



Tercera Reunión de Discusión – Segundo Cuatrimestre 2023

En el marco de la Práctica Profesional, se desarrollará la Tercera Reunión de Discusión del Instituto de Administración. La misma se llevará a cabo este miércoles 08 de noviembre, de 18:30 a 20:30hs por la plataforma Zoom

ID de reunión: 832 7010 8973

Código de acceso: pplea

<https://us06web.zoom.us/j/83270108973?pwd=Q1dtUjFVS0U0YjhPSzFORm9QeWVCUT09>

Invitamos a docentes, alumnos, y todas las personas interesadas a sumarse a este encuentro

Los esperamos

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Miércoles 08/11/2023 Tercera Reunión de Discusión	
18.30hs	Alumno: Federico Julián Juárez Nombre del Trabajo: “Metamorfosis Organizacional en el Marco de una Distribuidora de Bebidas en San Miguel de Tucumán” Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutor: Cristian Emanuel Rocha
18:45hs	Alumno: Lucas Palavecino Nombre del Trabajo: Reorganización de una Empresa de Pastelería Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutor: Cristian Emanuel Rocha
19:00hs	Alumno: Facundo Augusto Esper Nombre del Trabajo: “Indicadores como apoyo a la gestión en un Hospital Público desde la división Recupero de Costos” Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutor: Javier García



19:15hs	Alumno: Miguel Alberto Esper Nombre del Trabajo: “Aplicación de ciencia de datos en la veterinaria LV” Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
19:30hs	Alumno: Agustina Molina Imbaud Nombre del Trabajo: “Innovación verde: Plan de Negocios para un Mercado Orgánico con Inteligencia Artificial Generativa” Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
19:45hs	Alumno: Martina Colombres Garmendia Nombre del Trabajo: “Planificación estratégica para una empresa familiar en la industria de los bikinis” Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutora: Virginia Abbas
20:00hs	Alumno: María Josefina Bulacio Bascary Nombre del Trabajo: “Potenciar el éxito empresarial mediante la formalización de la empresa Komuk.” Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real Tutora: Erika Grunauer

Se adjuntan los Resúmenes de los Trabajos:



“Metamorfosis Organizacional en el Marco de una Distribuidora de Bebidas en San Miguel de Tucumán”

Alumno: Federico Julián Juárez

Tutor: Cristian Emanuel Rocha

Resumen

En un entorno empresarial en constante evolución, la metamorfosis organizacional emerge como una estrategia crucial para optimizar recursos y mejorar la eficiencia. Este trabajo de investigación se centra en la empresa "E.J.", una distribuidora de bebidas en S.M. de Tucumán que posee desafíos debido a su informalidad, infraestructura y limitados recursos.

La investigación contextualiza la importancia de la administración y la reestructuración en la adaptación al mercado actual. La empresa "E.J." presenta fallas en su estructura y organización, dificultando sus objetivos empresariales. El objetivo esencial del estudio es ver las causas de estas deficiencias y proponer soluciones de reestructuración y/o cambios.

El marco teórico explora conceptos como la reestructuración, la modificación de estructuras y procesos para lograr objetivos ya que puede ser causas de cambios en el mercado o presiones financieras.

La metodología elegida es un estudio de caso cualitativo. La 1° fase involucra observación directa, entrevistas individuales y análisis de documentación para comprender la situación actual de "E.J." y realizar un diagnóstico. La 2° fase implica diseñar un nuevo modelo organizacional que se adapte a las necesidades identificadas.

Podemos decir que hasta el momento la 1° fase se encuentra concluida siguiendo el proceso metodológico mencionado previamente, en cuanto ahora se aboca a la realización de herramientas para transformar la situación actual de la organización como por ejemplo la implementación de misión, visión y valores como punto de partida de la Dirección Estratégica, la Arquitectura Organizacional actual de la empresa, Análisis FODA, Análisis VRIO, Cadena de Valor e implementación de manual de funciones.

Las inconsistencias halladas incluyen informalidad organizacional, la ausencia de un organigrama y la falta de manuales de funciones, lo que afecta la subordinación interna. La organización carece de un plan estratégico debido a la incertidumbre, por lo que las herramientas propuestas serán de gran ayuda en este contexto.

Tópicos de discusión:

- **Metodología de Investigación:** ¿Es correcta la metodología y/o abordaje que se puede realizar para este tipo de trabajo de investigación? ¿Se podría hacer un abordaje cuantitativo para este tipo de organización sabiendo que el sistema de información no es automatizado, sino que es manual?



- **Herramientas como propuesta de mejora:** ¿Son suficientes? Sabiendo que es una organización pequeña con muchas falencias tanto de tipo estructural como de procesos. ¿Es correcta la implementación de estas herramientas?
- **Cuestiones Generales:** Al ser el trabajo denominado “Metamorfosis Organizacional” ¿Debería tocar únicamente temas referido a la Dirección o Administración Estratégica?

Palabras Claves: Metamorfosis Organizacional; Control de Gestión; Administración; Eficiencia Empresarial



Reorganización de una Empresa de Pastelería

Alumno: Lucas Palavecino

Tutor: Cristian Rocha

Resumen

SweetMar es una empresa gastronómica familiar del rubro Pastelería. Inició sus actividades hace 23 años en la localidad de Termas de Rio Hondo, provincia de Santiago del Estero. La empresa actualmente se encuentra muy bien posicionada dentro del sector gastronómico en la provincia y su crecimiento ha generado la necesidad al dueño - gerente de formalizar toda la estructura de la empresa.

El objetivo principal es crear manuales de procedimientos para mejorar la eficiencia del proceso productivo.

Para este trabajo se utilizó un enfoque cualitativo, diseño de investigación – acción. Se utilizaron las observaciones y las entrevistas al gerente para obtener la información.

Con la recopilación de los datos mediante las visitas y las entrevistas, se hizo un primer análisis general de la empresa, se utilizó la herramienta de la matriz FODA. Del análisis se pudo observar que, si bien el funcionamiento que lleva actualmente es destacable, sus principales inconvenientes surgen por las variaciones de la economía actual del país, que afecta tanto a sus clientes y como así también a los proveedores.

Por esto, la empresa reconoce como su fortaleza el capital humano, la capacidad del personal es la que lleva que los productos sean de calidad y genere un valor para los clientes.

La segunda actividad que se realizó fue armar el organigrama de la empresa para establecer bien cada sector.

El desafío de este trabajo surge en el área de producción, existen ciertas actividades que no se encuentran bien comunicadas, esto genera inconvenientes y retrasos en los procesos cada vez que existe una rotación del personal, cuando ingresa un nuevo colaborador es muy común que se omitan controles del procesos o mantenimiento que afectan a la calidad del producto final.

De este análisis, se procedió a determinar las actividades principales de todo el ciclo productivo y dividir en departamentos. Se realizará un diagrama de flujo que refleje las actividades claves en cada departamento, también una matriz de control administrativo.

Tópicos de discusión: Desarrollo de manuales de funciones, ¿Ayudará a mejorar el rendimiento de la producción? ¿Reducirá los retrasos y de producción cuando exista rotación de personal?

Palabras claves: Reestructuración – Procedimientos – Manuales de funciones



“Indicadores como apoyo a la gestión en un Hospital Público desde la división Recupero de Costos”

Alumno: Facundo Augusto Esper

Tutor: Javier García

Resumen

En Argentina, la mayoría de los Hospitales Públicos funcionan todos los días, incluyendo fines de semana, proporcionando servicios médicos esenciales sin interrupción. La División de Recupero de Costos se administra esta enorme cantidad de datos generados, permitiendo recuperar los costos a las Obras Sociales correspondientes, constituyendo una importante fuente de financiación del Hospital, que busca garantizar la cobertura de costos operativos y mejorar la calidad de los servicios de atención médica. Los sistemas informáticos utilizados en la división Recupero de Costos son el SGH y la Plataforma Online SSS, esta última fue implementada en septiembre 2022, lo cual permitió reducir significativamente los tiempos de cobro, beneficiando a los Hospitales. Si bien, los actores fueron incorporándose paulatinamente, hoy en día se operan por plataforma casi todas las Obras Sociales Nacionales.

La implementación de tecnología en el Hospital trajo consigo una gran cantidad de datos con un enorme potencial de análisis, especialmente con la reciente implementación de la Plataforma Online SSS. Sin embargo, la alta carga operativa dificulta el análisis de los mismos para la toma de decisiones.

El objetivo general de esta investigación es proponer un tablero de control que incluya indicadores de producción de la división de Recupero de Costos y también indicadores de cobranzas recibidas de las Obras Sociales, buscando favorecer la gestión, al brindar información útil y oportuna para tomar decisiones. Los objetivos específicos se centran en entender el contexto actual, identificar aspectos clave, definir variables de medición, proponer indicadores pertinentes y determinar la forma de presentación óptima.

Para este trabajo se recolectaron datos cualitativos a través de observación y entrevistas, que se analizaron y volcaron en un modelo de mapa de procesos de la división identificando, entre otros procesos, aquellos operativos de preparación de los datos, carga de episodios, facturación y gestión de cobranzas. Además, se identificaron como factores clave de éxito de la división maximizar la carga de episodios, permitiendo aumentar la facturación y así incrementar la cobranza, poniendo el foco en la Plataforma Online SSS, con gran interés en contar con información, sobre valores históricos y comportamientos de pago de las principales Obras Sociales, entre otros, expresada a través de un reporte oportuno e innovador. Mientras que los datos cuantitativos se extrajeron de los sistemas informáticos según la información cualitativa previamente obtenida, con el fin de avanzar con la propuesta de indicadores que permitan conformar el tablero de control objetivo de este trabajo. Para el tratamiento se procedió a utilizar la base “Listado de comprobantes” de la cual se extrajeron los campos “Importe total”, “Fecha factura”, “Denominación OS”, “Estado”, “Fecha pago”. Una hipótesis inicial es que existe un



grupo minoritario de Obras Sociales que representan el mayor valor de facturación y de cobranzas por Plataforma Online SSS. Otro supuesto es que se puede pronosticar la fecha de cobro a partir de datos históricos de pago.

Tópicos de discusión: ¿Son adecuados los datos seleccionados? Características de los campos a utilizar. Alternativas para el tratamiento de los datos cuantitativos.

Palabras claves: Datos – Estadística Descriptiva – Pronósticos.



“Aplicación de ciencia de datos en la veterinaria LV”

Alumno: Miguel Alberto Esper

Tutor: Marcelo Enrique, Medina Galván

Resumen

“LV” es una veterinaria dedica a la comercialización de productos alimenticios, artículos para mascotas y la prestación de servicios sanitarios para el cuidado y bienestar de los animales. Su sede central se encuentra ubicada en San Miguel de Tucumán y posee diversas franquicias. La propuesta de valor es una de las herramientas esenciales que toda empresa debe tener para poder alcanzar el éxito, sin embargo, en nuestra investigación pudimos identificar una carencia de la misma: una propuesta de valor sólida alineada a la estrategia organizacional. El enfoque metodológico elegido es cuantitativo. Las técnicas de análisis utilizada es el ACM (Análisis de Correspondencia Multivariado) el cual consiste en analizar categoría de datos y encontrar relaciones entre las variables. El diseño del ACM se lleva a cabo a través del software de código abierto estadístico R.

El objetivo general, consiste en la utilización de herramientas propias de la ciencia de datos e inteligencia artificial, que permitirán el procesamiento, análisis y estructuración de la información recolectada con el propósito de validar la propuesta de valor.

Como primera medida, se llevó a cabo una entrevista en profundidad con representantes de “LV”, para la misma se elaboró un cuestionario cuyo contenido (“atributos”, “imagen y prestigio” y “relación con el cliente) buscó recabar información basada en su percepción y consideraciones sobre el cliente y la empresa. La información obtenida de cada una de las preguntas fue procesada, resultando en la elaboración de una propuesta de valor preliminar.

En segundo lugar, se procedió a la elaboración de dos tipos de encuestas, una dirigida hacia el cliente habitual y otra al potencial cliente, el diseño de las mismas fue estructurado en base a escalas de Likert. En ambas encuestas, se buscó determinar

el comportamiento de la persona encuestada en relación a las variables bajo estudio.

Entre las variables podemos destacar, cantidad, frecuencia de compra, gasto promedio, tipos de métodos de pago, etc. Una vez obtenidos los datos, los mismos serán procesado en tablas de bases de cálculos Excel.

Tópicos de discusión: ¿Los datos obtenidos en las encuestas permitirán obtener información relevante para su posterior análisis? ¿La elección de la técnica estadística de ACM es la indicada para el análisis de las variables? ¿Las relaciones encontradas entre las variables me permitirán demostrar la solidez de la propuesta de valor en relación a la considerada por la empresa?

Palabras claves: ciencia de datos– inteligencia artificial – datos – propuesta de valor



“Innovación verde: Plan de Negocios para un Mercado Orgánico con Inteligencia Artificial Generativa”

Alumna: Agustina Molina Imbaud

Tutor: Marcelo Medina Galván

Resumen

En un contexto global de avances tecnológicos y creciente conciencia en salud y alimentación, la Inteligencia Artificial (IA) emerge como herramienta transformadora en la gestión empresarial. Este contexto plantea desafíos, especialmente para emprendedores que buscan desarrollar Planes de Negocios efectivos en un mercado en constante cambio. Además, la creciente demanda de productos orgánicos destaca la necesidad de analizar la posibilidad de establecer un mercado de frutas y verduras orgánicas en Tucumán, Argentina.

El propósito de este trabajo es diseñar y presentar un Plan de Negocios aprovechando estratégicamente la IA, utilizando un enfoque mixto "Dexplos". El marco teórico se basa en dos conceptos esenciales: el Plan de Negocios como herramienta de gestión (CENADMIN, 2019) y la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) que se enfoca en crear contenido original a partir de datos existentes (Granieri, 2023).

El **Trabajo de Campo** se dividió en cuatro pasos. El **primer paso**, se enfocó en la inmersión en fuentes respecto a la IA. El mismo proporcionó una base sólida para comprender la IA y su aplicación en diferentes ámbitos, ofreciendo consejos para la generación de Prompts. El **segundo paso**, se centró en la definición de la estructura del Plan de Negocios, donde se confirmó la necesidad de establecer una estructura sólida como base para el desarrollo del mismo. Se optó por utilizar la estructura brindada por la Resolución N° 49 del CENADIM. El **tercer paso**, abordó la selección de herramienta IA a utilizar. Tras investigaciones en línea, entrenamiento de Prompts y análisis de resultados, se decidió por continuar con las opciones de Chat GPT 3.5 y Bard para el desarrollo del modelo de negocios, descartando Bing.

Actualmente, el trabajo se encuentra en el **cuarto y último paso**, donde se abordará la confección del Plan de Negocios, empleando ambas herramientas IA, seguido de un análisis para definir la alternativa que brinda mejores resultados.

Tópicos de discusión:

- Selección de la Herramienta de IA más Idónea y Criterios de Evaluación: ¿Qué criterios se deben considerar en la elección?



- Consideraciones en el Diseño del Modelo de Prompts para el Paso N°4: ¿Es recomendable utilizar el mismo modelo en ambas herramientas IA?

Palabras claves: Plan de Negocios - Inteligencia Artificial - Criterios de evaluación -Prompts.



“Planificación estratégica para una empresa familiar en la industria de los bikinis”

Alumna: Martina Colombres Garmendia

Tutora: Virginia Abbas

Resumen

Be Kinis and More es una empresa tucumana fundada en 2018, especializada en la producción y venta de bikinis con énfasis en texturas de alta calidad. Su crecimiento constante planteo desafíos, como la informalidad en la toma de decisiones debido a su estructura familiar. Los desacuerdos surgen en aspectos como fijar precios y estrategias comerciales. La falta de una estrategia clara dificulta la expansión y la contratación de empleados, ya que no pueden transmitir un camino a seguir. El objetivo principal del trabajo es desarrollar un plan estratégico que guíe a Be y que perdure más allá de sus propietarios.

Este plan estratégico se enfoca en establecer una dirección clara para la empresa, alineando las expectativas de los socios, proporcionando un plan de acción estructurado y considerando factores tanto internos como externos para asegurar el crecimiento sostenible y la continuidad de Be Kinis and More.

El enfoque del trabajo es cualitativo, buscando comprender las perspectivas de los miembros de la organización y los clientes. Se utilizó el diseño de investigación acción para abordar y resolver los problemas específicos de la empresa. La recopilación de datos se llevó a cabo a través de la observación directa del entorno laboral, entrevistas y grupos focales con los propietarios y clientes habituales.

El plan estratégico tiene distintos pasos que se presentan a lo largo del trabajo, comenzando con el pensamiento estratégico que implica la elaboración de una encuesta a los socios para definir su misión y visión, así como también encuestas a clientes. Además, en este punto se definen algunos objetivos generales de la empresa. Luego, el análisis estratégico donde se analizan y diagnostican todas las fuerzas internas y externas que podrían influir directamente en el negocio y sobre la implementación exitosa del mismo, para ello se utilizan distintas herramientas que se complementan entre sí (FODA, VRIO, PORTER Y PESTEL). Siguiendo con la formulación y planificación estratégica, aquí se definen los objetivos fundamentales de las áreas relevantes para la marca, definiendo para cada uno de ellos: planes de acción, plazos y responsables. Se finalizó esta sección eligiendo la estrategia genérica a seguir por la empresa, así como definiendo su estrategia de outsourcing. Para poder cumplir con dicha estrategia se definen acciones claves para implementar la estrategia, esto corresponde a la implementación estratégica. Actualmente se está llevando a cabo el control estratégico, identificando como se controlará el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Tópicos de discusión: ¿Las actividades propuestas para la implementación de la estrategia son las adecuadas? Y a su vez ¿Son suficientes? ¿Qué rol deberían cumplir los dueños en este proceso?

Palabras claves: estrategia- objetivos- plan- acción



“Potenciar el éxito empresarial mediante la formalización de la empresa Komuk.”

Alumna: María Josefina, Bulacio Bascary.

Tutora: Erika, Grunauer.

Resumen

Komuk ha surgido como una empresa líder en la producción y comercialización de productos promocionales innovadores, destacándose por su notable crecimiento y adaptación continua. Lo que inicialmente comenzó como un emprendimiento familiar ha florecido en una entidad empresarial dinámica y diversificada.

Con presencia tanto en el ámbito digital, a través de una tienda en línea y con un local físico con una ubicación estratégica en Yerba Buena, Komuk se posiciona para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera integral. Detrás de este éxito se encuentra un equipo de profesionales dedicados, cuya misión es brindar el mejor servicio posible y perpetuar la creación constante de productos innovadores.

Sin embargo, el crecimiento de Komuk ha desencadenado desafíos internos que requieren atención estratégica. Tal como sostiene Rodríguez Valencia (2005), las empresas pasan por varias etapas en su desarrollo y entre una etapa y otra se tienen crisis de desarrollo, que deben gestionarse para que la organización pueda continuar creciendo. En este contexto, la empresa Komuk, se encuentra en la etapa de “política de empresa”, por lo que la falta de una identidad y dirección claras, junto con la ausencia de una estructura organizativa definida deberían gestionarse para evitar confusión en las responsabilidades de los empleados, falta de compromiso y una desconexión entre los colaboradores y la misión de la empresa. La falta de una dirección estratégica también dificulta la toma de decisiones informadas y la planificación a largo plazo.

El objetivo general es proponer un diseño organizacional que fortalezca la identidad corporativa y promueva un crecimiento sostenible, al mismo tiempo que mejore la eficiencia operativa de la empresa, fomentando una visión compartida de la organización.

La metodología elegida es cualitativa y de investigación-acción, que involucra a los participantes en la detección de necesidades y en la implementación de soluciones. Se utilizaron entrevistas, observaciones, grupos de enfoque y otros instrumentos para recopilar datos, que luego se analizaron con nubes de palabras, gráficos y mapas conceptuales.

Se logró definir de manera colaborativa la misión, visión y valores organizacionales, lo que garantizó un compromiso genuino y una dirección clara.

Además, se desarrolló un organigrama adaptado a las necesidades de la empresa, junto con manuales de funciones que detallan las responsabilidades de cada puesto, lo que mejoró la eficiencia y la productividad de la organización.

En última instancia, este proceso de transformación refleja la convicción de Komuk en su capacidad para abrazar el cambio y prosperar en un mundo empresarial en constante evolución. Nos recuerda que, incluso en medio de los desafíos internos,



es posible definir una misión y visión unificada y fortalecer los cimientos de la empresa.

Tópicos de discusión: La Trayectoria de Komuk: Evolución y Desafíos Internos con un Enfoque Central en la Definición de la Identidad Organizacional
¿Los manuales de función serán suficientes para clarificar las funciones y responsabilidades?

Palabras claves: Empresa familiar– Estrategias de crecimiento empresarial
–Identidad organizacional– Eficiencia operativa- Diseño organizacional.