Contables.



Por último, a partir de la observación de un grupo del sector de Impuestos y Auditoría externa, se relevaron los procesos que lleva a cabo el personal.

Palabras Claves:

Estudio contable – Manual de funciones – Procesos – Sincronización - Integración

Tópicos de Discusión:

- ✓ Duplicación de tareas
- ✓ Falta de planificación de tareas
- ✓ Comunicación intersectorial



“Análisis y Diseño de Sistemas de Información aplicado en una galería comercial de San Miguel de Tucumán”

Alumno: Hernandez, Julieta

Tutor: Rodríguez, María Fernanda

Resumen

La Galería Comercial “X” es una empresa ubicada San Miguel de Tucumán, cuya actividad principal es la locación de locales comerciales y oficinas. A mediados de 2020, inició el desarrollo de un sistema de información para el área de administración de la misma. El sistema nuevo se realizó a medida por una consultora y ofrecía más funcionalidades a las que tenía el sistema anterior, algunos de los beneficios esperados a partir del mismo eran, la disponibilidad remota de la información, evitar errores en los cálculos de expensa, emisión automática de contratos y facturación. No obstante, una vez disponible el sistema, se encontraron nuevos problemas:

El nuevo sistema es usado por los usuarios sólo a fines de registración de la información por pedido de la directiva, pero no es útil para el desempeño de sus funciones, para las cuáles se usan el sistema anterior y sistemas manuales. Esto significa una duplicación de tareas para los usuarios, reduciendo su eficiencia. Por otro lado, al continuar con sistemas manuales, no se reducen “errores humanos” por lo que no se incrementa la eficacia en las operaciones.

El presente trabajo, plantea al análisis y diseño de sistemas, y a la administración de proyectos como una herramienta capaz de esclarecer esta problemática y ofrecer alternativas de solución a la misma. El objetivo general es evaluar y proponer las soluciones necesarias para una correcta utilización del Sistema de Administración, que permita mejorar la eficiencia y eficacia en sus operaciones. Para esto, se plantean los siguientes objetivos específicos

- Diagnosticar los procedimientos de trabajo en el área y evaluar la necesidad de mejorar la operatoria diaria a través de la implementación de un sistema.
- Analizar el funcionamiento del nuevo sistema para determinar las causas de las fallas en la implementación del mismo.
- Definir las alternativas de solución al problema y evaluarlas comparativamente.

El enfoque metodológico es de tipo cualitativo con paradigma socio-crítico y diseño de investigación-acción práctico con visión deliberativa

El proceso detallado será flexible y se propone a partir de la metodología para el desarrollo administrativo de sistemas de información desarrollado por Bravo Carrasco (1996).

Se realizó un relevamiento y análisis de los procesos realizados por la galería, identificando cuellos de botellas, reprocesos y oportunidades de mejora



mediante una racionalización de procesos, además de esclarecer las necesidades de sistema de la galería, incluyendo los formularios y documentación a emitirse desde el sistema. Posteriormente, se avanzó en la implementación del nuevo sistema y en la confección de un listado de bugs (fallas en funcionalidades). Se plantearon cuatro alternativas de solución, de las cuales dos fueron descartadas debido a restricciones económicas y técnicas.

Actualmente se está trabajando en el análisis de factibilidad de dos de las alternativas de solución: corrección del nuevo sistema y utilización de un Software del tipo SaaS. Se planificó una reunión con los proveedores del Software para la determinación de un tiempo estimado para las correcciones del sistema y el costo de las mismas.

Palabras Claves: Sistemas – Proyectos – Proceso – SaaS – locación.

Tópicos de discusión:

- Reserva y desconfianza por parte de los socios gerentes ante la contratación de otro proveedor de sistema o de un sistema SaaS.
- Evaluación de riesgos y costo de cada error de sistema.
- Desarrollo de un manual de Sistema y capacitación de los usuarios.



“Plan de Negocios: Complejo de fútbol”

Alumno: Pastoriza, Rodrigo

Tutor: Abbás, Virginia

Resumen

El presente trabajo se enfoca en la elaboración de un plan de negocios para “**El complejo**” un emprendimiento que tiene como finalidad ofrecer un servicio de primera calidad en la Ciudad de Monteros, Tucumán. Actualmente se pueden encontrar diversos espacios para la práctica del deporte, pero estos se encuentran en muy malas condiciones y con poca disponibilidad. “El complejo” busca poder brindar al cliente un servicio de calidad en donde los clientes puedan desempeñar su práctica deportiva en el tiempo y condiciones óptimas.

Para desarrollar el plan de investigación se llevará a cabo una investigación utilizando métodos mixtos con diseño exploratorio, obteniendo información tanto de carácter cualitativo como de carácter cuantitativo. A través de la investigación mixta obtener datos relevantes sobre los diversos aspectos del mercado como ser los competidores, proveedores y clientes. Lo cual nos permitirá ofrecer un valor significativo al cliente y así generar resultados positivos en el negocio.

El propósito general a desarrollar en este plan de negocio es poder identificar las principales características del mercado en el cual se va a desempeñar nuestro negocio. Para dicha investigación es importante centrarnos en las cualidades internas al negocio como también en las cualidades externas de la actividad. Dicho problema nos otorga las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera funciona el mercado de las canchas de fútbol? ¿Cuáles son los recursos claves para el negocio? ¿Cuál es su estructura de costos y los flujos de ingresos? ¿Cuál es la propuesta de valor a ofrecer? Para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las características significativas del mercado
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre investigación, comercialización, finanzas, recursos humanos y operaciones en la planificación del emprendimiento.
- Definir un plan comercial
- Determinar la viabilidad del negocio a partir de un plan económico-financiero
- Determinar una estrategia de negocio.

Hasta el día de la fecha se realizó un profundo análisis sobre la situación actual en el mercado objetivo. Para esto se llevaron a cabo entrevistas con expertos en complejos deportivos, jugadores y entrenadores. Se utilizó el cuestionario a una población como herramienta para la recolección de datos, con posterior transformación de datos obteniendo así información significativa. Sumando a estas herramientas se llevó a cabo una observación activa en diversos complejos de características similares, mediante la cual se obtuvo características principales sobre el movimiento del negocio.



A través de las herramientas mencionadas previamente se comenzó con el armado del modelo canvas, introduciendo en esta los principales resultados obtenidos previamente sobre las principales tanto internas como externas del negocio. Posteriormente se dio comienzo al uso de tres herramientas estratégicas fundamentales para nuestra investigación, las cuales son el análisis VRIO, una matriz FODA y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter. La analítica de datos, fue realizada en conjunto a una capacitación en la asignatura por parte del autor.

Palabras Claves: Plan de negocios, investigación de mercado, servicio.



“Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte”

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía

Tutor: Assaf, Diego Ezequiel

Resumen

El transporte constituye una de las principales actividades para las empresas; su función, es el traslado de materias primas y productos terminados desde el origen hacia el destino.

En la actividad de transporte de carga de nuestra región es muy frecuente encontrar estructuras familiares y hasta unipersonales que carecen de procedimientos adecuados y necesarios para obtener el mayor rendimiento posible. Es por esto, que el presente trabajo se centra en una empresa intermediaria de transporte con quince años de antigüedad, dedicada mayormente al transporte de cereales (soja, maíz, trigo, arroz, entre otros). Al ser una empresa intermediaria de transporte es el nexo entre el cliente que desea transportar mercadería y el transportista quien realiza el viaje prestando sus servicios de flete.

El problema del trabajo se enfoca en irregularidades e informalidades observadas en el desempeño de las actividades de la organización. Duplicación de tareas entre colaboradores, falta de un seguimiento de comprobantes, retrasos en procesos, falta de respaldos en acuerdos con clientes son algunos sucesos causantes de problemas entre empleados de la organización y problemas entre la organización y clientes/proveedores. Por estos motivos, el trabajo busca proponer dirección y claridad para la reorganización administrativa. Para ello, cuenta con los siguientes objetivos específicos: identificar una estructura adecuada a la organización; describir y formalizar procesos y procedimientos administrativos; elaborar manuales de funciones correspondientes a cada cargo de la estructura organizacional y definir actividades y procesos de control para el sistema administrativo.

La investigación utilizará un enfoque cualitativo, buscando comprender las personas, procesos, eventos según sus “cualidades” desde un punto de vista subjetivo. Se desarrolla con un paradigma socio-crítico procurando obtener respuestas y participación de los integrantes de la empresa en las propuestas y tomas de decisiones. El diseño del trabajo es de investigación-acción, ya que pretende comprender y proponer soluciones a la situación problemática. Para la recolección de datos se usarán las siguientes herramientas: observación pasiva en el ambiente de trabajo, entrevistas abierta, revisión documental y formularios. El desarrollo del trabajo se realizó en tres etapas: 1ºEtapa de Relevamiento; 2ºEtapa de diagnóstico y 3ºpropuestas de mejora. Durante el relevamiento se realizaron las entrevistas a todos los integrantes de la organización (8 miembros) concurriendo al ambiente de trabajo en reiteradas ocasiones, además se proporcionó un formulario con el fin de obtener percepciones respecto a su ambiente de trabajo. En esta etapa los resultados se pueden visualizar a través de las palabras más mencionadas y frases sobresalientes de las entrevistas. Además de conclusiones de las observaciones realizadas en el ambiente y los formularios completados por los miembros de la



empresa. En la etapa de diagnóstico, se determinaron la criticidad de los principales riesgos encontrados en los procedimientos. Por último, para la etapa de propuestas de mejoras se confeccionó un organigrama y manuales de funciones para cada puesto organizativo, quedando pendiente la confección de manuales de procedimientos de los procesos con mayores falencias detectadas durante el relevamiento.

Tópicos de discusión:

- ¿Es conveniente agregar literatura sobre empresas familiares?
- ¿Sería adecuado cambiar objetivos específicos enfocándolos a las distintas etapas del trabajo (relevamiento, diagnóstico, propuesta de mejora)?

Palabras Claves: Sistema administrativo – procesos – funciones - control interno.



“Diseño e Implementación de modalidad “Cesión de uso de aulas y espacio” en el CIIDEPT”

Alumno: Arce, Yohana Beatriz

Tutor: Gor, Natalia

Resumen

El CIIDEPT (Centro de Innovación, Investigación y Desarrollo Educativo, Productivo y Tecnológico) es una institución dependiente del Ministerio de Educación que tiene como misión llevar a cabo acciones para la construcción, adquisición del conocimiento y desarrollo de competencias a través de la investigación.

Este centro de innovación cuenta con una infraestructura edilicia altamente tecnológica y equipada con herramientas de alta complejidad, necesarias para el desarrollo de sus actividades específicas, entre ellas cuenta con laboratorios de robótica y automatización industrial, sala de computación de impresión 3D, auditorio para 200 personas, laboratorio de microbiología, física y química, cine 3D, museo, entre otros recursos.

En la actualidad con la oferta académica que realiza la entidad, no logra ocupar la totalidad de sus espacios físicos, por lo tanto, se define el problema, como el desaprovechamiento de estos espacios y de los ingresos que podrían obtener a través de su locación.

El objetivo de este trabajo es formalizar una propuesta que defina la modalidad Cesión de uso de espacios en esta entidad pública. Esta modalidad se encuentra definida entre las funciones que tiene el CIIDEPT pero que nunca implementó. Para ello se definen los siguientes objetivos generales:

- ❖ Diseñar el circuito del proceso requerido para efectuar las cesiones.
- ❖ Proponer actividades de control interno para minimizar posibles riesgos.
- ❖ Diseñar y formalizar los documentos intervinientes en dicho proceso.

Para llevar a cabo este trabajo se eligió el enfoque cualitativo, con un diseño metodológico “investigación-acción” ya que comprende la problemática actual de la empresa, plantea un plan para resolverla y se pretende implementar los resultados del estudio.

Hasta el momento el trabajo no se encuentra desarrollado en su totalidad. Se comenzó con un relevamiento de todos los requisitos necesarios que implica esta modalidad de cesión de uso y luego se procedió a diseñar el circuito correspondiente.

Para diseñar esta nueva modalidad a aplicar en la entidad, se destacó la importancia de estandarizar los procesos proporcionando una guía descriptiva de los pasos, procedimientos, tiempos y responsabilidades de los distintos actores involucrados, con el fin de garantizar un proceso claro y eficiente. Para ello se utilizaron tanto métodos descriptivos como gráficos. Con respecto a los primeros se elaboraron manuales de procedimientos, se definieron políticas, y reglamentos que regulan el uso de estos espacios a ceder, y como métodos gráficos se elaboraron cursogramas de todo el circuito de cesión.

Para concluir se plantean los siguientes tópicos de discusión:

- ❖ La importancia de formalizar los procedimientos en un nuevo proceso.
- ❖ La importancia de involucrar a las personas para que participen en el diseño de un nuevo proceso.

Palabras Claves: ESTANDARIZACION - PROCESOS - PROCEDIMIENTOS - CONTROL INTERNO - CESION DE USO.



“Diseño Organizacional como herramienta para la productividad”

Alumno: Sarmiento, Mauro

Tutor: Martínez, Víctor Francisco

Resumen

Las empresas con el tiempo van evolucionando y modificándose de forma permanente, por lo que es importante una preparación de forma proactiva para que los RRHH puedan realizar las funciones con eficacia y eficiencia. Si se desea lograr un equilibrio, y enfrentar los frecuentes cambios de manera competente, la estructura organizacional debe estar correctamente diseñada. Un buen diseño organizacional puede contribuir incluso a la capacidad de la empresa para crear valor al cliente y percibir una ganancia.

El presente trabajo se lleva a cabo en una Pymes dedicada a la comercialización de productos y servicios para mascotas, cuyo nombre de fantasía es “Cerro Mascotas”. En la actualidad posee una sucursal, en la localidad de Yerba Buena, Tucumán. La misma cuenta con un salón de ventas, un pequeño depósito y oficinas, en donde las decisiones están centralizadas en el gerente general.

La empresa presenta como problema la existencia de una estructura organizacional ineficiente, que repercute en su productividad mediante una superposición de tareas y la falta de definición de diversas funciones y responsabilidades de los distintos colaboradores. Cabe aclarar, que cada persona que trabaja en esta compañía no tiene asignada funciones específicas. Esto genera que las tareas se dupliquen o, muchas veces no se realicen, generando un gran costo.

De esta manera, se plantea como objetivo general de este trabajo: clarificar las funciones de los distintos RRHH de Cerro Mascotas para mejorar el desempeño y la productividad. Se planea realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización, para luego construir un organigrama con la finalidad de obtener una visión macro y detectar los problemas estructurales. En última instancia, se propone redactar un manual de funciones de todos los puestos y establecer una coordinación entre los diferentes departamentos.

El presente estudio posee un enfoque cualitativo. El diseño elegido es el de Investigación-Acción, ya que se intentará implementar un plan para resolver el problema, una vez finalizado el trabajo exploratorio en la empresa. Como herramientas de recolección de datos, se utilizan la observación directa que tiene su atención en el funcionamiento y manejo organizacional. Desde luego, se realizan entrevistas abiertas al gerente general y a los diferentes empleados, con el objeto de conocer que actividades cumple cada uno en su puesto. También, se analizan casos similares a esta organización.

A partir de las observaciones directas en todas las áreas de la organización y de acuerdo con lo descrito por los colaboradores en las entrevistas, se obtiene información que se utiliza para diseñar el organigrama actual y realizar una breve descripción de este. Luego, se analizan los problemas de tipo funcional, estructural, de nivel y de designación del sistema de organización. De esta manera se ofrecen diferentes propuestas que mejoren el funcionamiento



presente y futuro de Cerro Mascotas. Inmediatamente, se rediseña un organigrama para obtener una nueva visión macro y que permite redactar un manual de funciones que optimizará el desempeño organizacional. Queda pendiente únicamente para la finalización del proyecto establecer un grado de coordinación de las tareas entre los diferentes departamentos de la empresa.

Palabras Claves: Estructura organizacional- Funciones- RRHH- Organigrama- Manual de funciones



“Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme”

Alumno: Cortez, Guadalupe

Tutor: García, Javier

Resumen

Como introducción al estudio, se reflexiona sobre el proceso de evolución dentro de las Pymes: cuando éstas comienzan a progresar, es cada vez más necesario que paralelamente incorporen un crecimiento profesional en sus actividades; con el fin de poder minimizar riesgos a lo que están expuestos y potenciar su crecimiento.

Por esta razón, la presente investigación se enfoca en una nueva y pequeña unidad de negocios que pertenece a una empresa comercial y familiar, ubicada en San Miguel de Tucumán, que se dedica a la venta de motocicletas, bicicletas, repuestos y artículos del hogar como electrodomésticos. Esta sección es la encargada de ofrecer servicios de financiación a través de préstamos personales para la adquisición de bienes que la empresa principal comercializa; por lo que el fin de su creación es promover el consumo del propio grupo económico. De esta manera, como situación problemática se define la falta de establecimiento y formalización de componentes y herramientas que integren un sistema de control de gestión dentro de la financiera; ya que su correcta aplicación favorecería el monitoreo de un plan estratégico de la organización a través de indicadores financieros de gestión que estén alineados con objetivos, metas, responsables y con su ejecución, permitiría el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

El estudio se aborda a través de un estudio de caso, adquiriendo un enfoque mixto, con diseño “distrac”; además, las técnicas de recolección de datos elegidas son: observación; entrevistas personales al gerente de la unidad y al encargado de cobranzas; encuestas de escalas de medición a colaboradores internos y externos y, por último, el análisis de los documentos históricos utilizando la herramienta “Power Bi”.

A fines de la siguiente reunión de discusión, se presentan como avances la recolección de datos a través de observación, entrevistas a encargados, y el desarrollo y análisis de cuestionarios a colaboradores internos y externos. A partir de ello, en principio, se realizó una descripción de los componentes del sistema de control de gestión: se explica la arquitectura de la unidad, los procesos de control y la influencia de los sistemas de información; sugiriendo propuestas de mejoras. Además, se dio inicio al análisis de los sistemas de palancas; es decir, se clasifican las variables de los datos recolectados según cada sistema corresponda, incorporando especialmente en el área de control interactivo la confección de las herramientas: Análisis PESTEL, FODA y Cadena de valor.

Por último, se proponen como tópicos de discusión:

- Incorporar herramientas o elementos dentro del sistema de palancas
- Considerar aspectos a mejorar de las herramientas ya propuestas
- Incorporar nuevas sugerencias de mejoras para la unidad de negocios

Palabras Claves: PyME – estrategia - control de gestión – herramientas