



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional LA 2023



APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE GESTIÓN PARA ACCELERAR EL CRECIMIENTO: CASO GRUPO START UP

**MODALIDAD: APLICACIÓN DE
TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN
EN AMBIENTE REAL**



**AUTOR: EMANUEL SEBASTIÁN NICKLER
DNI: 39573466
MAIL: NICKLER.EMANUEL@GMAIL.COM
TUTOR: VANESSA CASTELLANO**





Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	6
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Marco Metodológico	7
Marco Teórico	9
1. Gestión financiera en empresas	9
2. Lean Startup.....	10
3. Financiamiento para Startups.....	10
4. Indicadores clave de desempeño (KPIs).....	11
5. Ratios financieros.....	11
6. Indicadores de sustentabilidad.....	11
Aplicación	12
FINTECH	15
CONSULTORA	29
FÁBRICA DE MUEBLES.	34
COMPARATIVA FINANCIERA RESUMIDA	39
REALIDAD FINANCIERA DEL GRUPO EMPRESARIO	40
GLOBAL	41
Tableros de control	51
Recomendaciones	54
Conclusiones	56
Referencias	56
Apéndice	58



Resumen

En un contexto empresarial caracterizado por la agilidad, la innovación y la búsqueda constante de soluciones disruptivas, las startups se erigen como actores protagonistas. Estas empresas emergentes, a menudo con recursos limitados, pero con una ambición desbordante, son reconocidas por su capacidad de cuestionar las normas establecidas y abrir nuevos caminos en una variedad de industrias.

Este estudio se centra en el desafío que enfrenta una startup -que administra 4 UEN- al organizar, analizar e integrar su información financiera, contable y de gestión, identificando indicadores clave de rendimientos y elaborando informes financieros, para acelerar su crecimiento de forma sustentable.

El resultado de este trabajo pone en evidencia la importancia de llevar un proceso sistematizado de recolección, procesamiento y análisis de datos, con el fin de estructurar los mismos y poder así, tomar decisiones con menos grado de arbitrariedad. Se analizaron 3 de las 4 UEN, y se encontró evidencia de que una de las Divisiones analizadas arroja un resultado neto negativo, mientras que las otras 2 si son rentables. También, se intentó probar si los gastos en publicidad tienen correlación positiva con los ingresos de una División, dando como resultado la sorpresa de que la relación que hay entre ambas variables es débil. Justamente, es ésta la Unidad con



resultado negativo.

Palabras Clave: gestión financiera, startup, KPIs, finanzas, sustentabilidad

Introducción

Grupo Start Up es una empresa familiar, que tiene bajo su órbita a 4 unidades de negocios (UEN), que van desde soluciones financieras, hasta diseño de herramientas de gestión eficiente. Las unidades de negocio se unen para un objetivo común: impulsar el crecimiento y el éxito.

La empresa tiene como misión, integrar la innovación la excelencia en los servicios que brinda a través de sus distintivas marcas que potencian el éxito de los negocios y mejoran la vida de sus clientes en el Norte Argentino.

Su visión es ser líderes en la creación y gestión de marcas que trascienden los límites convencionales en el Norte Argentino. Busca ser reconocida no solo por sus productos y servicios, sino también por su capacidad de adaptación y por la innovación.

Algunos de sus valores son; la innovación, el trabajo en equipo, creatividad, pasión, confiabilidad, sustentabilidad, interdisciplinariedad y diversidad.

El negocio nació como una consultora en 2018, con especialización en contabilidad, impuestos, procesos y control interno y digitalización de negocios. Capaces de asesorar y formar organizaciones con nuevas formas de pensar, hacer y gestionar negocios y empresas, dando oportunidades de crecimiento y éxito a profesionales en



un ambiente potenciador y volátil. En 2023, por segundo año consecutivo obtuvo el Sello de Distinción Marca Tucumán, un sello que se otorga a empresas, productos, instituciones y asociaciones cuya actividad está vinculada a los negocios, la cultura o el turismo de Tucumán. Este sello es una herramienta que los fortalece y posiciona en la región, en el país y en el mundo.

Luego se fundó la financiera, una empresa de tipo fintech, la cual ofrece oportunidades de inversión y préstamos personales, a través de su sitio web. Con aspiraciones a convertirse en uno de los líderes del Mercado Financiero del NOA a largo plazo, marcando su trabajo de forma innovadora y sostenible, ya que opera 100% de manera digital.

En 2023 surgen 2 nuevas unidades de negocio; por un lado, una empresa de mueblaría, la cual se especializa en la fabricación de muebles de melamina a medida. Y, por otro lado, un proyecto en gestación que ofrece una plataforma web y móvil para la administración de consorcios, que aún no salió al mercado ya que actualmente se encuentra en fase de testing, y se prevé que sea lanzada en 2024.

Estas divisiones de negocios, forman un grupo económico que se está empezando a gestar. Su filosofía de gestión sigue la de un modelo Start Up, ya que se encuentra administrando -a través de su equipo interdisciplinario y de alto rendimiento- algunos de sus negocios en sus etapas iniciales y a su vez, se centra en la agilidad, la innovación, la adaptabilidad y la búsqueda de un crecimiento rápido, como forma de operar.



Situación Problemática

Ante la integración de cada unidad en un grupo económico, surge la necesidad de imputar los activos y pasivos de cada unidad, y organizar la información financiera y contable para asignar los costos, ingresos y medir la rentabilidad de cada unidad y mejorar la toma de decisiones de cada división.

En la actualidad el Grupo está mayormente financiado con aportes de capital propio de cada socio, aunque posee algunos pasivos, entre ellos; los depósitos de los clientes en la Fintech y la compra en cuenta corriente a ciertos proveedores.

Por lo tanto, la problemática se enfoca en entender cómo la empresa puede gestionar e integrar la información financiera, contable y de gestión para mejorar la toma de decisiones gerenciales, establecer estrategias y mejorar la posición de mercado de cada unidad de negocio y a su vez, analizar opciones de financiamiento externo -clave para negocios de tipo Startup-, para acelerar el crecimiento del Grupo en conjunto.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la estructura patrimonial de cada UEN en el grupo económico?
2. ¿Qué indicadores y ratios son necesarios para monitorear la eficiencia operativa de cada UEN, de cada área funcional y del Grupo en conjunto?
3. ¿Cómo se puede diseñar un sistema integral de organización y visualización de la información financiera, contable y de gestión de las unidades de negocio?

Objetivo General

Diseñar un sistema de recolección, organización y visualización de información clave



para la gestión para cada una de las unidades de negocio y áreas funcionales, con el fin de mejorar la toma de decisiones, desarrollar estrategias financieras y evaluar la sustentabilidad y eficiencia de las operaciones.

Objetivos Específicos

1. Identificar las unidades de negocio dentro del Grupo Económico y establecer su estructura de patrimonio individual.
2. Proponer ratios financieros, mediante el análisis de EECC de cada división, para evaluar la salud financiera del Grupo en su conjunto.
3. Establecer los indicadores clave de rendimiento (KPIs) necesarios para monitorear el desempeño de cada unidad de negocio.
4. Diseñar un sistema de organización y de visualización de la información de gestión que permita la integración de datos de las cuatro unidades de negocio.

Marco Metodológico

EL estudio requiere de un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión completa de los desafíos operativos, económicos-financieros y sustentables que enfrenta la empresa.

En cuando al diseño de investigación, un Estudio de Casos Múltiples el más apropiado, dado que se está investigando un Grupo Económico con cuatro unidades de negocio. Se considera un enfoque de estudio de casos múltiples para analizar cada unidad de negocio por separado y, luego, examinar la situación en su conjunto.



Fase de recolección de datos

Primero se recolectan datos cuantitativos, esto es; bases de datos, EECC de cada unidad de negocio y demás documentación financiera, declaraciones juradas, informes de ventas, marketing e inventarios y otros datos financieros históricos de la empresa. Una vez recolectados los datos cuantitativos, se adquiere información relacionada a la sustentabilidad e información cualitativa para una mejor comprensión de cada unidad de negocio, y del Grupo Económico en general, los procesos del mismo, su organización, los puntos fuertes y débiles, entre otros. Esta información fue proporcionada por el los socios de la empresa y por el equipo interdisciplinario mediante entrevistas, y también mediante la observación.

Análisis de datos.

Datos cuantitativos: se utilizan técnicas de análisis de EECC, para un diagnóstico financiero. Como soporte se cuenta con software como Excel y visualización de datos, Power BI.

Datos cualitativos: se analiza el contenido de las entrevistas y documentos para identificar otras medidas no financieras de desempeño, como así también comportamientos sustentables y así poder determinar sus respectivos indicadores.



Marco Teórico

1. Gestión financiera en empresas

La gestión financiera, según Brealey y Myers en su libro "Principios de Finanzas Corporativas" (edición 2000), se centra en la toma de decisiones relacionadas con el dinero y los recursos financieros en una empresa. Según estos autores, la gestión financiera implica:

- Inversión: Se refiere a la decisión de cómo invertir los recursos financieros de la empresa en proyectos, activos o inversiones que generen valor a largo plazo.
- Financiamiento: Trata sobre cómo obtener los fondos necesarios para llevar a cabo esas inversiones. Esto puede incluir la emisión de acciones, la obtención de préstamos o la gestión de las fuentes de financiación.
- Dividendos: Implica decidir cómo distribuir los beneficios o dividendos entre los accionistas, equilibrando las necesidades de reinvertir en la empresa con las expectativas de los inversionistas.
- Gestión de riesgos: Enfatiza en cómo identificar y mitigar los riesgos financieros que enfrenta la empresa, como riesgos cambiarios, de interés o de mercado. En resumen, la gestión financiera, según Brealey y Myers, se enfoca en optimizar el uso de los recursos financieros de una empresa para maximizar su valor y minimizar los riesgos asociados. Esta definición es fundamental en el campo de las finanzas corporativas.



2. Lean Startup

Eric Ries, (The Lean Startup, 2011) define el concepto de Lean Startup como un enfoque de gestión que busca desarrollar productos y servicios a través de ciclos de construcción rápida, medición y aprendizaje, con el objetivo de minimizar el desperdicio de recursos, validar hipótesis y ajustar estrategias a medida que se obtiene información en tiempo real. La metodología se basa en la experimentación continua, la retroalimentación de los clientes y la adaptación ágil para crear negocios exitosos y escalables.

3. Financiamiento para Startups.

Paul Graham: Co-fundador de Y Combinator, una de las incubadoras de startups más influyentes en el mundo, en su ensayo "How to Start a Startup" describe las siguientes fuentes de financiamiento para Start Ups:

- Bootstrapping (Arrancar sin financiación externa): significa financiar la startup con recursos propios o con ingresos generados por la empresa en lugar de buscar financiamiento externo desde el principio. Esto permite a los fundadores mantener un mayor control sobre la empresa y aprender a operar de manera eficiente.
- Fuentes de Financiamiento Iniciales Externas: angel investors o inversores de riesgo (venture capitalists), son inversores que estén dispuestos a apostar por la visión de la startup en sus primeras etapas, conscientes del alto grado de riesgo del negocio en ocasiones. Además, menciona que algunos emprendedores optan por buscar préstamos de amigos y familiares.



4. Indicadores clave de desempeño (KPIs).

Los KPIs son métricas específicas diseñadas para evaluar el rendimiento general de una organización o departamento en relación con sus objetivos estratégicos. Estos indicadores pueden abarcar una amplia variedad de áreas, como ventas, marketing, operaciones, recursos humanos y más. (Norton & Kaplan, 1996).

5. Ratios financieros.

Son medidas cuantitativas que se calculan a partir de los estados financieros de una empresa para evaluar su desempeño y salud financiera. Estos ratios proporcionan información valiosa sobre la eficiencia operativa, la rentabilidad, la solidez financiera y otros aspectos clave de una empresa. Algunos ejemplos comunes de ratios financieros incluyen el índice de liquidez, el margen de beneficio, el índice de endeudamiento y el retorno sobre la inversión. Estos ratios ayudan a los inversionistas y analistas a tomar decisiones informadas sobre la inversión y a comprender la capacidad de una empresa para generar ganancias y administrar sus recursos financieros. Definición brindada por Warren Buffet, reconocido inversionista y empresario.

6. Indicadores de sustentabilidad.

Los indicadores de sustentabilidad según John Elkington (Triple Botton Line), se refieren a medidas cuantitativas y cualitativas que evalúan el desempeño de una organización o entidad en estas tres dimensiones; económica, social y ambiental. A menudo se utilizan para evaluar el impacto de las actividades de una



organización en la sociedad y el medio ambiente, además de sus resultados financieros. Ejemplos de indicadores de sustentabilidad incluyen las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de agua, la igualdad de género en la fuerza laboral y las inversiones en la comunidad local.

Aplicación

Situación actual de la organización

Como se mencionó antes, la organización está atravesando un proceso de integración de sus 4 unidades de negocio para formar un Grupo Económico. Es una empresa diversificada en distintas UEN (empresa multinegocio), con la finalidad de captar la sinergia entre dichas UEN y convertirlas en ventajas competitivas.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo jerárquico, con una línea de autoridad clara que va desde el directorio de accionistas hasta los empleados. Cuenta con una Gerente General que forma a su vez parte de los accionistas, su principal órgano de gobierno, y está asesorada por 2 líneas de staff: Legales e IT

Legales: conformada por 2 estudios jurídicos que se encargan de los asuntos legales de la empresa, como la redacción de contratos y la defensa de la empresa en caso de litigios.

IT: se encarga de la tecnología de la información de la empresa, como la infraestructura informática, el desarrollo de software y el soporte técnico.

Adicionalmente, existen 3 gerencias funcionales y 2 sectores se staff.

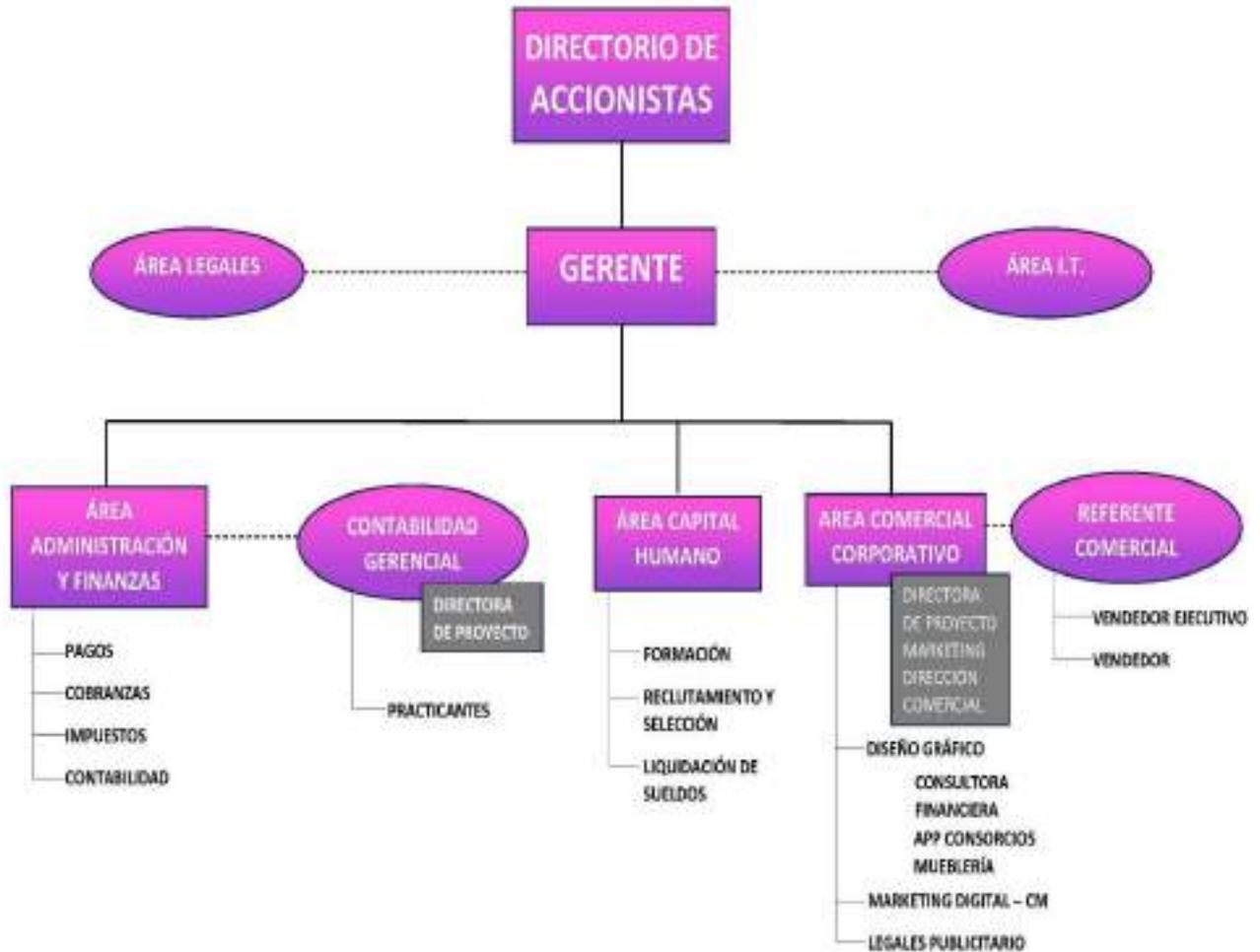


Gerencia de Administración y Finanzas: se encarga de las operaciones financieras de la empresa, como la contabilidad, la tesorería y la planificación financiera. Cuenta con las secciones de Pagos, Cobranzas, Impuestos y Contabilidad Central. Recibe el apoyo del Staff Contabilidad Gerencial, que se encarga de recolectar, procesar y organizar la información de gestión para la toma de decisiones. Esta línea de staff a su vez, está a cargo de los practicantes que están insertados actualmente en la empresa.

Gerencia de Capital Humano: está encabezada por una socia gerente de recursos humanos, licenciada especializada en tal área, que es responsable de supervisar los recursos humanos de la empresa. El área de capital humano incluye reclutadores, capacitadores y gerentes de desempeño. Las secciones formalmente definidas son; Formación, Reclutamiento y Selección y Liquidación de Sueldos.

Gerencia Comercial Corporativo: se encarga de la estrategia y el desarrollo de la función comercial del Grupo. Al frente de esta gerencia, se encuentra la Directora de Proyecto de Marketing, que tiene a su cargo las secciones de Diseño Gráfico, Marketing Digital y Legales Publicitario. Esta gerencia cuenta con el apoyo de una referente comercial que tiene a su cargo a los vendedores del Grupo.

Figura N° 1: Organigrama de la empresa.



FUENTE: Extraído del sistema de la empresa

La estructura de la organización se aplica a las 4 UEN. De aquí surge la necesidad de desglosar los KPIs por cada UEN y por cada área funcional.

Horizonte empresarial a largo plazo.

Actualmente, el Grupo Económico no cuenta con una estrategia corporativa formalmente establecida, es por eso que a través de los indicadores clave de gestión, se establecerán objetivos a alcanzar para cada área y para cada UEN, para que finalmente se pueda establecer una estrategia corporativa global. La estrategia y



los objetivos empresariales surgirán por experimentación y procesos ad hoc, a medida que la empresa aprende y evoluciona, debido al contexto emergente de la misma, con influencia significativa de los sistemas de control.

Los sistemas de control juegan un papel importante en este proceso, ya que proporcionan información sobre el rendimiento de la empresa y ayudan a identificar oportunidades de mejora. Sin embargo, los sistemas de control utilizarán para restringir la experimentación y la innovación.

Desarrollo

El trabajo consta de 3 fases, la primera es la de recolección de datos. En la segunda fase definimos los indicadores clave y se desarrollan los mismos. Por último, en la tercera fase, se vuelcan los datos hacia el Power BI para obtener una mejor visualización de los datos.

Las fases 1 y 2 se hacen en forma consecutiva, de tal manera que a medida que se van extrayendo los datos, se van armando los indicadores con sus resultados.

FINTECH

La primera UEN a analizar es la financiera, ya que es la unidad con datos un poco más ordenado que el resto de unidades. Al momento de extraer y procesar los datos para el cálculo de indicadores para la Fintech, se van recabando de forma parcial los datos de las demás unidades para su posterior uso sus respectivos indicadores.

Se proponen indicadores clave para cada área funcional que gestionan y sirven de apoyo para la financiera.

Marketing



Se propusieron una serie de indicadores típicos de Marketing y mediante entrevistas el personal del área de marketing, se seleccionaron los indicadores que serán de utilidad para la financiera. Cada indicador tiene una frecuencia de cálculo mensual, que va desde abril a octubre de 2023 en su mayoría, a excepción de la tasa de retención de clientes, cuya frecuencia de cálculo es de tipo acumulada mes a mes. A continuación, se enlistan los indicadores seleccionados con sus respectivas definiciones y formulas:

Tabla Nº 1: Indicadores de marketing propuestos para la Fintech.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA
Generación de Leads (consultas)	El número de clientes potenciales generados a través de estrategias de marketing.	Número de leads / Período de tiempo
Tasa de conversión de leads	El porcentaje de leads que se convierten en clientes.	Préstamos concedidos / Número de consultas
Retorno de la inversión en marketing (ROI) (1)	La relación entre los costos de marketing y los ingresos generados.	$[(\text{Ingresos generados asociados al marketing} - \text{Costos de marketing}) / \text{Costos de marketing}]$
Costo por adquisición de cliente (CAC):	Cuánto cuesta adquirir un nuevo cliente a través del marketing.	$[(\text{Costos de marketing} + \text{Costos de ventas}) / \text{Número de clientes}]$
Tasa de retención de clientes (2)	La capacidad del marketing para mantener a los clientes existentes.	Número de clientes frecuentes / Número total de clientes

FUENTE: Elaboración propia

(1) Los ingresos generados asociados al marketing son iguales a los ingresos totales del a UEN ya que las ventas se realizan a través del marketing mayormente.



(2) La tasa de retención de clientes es un indicador que se calcula de forma acumulada mes a mes. De otra forma carece de sentido debido a que no todos los clientes repiten la solicitud de préstamos cada mes, como se haría con un bien de consumo masivo. Los clientes frecuentes se definieron como aquellos que solicitaron (y se les aprobó) un préstamo más de una vez.

En la siguiente tabla, se calcula cada indicador propuesto para cada mes, de abril hasta octubre:

Tabla N° 2: Resultado de los indicadores de marketing de la Fintech.

INDICADOR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Generación de Leads (consultas)	358	532	958	537	663	628	696
Tasa de conversión de leads	3,35%	2,26%	3,44%	2,98%	1,81%	2,55%	1,29%
Retorno inversión marketing (ROI)	15,44 %	2,86 %	4,51 %	0,68 %	2,36 %	3,83 %	0,90%
Costo por adquisición de cliente (CAC)	\$10.121,85	\$4.441,96	\$10.869,19	\$6.399,68	\$4.387,37	\$6.057,74	\$6.548,60
Tasa retención de clientes	13,16 %	14,52 %	12,58 %	12,65 %	14,20 %	13,26 %	13,66%

FUENTE: Elaboración propia

*Para comprender los cálculos de estos indicadores, consultar apéndice.



Se puede observar que, conforme pasan los meses, se llega a mayor cantidad de potenciales clientes, debido a los efectos del marketing. El ROI se refleja inestable con subas y bajas, sin una tendencia claramente definida. Esto se explica a la inestabilidad de los ingresos en contrapartida del incremento de los costos de marketing.

La tasa de retención de tiene una pequeña tendencia a aumentar a medida del paso de los meses. El análisis de este indicador empieza desde el conteo de los primeros clientes (2021) hasta octubre de 2023.

Marketing digital

Los indicadores de marketing digital son de mucha importancia para la UEN, ya que los préstamos se conceden puramente gracias a los efectos que tiene el marketing digital a través de sus campañas publicitarias para captar clientes. Su periodicidad es mensual para todos los casos.

Los indicadores seleccionados son los siguientes:

Tabla N° 3: Indicadores de marketing digital propuestos para la Fintech.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA
Seguidores en Instagram	Número de personas que siguen una cuenta de Instagram.	Valor absoluto que se mide contando el número de personas que siguen la cuenta de Instagram.
Nuevos seguidores	Número de personas que comenzaron a seguir la cuenta de Instagram por mes.	Nº de seguidores en el período actual - Nº de seguidores en el período anterior



Baja de seguidores	Número de personas que dejaron de seguir la cuenta de Instagram por mes.	Nº de seguidores en el período anterior - Nº de seguidores en el período actual
Número de publicaciones	Número de publicaciones que se realizaron en la cuenta de Instagram por mes	Valor absoluto que se mide contando el número de publicaciones.
Número de campañas	Número de campañas de marketing que se ejecutaron en Instagram por mes.	Valor absoluto que se mide contando el número de campañas de marketing.
Costo de publicidad	Monto en AR\$ de la erogación en publicidad en META mensual.	Valor en USD convertido a AR\$, al tipo de cambio oficial + impuesto PAIS.
Tráfico web (1)	El número de visitantes que llegan al sitio web.	Número de visitas / Período de tiempo
Tasa de clics (CTR)	El porcentaje de personas que hacen clic en anuncios o enlaces en línea.	Número de clics / Número de impresiones
Costo por clic (CPC)	Cuánto cuesta cada clic en anuncios en línea.	Costo total de la campaña / Número de clics

FUENTE: Elaboración propia

(1) Este indicador se calculará desde septiembre de 2023 en adelante.

A continuación, se exponen los resultados de dichos indicadores:

Tabla Nº 4: Resultado de los indicadores de marketing de la Fintech.

INDICADOR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Seguidores en Instagram	844	914	920	932	941	944	955
Nuevos seguidores	101	72	20	19	13	15	22
Baja de seguidores	15	13	13	7	6	11	10



Nº de publicaciones	7	4	3	1	3	7	5
Número de campañas	1	3	7	6	7	1	3
Costo de publicidad	\$9.698,7	\$54.211,7	\$250.256	\$416.354,3	\$88.335,4	\$160.129,94	\$343.207
Tráfico web	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2600	2100
Tasa de clics (CTR)	1,79%	1,03%	0,53%	0,20%	0,67%	1,17%	0,98%
Costo por clic (CPC)	\$ 9,18	\$ 24,05	\$ 36,56	\$ 132,81	\$ 81,53	\$ 52,16	\$ 139,82

FUENTE: Elaboración propia

Los costos de publicidad aumentan considerablemente de abril a julio, para retroceder en agosto, para posteriormente, volver a notar el aumento. Como es lógico, a mayor número de campañas realizadas, mayor es la erogación en publicidad. Esta inversión en publicidad posiblemente tenga una correlación positiva con los ingresos que genera la UEN, de igual forma, con el número de seguidores en redes sociales, que aumenta a medida que pasan los meses.

Ventas

Los indicadores mensuales elegidos son los siguientes:

Tabla Nº 5: Indicadores de ventas propuestos para la Fintech.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA
Número de Ventas (1)	La cantidad total de préstamos otorgados por mes.	Cantidad de préstamos en el período.
Ingresos por ventas (2)	Hace referencia a los intereses obtenidos por los préstamos otorgados.	Sumatoria total de todos los intereses percibidos.



Valor Promedio de la Transacción	El valor promedio de cada venta realizada. Se calcula dividiendo los ingresos de ventas entre el número de ventas.	Ingresos por ventas / Número de ventas
Tasa de Retorno de Clientes	La proporción de clientes existentes que realizan compras adicionales después de su primera compra.	Número de clientes que realizan compras adicionales / Número de clientes

FUENTE: Elaboración propia

- (1) Las “ventas” en esta UEN hacen referencia a los préstamos que han sido concedidos previo a su aprobación.
- (2) Los ingresos por ventas (préstamos concedidos), están explicados por el monto en capital prestado + los intereses devengados por cada préstamo.

En este caso, los indicadores se calculan de forma mensual pero ahora, se cuentan con los datos para calcularlos hasta el mes de octubre del 2023. Resultados:

Tabla N° 6: Resultado de los indicadores de ventas de la Fintech.

INDICADOR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Ingresos	\$1.789.795,45	\$679.393,61	\$2.209.698,12	\$953.541,81	\$980.551,57	\$1.768.457,27	\$1.148.283,41
Nº Ventas	12	12	33	16	12	16	9
VPT (1)	\$63.598,33	\$56.813,50	\$23.256,76	\$59.232,42	\$72.832,81	\$110.528,58	\$127.587,05

FUENTE: Elaboración propia

- (1) Valor promedio de transacción.

Tanto los ingresos como la cantidad de préstamos aprobados, podrían tener una correlación positiva respecto al monto en publicidad invertido. Junio fue el mes en el que mayor número de préstamos se concedió y no necesariamente fue el mes que se



benefició con el mayor monto en publicidad. Finalmente se puede concluir que los ingresos tienen tendencia positiva.

Relación entre gastos publicitarios e ingresos

Con el fin de comprobar si la publicidad tiene incidencia en el nivel de ingresos (abril a septiembre), se procedió a realizar un gráfico de dispersión entre ambas variables, donde los gastos en publicidad representan la variable independiente, y los ingresos la variable dependiente.

MES	GASTO EN PUBLICIDAD (X)	INGRESOS (Y)
ABRIL	\$ 9.698,72	\$ 1.789.795,45
MAYO	\$ 54.211,71	\$ 679.393,61
JUNIO	\$ 250.256,04	\$ 2.209.698,12
JULIO	\$ 416.354,31	\$ 953.541,81
AGOSTO	\$ 88.335,40	\$ 980.551,57
SEPTIEMBRE	\$ 160.129,94	\$ 1.768.457,27
OCTUBRE	\$ 343.207,07	\$ 1.148.283,41

Figura N° 2: Gráfico de dispersión entre las variables publicidad e ingreso.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel



A priori, se puede observar que no hay correlación entre la publicidad y el ingreso, ya que su coeficiente de determinación R^2 es 0,0038. Esto significa que los ingresos están explicados en un 0.38% con el gasto en publicidad. El coeficiente de correlación es apenas un 6,19%. Esto implica que, a pesar de haber casi nula correlación entre las variables, la relación entre ambas no deja de ser positiva.

Después de todo, los ingresos quizá estén explicados por el desempeño del personal del departamento de marketing y ventas, a los efectos de captar clientes, aunque también puede explicarse por la reputación de la División en el mercado y el conocimiento de marca.

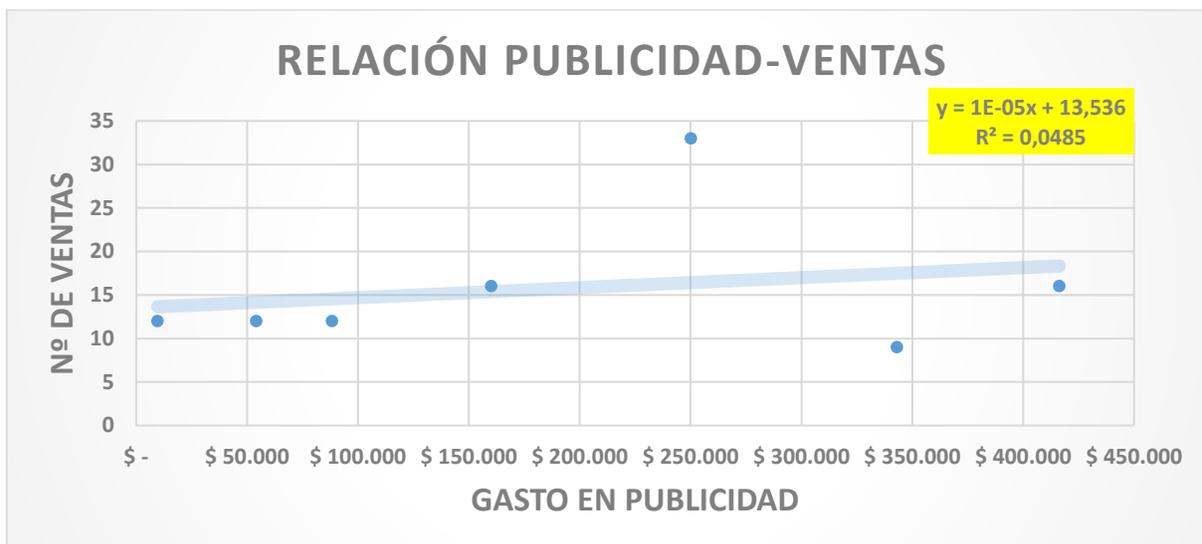
Para comprender mejor esta situación, se realizó un análisis de regresión lineal entre ambas variables, usando el software Excel. Consultar apéndice.

Correlación entre gastos publicitarios y número de ventas

Esta vez, se busca descubrir algún tipo de correlación entre las variables publicidad y nivel de ventas.

MES	GASTO EN PUBLICIDAD (X)	Nº DE VENTAS (Y)
ABRIL	\$ 9.698,72	12
MAYO	\$ 54.211,71	12
JUNIO	\$ 250.256,04	33
JULIO	\$ 416.354,31	16
AGOSTO	\$ 88.335,40	12
SEPTIEMBRE	\$ 160.129,94	16
OCTUBRE	\$ 343.207,07	9

Figura N° 3: Gráfico de dispersión entre las variables publicidad y ventas.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Nuevamente, encontramos según el coeficiente de determinación R^2 que el gasto en publicidad no explica en suficiente magnitud al número de ventas ($R^2 = 4,85\%$).

El coeficiente de correlación múltiple es 22,03%. El análisis de regresión puede ser consultado en el apéndice.

Finanzas

En lo que respecta a la Perspectiva Financiera, se realizó un EERR semestral mediante costeo absorbente adaptado para la toma de decisiones gerenciales, que va desde enero a junio de 2023:

Tabla N° 7: EERR de la Fintech para el primer semestre de 2023.

		ABSOLUTO	RELATIVO
INGRESOS	\$	6.762.444,36	100%
COSTO DE VENTAS (1)	\$	3.905.000,00	58%
UTILIDAD BRUTA	\$	2.857.444,36	42%
GASTOS DE ADMISTRACIÓN	\$	2.578.658,39	38%
GASTOS COMERCIALIZACIÓN	\$	1.023.710,58	15%
OTROS GASTOS	\$	207.391,97	3%



TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$	3.809.760,95	56%
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	-\$	952.316,58	-14%
IMPUESTOS (2)	\$	-	0%
UTILIDAD NETA	-\$	952.316,58	-14%

FUENTE: Elaboración propia

(1) Los costos de ventas están conformados por el monto de capital prestado en cada operación. Normalmente, en una empresa financiera, los intereses que la entidad paga a sus inversores (depositantes) también suele considerarse como un costo de ventas, pero en el caso de la Fintech analizada, no se cuentan con esos datos, por lo que no se los tiene en cuenta para sumarlos a los costos de ventas.

(2) La empresa no está alcanzada por el impuesto a las ganancias.

Se observa que, en el periodo analizado, la UEN arroja un quebranto de \$ 952.316,58. Esto se debe a los elevados costos de ventas que conforman los importantes montos de capital prestado. Al analizar a la industria financiera (usando benchmarking), es normal encontrar ciertas entidades pequeñas con quebrantos en su cuenta de resultados.

Adicionalmente, se calcularon los valores porcentuales del EERR, para poder apreciar lo que representa cada concepto en relación a los ingresos. Se observa que el costo de ventas es el principal detractor de los ingresos. Por esto, se recomienda gestionar adecuadamente los costos. Seguido a los costos de ventas, están los gastos de administración. En tercer lugar, los gastos de comercialización, explicados en gran parte por la inversión en publicidad y por el sueldo del personal de marketing y ventas.



Las ventas en esta división se realizan normalmente por redes sociales. No hay atención al cliente en la oficina, ni filas de espera.

Con el objetivo de poder entender mejor los valores del EERR semestral, se procedió a realizar un desglose mensual como se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 8: EERR desglosado de la Fintech para el primer semestre de 2023.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS	\$ 314.400,04	\$ 832.316,33	\$ 936.840,81	\$ 1.789.795,45	\$ 679.393,61	\$ 2.209.698,12
COSTO DE VENTAS	\$ 190.000,00	\$ 495.000,00	\$ 560.000,00	\$ 1.045.000,00	\$ 375.000,00	\$ 1.240.000,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 124.400,04	\$ 337.316,33	\$ 376.840,81	\$ 744.795,45	\$ 304.393,61	\$ 969.698,12
GASTOS ADMIN.	\$ 256.259,57	\$ 286.851,05	\$ 397.109,15	\$ 370.448,23	\$ 392.275,62	\$ 875.714,77
GASTOS COMERC.	\$ 134.311,02	\$ 153.105,25	\$ 139.111,76	\$ 195.771,47	\$ 195.531,10	\$ 205.879,97
OTROS GASTOS	\$ -	\$ 29.045,60	\$ 18.188,00	\$ 54.772,37	\$ 62.355,19	\$ 43.030,81
Σ GASTOS OPERAT.	\$ 390.570,60	\$ 469.001,90	\$ 554.408,92	\$ 620.992,07	\$ 650.161,91	\$ 1.124.625,55
EBIT	-\$266.170,56	-\$131.685,57	-\$177.568,11	\$ 123.803,38	-\$345.768,30	-\$ 154.927,43
IMPUESTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	-\$266.170,56	-\$131.685,57	-\$177.568,11	\$ 123.803,38	-\$345.768,30	-\$ 154.927,43

FUENTE: Elaboración propia

Se puede apreciar que la mayoría de los meses -a excepción de abril- el resultado neto es negativo.

A continuación, se presentan los Ratios Financieros propuestos y seleccionados para esta UEN. Dichos ratios, son los que se pueden obtener mediante el análisis del EERR, ya que no se cuenta con un Balance adaptado para la toma de decisiones por el hecho de ser engorroso la imputación de los activos a cada Unidad de Negocio.



Primero se presentan los indicadores totales para el período, esta vez, de enero a julio de 2023:

Tabla N° 9: Ratios financieros propuestos para la Fintech.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	RESULTADO
Margen de Utilidad Neta	Muestra las utilidades después de impuestos por cada peso/dólar de ventas.	Utilidad Neta / Ingresos Totales	-32,74%
Margen de Utilidad Bruta	Porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; cuanto más alto, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.	[(Ingresos Totales – Costo de Venta) / Ingresos Totales]	43,0%
Margen Operativo	Mide la rentabilidad de las operaciones en curso antes de pagar los cargos por intereses e impuesto sobre la renta.	Utilidad Operativa / Ingresos Totales	-18,52%
Ratio de Gastos Operativos	mide la eficiencia operativa de la empresa en relación con sus ingresos totales	Gastos operativos / Ingresos Totales	61,50%
Ratio de Eficiencia en Ventas	Indica la eficiencia con la que una empresa gestiona sus costos relacionados con las ventas en relación con sus ingresos totales	Gastos de Comercialización / Ingresos Totales	19,31%
Ratio de Cobertura de Intereses (1)	Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos de interés.	EBIT / Intereses	-1,30 veces
Ratio de Gastos Financieros a Ingresos (1)	Indica la proporción de los gastos financieros	Intereses / Ingresos totales	14,22%



	en relación con los ingresos totales.		
--	---------------------------------------	--	--

FUENTE: Elaboración propia

(1) Tanto el Ratio de Cobertura de Intereses, como el Ratio de Gastos

Financieros sobre Ingresos, son posibles calcularlos debido a que esta UEN contrajo deuda a corto plazo y, por consiguiente, devengó intereses. En el mes de julio, la Financiera pago intereses equivalentes a \$ 1.097.284,78, debido a un préstamo recibido en periodos anteriores.

Posteriormente, se presentan los indicadores desglosados por cada mes, para explicar los resultados del cuadro anterior:

Tabla Nº 10: Resultados de los ratios financieros de la Fintech.

RATIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Margen de Utilidad Neta	-84,66%	-15,82%	-18,95%	6,92%	-50,89%	-7,01%	-50,02%
Margen de Utilidad Bruta	39,57%	40,53%	40,22%	41,61%	44,80%	43,88%	48,09%
Margen Operativo	-84,66%	-15,82%	-18,95%	6,92%	-50,89%	-7,01%	-50,02%
Ratio de Gastos Operativos	124,23%	56,35%	59,18%	34,70%	95,70%	50,89%	98,10%
Ratio de Eficiencia en Ventas	42,72%	18,40%	14,85%	10,94%	28,78%	9,32%	48,92%
Ratio de Cobertura de Intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-0,43
Ratio de Gastos Financieros a Ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	115,07%

FUENTE: Elaboración propia

Tanto los márgenes de utilidad neta como el margen operativo, tienen un resultado negativo para la mayoría de los meses analizados. Los márgenes brutos, indican que



los costos de ventas no superan los ingresos. Los causales de los quebrantos son los gastos operativos excesivos.

CONSULTORA

Ésta, representa la división primaria de la empresa, la cual marca sus inicios desde un modesto estudio contable hasta evolucionar hacia una Start Up emergente. En la actualidad, la Consultora atiende a una base sólida de 68 clientes, caracterizados por su fidelidad a largo plazo, mitigando así la prominencia del área de marketing en comparación con la División Financiera.

Aclaración: El cuadro explicativo de los indicadores, con sus definiciones y fórmulas, es el mismo que se utilizó para el cálculo de los indicadores de la Fintech.

A continuación, se presentan los indicadores de cada área:

Marketing

Los KPIs para el área de marketing están integrados en una sola sección. Los mismos se analizan también de forma mensual de abril a octubre de 2023:

Tabla N° 11: Resultado de los indicadores de marketing de la Consultora.

INDICADOR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Retorno inversión marketing (ROI)	25,51%	27,53%	24,94%	29,75%	18,29%	24,48%	19,18%
Costo por adquisición de cliente (CAC)	\$361,41	\$432,00	\$524,64	\$524,64	\$688,94	\$699,00	\$874,74
Seguidores en Instagram	1016	1026	1034	1038	1043	1064	1068
Nuevos seguidores	9	17	14	13	9	33	15
Baja de seguidores	5	5	6	11	6	8	10



Número de publicaciones	5	4	5	5	6	4	3
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---

FUENTE: Elaboración propia

*Para comprender los cálculos de estos indicadores, consultar apéndice.

La tabla demuestra un ROI en marketing positivo en los periodos analizados. Esto se debe a los altos ingresos y a los bajos costos de marketing (consultar apéndice). El ROI promedio es 24,24%.

Se observa también, una pequeña escalada en el número de seguidores en redes sociales.

Ventas

Las ventas hacen referencia a las consultas realizadas (liquidaciones de impuestos y asesoría en general) a los clientes. Los indicadores se analizan de abril a octubre:

Tabla N° 12: Resultado de los indicadores de ventas de la Consultora.

INDICADOR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Ingresos	\$651.620,00	\$838.050,00	\$925.445,68	\$1.097.034,32	\$903.863,51	\$1.211.300,00	\$1.200.500,00
Nº Ventas	63	73	65	65	66	63	65
VPT (1)	\$10.343,17	\$11.480,14	\$14.237,63	\$16.877,45	\$13.694,90	\$19.226,98	\$18.469,23

FUENTE: Elaboración propia

(1) Valor promedio de transacción.

Las ventas se mantienen estables con un promedio de 66, para los meses analizados, mientras que los ingresos tienden a aumentar, llegando al nivel de facturación máximo en septiembre (\$ 1.211.300,00), mientras que el mes con la menor facturación fue abril (\$ 651.620,00). El nivel de ingresos promedio es \$ 975.401,93.



Finanzas

Al igual que con la financiera, se propone confeccionar un EERR semestral, absoluto y porcentual para el periodo enero – junio de 2023:

Tabla N° 13: EERR de la Consultora para el primer semestre de 2023.

		ABSOLUTO	RELATIVO
INGRESOS	\$	4.475.308,68	100%
COSTO DE VENTAS (1)	\$	1.131.668,46	25%
UTILIDAD BRUTA	\$	3.343.640,22	75%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	1.269.797,03	28%
GASTOS COMERCIALIZACIÓN	\$	243.881,44	5%
OTROS GASTOS	\$	59.681,68	1%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$	1.573.360,16	35%
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$	1.770.280,07	40%
INTERESES (2)	\$	91.314,20	2%
UTILIDAD OPERATIVA (EBT)	\$	1.678.965,87	38%
IMPUESTOS (3)	\$	-	0%
UTILIDAD NETA	\$	1.678.965,87	38%

FUENTE: Elaboración propia

- (1) Los costos de ventas son los sueldos de las personas que liquidan impuestos y ofrecen asesorías a los clientes.
- (2) Intereses: Esta división también devenga intereses en los meses de marzo y abril por deudas contraídas en periodos anteriores.
- (3) Esta Unidad tampoco está alcanzada por el impuesto a las ganancias.

La utilidad después de deducir todos los costos y gastos operativo sigue siendo positiva (\$ 1.678.965,87). Esto se debe a los costos de venta relativamente bajos (25% de los ingresos), al igual que a los gastos de administración, que son los gastos que más predominan, con un 28% en relación al ingreso. Los gastos de



comercialización representan tan sólo un 5% de los ingresos, debido a que en esta División no se invierte en publicidad, y el personal de comercialización dedica un 15% de su actividad a esta División.

Luego, se presenta el desglose del EERR mes a mes, que explica el EERR semestral:

Tabla N° 14: EERR desglosado de la Consultora para el primer semestre de 2023.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS	\$603.125,00	\$539.518,00	\$917.550,00	\$651.620,00	\$838.050,00	\$925.445,68
COSTO DE VENTAS	\$139.640,63	\$137.663,13	\$162.332,50	\$211.608,60	\$238.323,60	\$242.100,00
UTILIDAD BRUTA	\$463.484,37	\$401.854,87	\$755.217,50	\$440.011,40	\$599.726,40	\$683.345,68
GASTOS ADMIN.	\$ 80.053,40	\$ 79.990,30	\$ 98.975,94	\$308.333,23	\$303.751,89	\$398.692,27
GASTOS COMERC.	\$ 31.400,61	\$ 20.257,50	\$ 22.290,00	\$ 36.666,67	\$ 65.016,67	\$ 68.250,00
OTROS GASTOS	\$ 2.451,67	\$ 2.451,67	\$ 10.326,67	\$ 21.000,00	\$ 23.451,67	\$ -
Σ GASTOS OPERAT.	\$113.905,68	\$102.699,47	\$131.592,61	\$365.999,89	\$392.220,23	\$466.942,27
EBIT	\$349.578,69	\$299.155,40	\$623.624,89	\$ 74.011,51	\$207.506,17	\$216.403,41
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ 54.235,95	\$ 37.078,25	\$ -	\$ -
EBT	\$349.578,69	\$299.155,40	\$569.388,94	\$ 36.933,26	\$207.506,17	\$216.403,41
IMPUESTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$349.578,69	\$299.155,40	\$569.388,94	\$ 36.933,26	\$207.506,17	\$216.403,41

FUENTE: Elaboración propia

Tal como se mencionó antes, la División arroja de enero a junio, resultado neto positivo, y se observa que esto es así en todos los meses analizados, pese a que los costos de ventas y los gastos operativos aumentan claramente, mes a mes.



Ratios financieros globales de enero a julio de 2023:

Tabla Nº 15: Ratios financieros propuestos para la Consultora.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	RESULTADO
Margen de Utilidad Neta	Muestra las utilidades después de impuestos por cada peso/dólar de ventas.	Utilidad Neta / Ingresos Totales	36,03%
Margen de Utilidad Bruta	Porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; cuanto más alto, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.	$[(\text{Ingresos Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ingresos Totales}]$	72,4%
Margen Operativo	Mide la rentabilidad de las operaciones en curso antes de pagar los cargos por intereses e impuesto sobre la renta.	Utilidad Operativa / Ingresos Totales	38,41%
Ratio de Gastos Operativos	mide la eficiencia operativa de la empresa en relación con sus ingresos totales	Gastos operativos / Ingresos Totales	34,04%
Ratio de Eficiencia en Ventas	Indica la eficiencia con la que una empresa gestiona sus costos relacionados con las ventas en relación con sus ingresos totales	Gastos de Comercialización / Ingresos Totales	5,45%
Ratio de Cobertura de Intereses (1)	Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos de interés.	EBIT / Intereses	16,17
Ratio de Gastos Financieros a Ingresos	Indica la proporción de los gastos financieros en relación con los ingresos totales.	Intereses / Ingresos totales	2,37%

FUENTE: Elaboración propia

(1) En el mes de julio, se pagaron \$ 41.000,00 en concepto de intereses, sumando junto a marzo y a abril, \$ 132.314,20 en intereses totales. El Ratio de cobertura de intereses, indica que con el nivel de ingresos de \$ 5.572.343,00 (a julio de 2023), se puede cubrir los intereses de la deuda (\$



132.314,20) 16,17 veces. Por otro lado, se puede apreciar que los intereses representan tan sólo el 2,37% de los ingresos totales.

A continuación, se presentan los Ratios mensuales que explican los ratios globales anteriormente descritos:

Tabla Nº 16: Resultado de los ratios financieros de la Consultora.

RATIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Margen de Utilidad Neta	57,96%	55,45%	62,06%	5,67%	24,76%	23,38%	29,98%
Margen de Utilidad Bruta	76,85%	74,48%	82,31%	67,53%	71,56%	73,84%	63,19%
Margen Operativo	57,96%	55,45%	67,97%	11,36%	24,76%	23,38%	33,72%
Ratio de Gastos Operativos	18,89%	19,04%	14,34%	56,17%	46,80%	50,46%	29,47%
Ratio de Eficiencia en Ventas	5,21%	3,75%	2,43%	5,63%	7,76%	7,37%	16,46%
Ratio de Cobertura de Intereses	N/A	N/A	11,50	2,00	N/A	N/A	9,02
Ratio de Gastos Financieros a Ingresos	0,00%	0,00%	5,91%	5,69%	0,00%	0,00%	3,74%

FUENTE: Elaboración propia

Tal como se observa en el cuadro, la Consultora obtuvo su mejor rendimiento financiero en los primeros meses del año, para luego decaer a su peor desempeño en abril. Los gastos operativos aumentan conforme pasan los meses, y los gastos de comercialización son muy bajos a comparación con los gastos comerciales de las demás Divisiones.

Para los meses de enero, febrero, mayo y junio, los ratios de intereses quedan sin efecto al no haber intereses en esos meses.

FÁBRICA DE MUEBLES.

Con el objetivo de diversificar la propuesta de valor del Grupo, esta UEN, tiene como propósito la fabricación y venta de muebles de melamina, mayormente mediante



contratos de licitación. Es por esto que no se realizan inversiones en publicidad, como en el caso de la financiera.

Marketing

Para el área de marketing, se utilizan también indicadores mensuales que van desde abril a octubre.

Tabla N° 17: Resultado de los indicadores de marketing de la Fábrica.

INDICADOR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Retorno inversión marketing (ROI)	13,85%	54,08%	14,93%	13,39%	14,15%	-1,00%	38,18%
Costo por adquisición de cliente (CAC)	\$208.631,46	\$116.116,76	\$114.429,93	\$290.749,94	\$603.959,86	\$ -	\$13.291,65
Seguidores en Instagram	162	171	199	225	231	237	238
Nuevos seguidores	7	8	32	26	7	13	2
Baja de seguidores	0	0	3	2	2	4	1
Número de publicaciones	6	4	5	2	5	3	1

FUENTE: Elaboración propia

(1) Para comprender los cálculos de estos indicadores, consultar apéndice.

En esta División, se observa un ROI en marketing positivo en todos los meses (a excepción de septiembre) debido a los bajos costos de marketing. Para el mes de mayo el ROI es 54,08%, siendo este el mayor, esto se debe principalmente a los ingresos generados en ese mes, sumado a los bajos costos de marketing.

En el mes de septiembre no hubo venta alguna, por lo tanto, para dicho mes, el ROI es negativo. En esta división, tampoco paga publicidad en redes sociales.



Ventas

Los indicadores van desde abril a octubre:

Tabla N° 18: Resultado de los indicadores de ventas de la Fábrica.

INDICADOR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Ingresos	\$329.445,64	\$1.486.843,00	\$530.425,28	\$479.197,94	\$673.651,21	\$ -	\$2.237.306,13
Nº Ventas	1	3	3	5	1	0	6
VPT (1)	\$329.445,64	\$495.614,33	\$176.808,43	\$95.839,59	\$673.651,21	\$ -	\$372.884,36

FUENTE: Elaboración propia

(1) Valor promedio de transacción.

Tal como se mencionó antes, en el mes de septiembre no hubo venta alguna, puesto que no se concretó ninguna licitación.

El mes que mayor ingreso obtuvo fue octubre, con \$ 2.237.306,13 debido a la fabricación y venta de 6 muebles. El nivel de ingreso promedio de abril a octubre es \$ 819.552,74. Este valor está claramente influenciado por el extremo de septiembre. Las ventas promedio son aproximadamente 3.

Finanzas

Tal como en las Divisiones anteriores, se confecciona un EERR semestral para el periodo enero – junio de 2023:

Tabla N° 19: EERR de la Fábrica para el primer semestre de 2023.

		ABSOLUTO	RELATIVO
INGRESOS	\$	5.825.916,75	100%
COSTO DE VENTAS	\$	2.742.318,33	47%
UTILIDAD BRUTA	\$	3.083.598,42	53%
GASTOS DE ADMISTRACIÓN	\$	152.640,20	3%
GASTOS COMERCIALIZACIÓN	\$	1.450.810,15	25%
OTROS GASTOS	\$	167.208,03	3%



TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$	1.770.658,38	30%
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$	1.312.940,03	23%
IMPUESTOS (1)	\$	-	0%
UTILIDAD NETA	\$	1.312.940,03	23%

FUENTE: Elaboración propia

(1) Esta división tampoco está alcanzada por el impuesto a las ganancias.

Tampoco para intereses.

El beneficio neto es de \$ 1.312.940,03, equivalente al 23% de los ingresos.

Los costos de ventas representan un 47% de los ingresos, superando así, a los gastos operativos totales. Cabe recordar que, en esta UEN, no se invierte en publicidad, y el porcentaje de dedicación del personal de marketing es 15% aproximadamente. Al no haber publicidad, podemos descartar un posible componente regresivo que haga aumentar los ingresos. Se puede empezar a concluir que la gestión de los costos es clave para optimizar y aumentar la rentabilidad de la Fábrica.

A continuación, el EERR mes a mes:

Tabla N° 20: EERR desglosado de la Fábrica para el primer semestre de 2023.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS	\$ -	\$1.113.759,19	\$2.365.443,64	\$329.445,64	\$1.486.843,00	\$530.425,28
COSTO VENTAS	\$ 283.614,95	\$ 552.945,06	\$1.087.962,56	\$186.439,53	\$ 321.358,36	\$309.997,87
UTILIDAD BRUTA	-\$283.614,95	\$ 560.814,13	\$1.277.481,08	\$143.006,11	\$1.165.484,64	\$220.427,41
GASTOS ADMIN.	\$ 64.799,05	\$ 8.159,30	\$ 34.955,99	\$ 9.610,03	\$ 11.038,56	\$ 24.077,27
GASTOS COMERC.	\$ 176.226,73	\$ 335.389,27	\$ 252.427,43	\$ 222.493,37	\$ 262.303,88	\$201.969,47
OTROS GASTOS	\$ 35.954,70	\$ 20.440,00	\$ 20.440,00	\$ 22.560,00	\$ 41.013,33	\$ 26.800,00



TOTAL GTOS. OPERAT.	\$ 276.980,48	\$ 363.988,57	\$ 307.823,42	\$ 254.663,40	\$ 314.355,77	\$252.846,75
EBIT	-\$560.595,43	\$ 196.825,56	\$ 969.657,66	-\$111.657,29	\$ 851.128,87	-\$32.419,34
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	-\$560.595,43	\$ 196.825,56	\$ 969.657,66	-\$111.657,29	\$ 851.128,87	-\$32.419,34

FUENTE: Elaboración propia

Al desglosar el EERR semestral, se encontró que en enero tampoco hubo ventas (al igual que en septiembre), aunque si se incurrieron en los costos habituales. Los meses de enero, abril y mayo arrojaron un resultado neto negativo. El mes con mejor rentabilidad fue marzo.

Ratios financieros globales de enero a julio de 2023:

Tabla N° 21: Ratios financieros propuestos para la Fábrica.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	RESULTADO
Margen de Utilidad Neta	Muestra las utilidades después de impuestos por cada peso/dólar de ventas.	Utilidad Neta / Ingresos Totales	0,47%
Margen de Utilidad Bruta	Porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; cuanto más alto, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.	$[(\text{Ingresos Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ingresos Totales}]$	34,0%
Margen Operativo	Mide la rentabilidad de las operaciones en curso antes de pagar los cargos por intereses e impuesto sobre la renta.	Utilidad Operativa / Ingresos Totales	0,47%
Ratio de Gastos Operativos	Mide la eficiencia operativa de la empresa en relación con sus ingresos totales	Gastos operativos / Ingresos Totales	33,51%



Ratio de Eficiencia en Ventas	Indica la eficiencia con la que una empresa gestiona sus costos relacionados con las ventas en relación con sus ingresos totales	Gastos de Comercialización / Ingresos Totales	27,18%
--------------------------------------	--	---	--------

FUENTE: Elaboración propia

Ratios financieros mensuales, periodo enero – junio de 2023:

Tabla N° 22: Resultado de los ratios financieros de la Fábrica.

RATIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Margen de Utilidad Neta	N/A	17,67%	40,99%	-33,89%	57,24%	-6,11%	-267,87%
Margen de Utilidad Bruta	N/A	50,35%	54,01%	43,41%	78,39%	41,56%	-196,42%
Margen Operativo	N/A	17,67%	40,99%	-33,89%	57,24%	-6,11%	-267,87%
Ratio de Gastos Operativos	N/A	32,68%	13,01%	77,30%	21,14%	47,67%	71,44%
Ratio de Eficiencia en Ventas	N/A	30,11%	10,67%	67,54%	17,64%	38,08%	54,84%

FUENTE: Elaboración propia

Al no haber ventas en el mes de enero, las razones financieras de ese mes quedan anuladas.

COMPARATIVA FINANCIERA RESUMIDA

Con el propósito de comparar cada UEN analizada desde su perspectiva financiera, se propone la siguiente tabla con los EERR semestrales (enero – junio de 2023) de cada una:

Tabla N° 23: Comparación financiera de las 3 UEN.

EERR SEMESTRAL	FINTECH		CONSULTORA		FÁBRICA	
	\$	%	\$	%	\$	%
INGRESOS	\$ 6.762.444,36	100%	\$ 4.475.308,68	100%	\$ 5.825.916,75	100%
COSTO DE VENTAS	\$ 3.905.000,00	58%	\$ 1.131.668,46	25%	\$ 2.742.318,33	47%
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.857.444,36	42%	\$ 3.343.640,22	75%	\$ 3.083.598,42	53%
GASTOS DE ADMIN.	\$ 2.578.658,39	38%	\$ 1.269.797,03	28%	\$ 152.640,20	3%
GASTOS COMERC.	\$ 1.023.710,58	15%	\$ 243.881,44	5%	\$ 1.450.810,15	25%
OTROS GASTOS	\$ 207.391,97	3%	\$ 59.681,68	1%	\$ 167.208,03	3%
Σ GASTOS OPERAT.	\$ 3.809.760,95	56%	\$ 1.573.360,16	35%	\$ 1.770.658,38	30%



EBIT	-\$ 952.316,58	-14%	\$ 1.770.280,07	40%	\$ 1.312.940,03	23%
INTERESES	\$ -	0%	\$ 91.314,20	2%	\$ -	0%
EBT	-\$ 952.316,58	-14%	\$ 1.678.965,87	38%	\$ 1.312.940,03	23%
IMPUESTOS	\$ -	0%		0%	\$ -	0%
UTILIDAD NETA	-\$ 952.316,58	-14%	\$ 1.678.965,87	38%	\$ 1.312.940,03	23%

FUENTE: Elaboración propia

A primera vista, se puede observar que, en el primer semestre del año, la única División que no fue rentable fue la Financiera. La más rentable fue la Consultora. El hecho de que el costo de ventas sea el monto de préstamos otorgados, hace que la Financiera tenga los costos de ventas más elevados respecto a las demás UEN. Así mismo, posee también los gastos de administración mayores, 38% frente al 28% y al 3% -en relación al ingreso- de la Consultora y la Fábrica respectivamente.

Lo llamativo de este análisis, es que los gastos de comercialización de la Fintech (\$ 1.023.710,58) son menores que los de la Fábrica (\$ 1.450.810,15), teniendo en cuenta que en la Financiera se invierten grandes sumas en publicidad, ya que sus ventas son exclusivamente online, y el personal de marketing tiene dedicación de 70% a esta División, en contrapartida de la Fábrica, que no invierte en publicidad. Esto podría explicarse con los salarios erogados al personal de ventas, que predomina en la Fábrica.

REALIDAD FINANCIERA DEL GRUPO EMPRESARIO

Por último, se confeccionó un EERR integral que abarca las 3 UEN analizadas, para el primer semestre de 2023:

Tabla N° 24: EERR global para el primer semestre de 2023.

	ABSOLUTO	RELATIVO
INGRESOS	\$ 17.063.669,79	100%



COSTO DE VENTAS	\$ 7.778.986,79	46%
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.284.683,00	54%
GASTOS DE ADMIN.	\$ 4.001.095,62	23%
GASTOS COMERC.	\$ 2.718.402,18	16%
OTROS GASTOS	\$ 434.281,69	3%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 7.153.779,48	42%
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 2.130.903,51	12%
INTERESES	\$ 91.314,20	1%
UTILIDAD OPERATIVA (EBT)	\$ 2.039.589,31	12%
IMPUESTOS	\$ -	0%
UTILIDAD NETA	\$ 2.039.589,31	12%

FUENTE: Elaboración propia

Finalmente, se puede concluir que la empresa tuvo una ganancia neta de \$ 2.039.589,31 para el primer semestre de 2023.

GLOBAL

Los indicadores globales, hacen referencia a los que abarcan las 4 UEN en conjunto, como en el caso de los pertenecientes a Capital Humano, dada la naturaleza del sistema de organización de la empresa en el cual, todo el personal participa en todas las divisiones.

Capital Humano

Para el área de Capital Humano, los KPIs se medirán de manera mensual, desde enero a octubre. Dichos indicadores se clasifican según su forma de contratación, pudiendo esta ser:

- Permanente: este grupo está conformado por el personal en relación de dependencia con el Grupo Económico.



- **Staff:** aquí se encuentran las personas que son contratadas para asesorar a las distintas áreas funcionales y unidades de negocio, como así también liderar proyectos.
- **Tercerizados:** son las empresas contratadas por la organización para obtener sus servicios, por ejemplo, estudio jurídico.

A su vez, cada indicador se desglosa en las distintas áreas funcionales de forma mensual, para ver la evolución del desempeño del área de Capital Humano mes a mes. Por ejemplo, para el indicador “Costo de nómina”, se evaluarán los costos mensuales para cada forma de contratación y por cada área funcional, incluida la Gerencia.

Los indicadores propuestos son los siguientes:

Tabla N° 25: Indicadores de capital humano propuestos para la empresa global.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CONTRATACIÓN
Crecimiento de la dotación	Cantidad de personas que forman parte de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff• Tercerizado (1)
Días promedio de ausentismo	Cantidad promedio de días que los colaboradores no asisten al trabajo en un período determinado sin justificar. (Número total de días de ausencia / Número total de empleados).	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff
Índice de ausentismo pago	Grado de ausentismo laboral por el cual la empresa no recibe la prestación del factor trabajo, pero está obligada a pagarlo, en virtud de disposiciones legales vigentes. (Días	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff



	de ausentismo pago / Días a trabajar)	
Índice de licencias	Mide la cantidad de licencias laborales que se otorgan en una empresa / número de empleados. Por ejemplo: vacaciones, enfermedad, permiso de examen, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff
Índice de rotación	Indica la cantidad de personas que cambiaron de puesto dentro de la misma empresa, o que ingresaron o que dejaron la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff
Tiempo promedio de contratación	Tiempo que necesitó la empresa en llenar una vacante, si es que hubo. Días desde que comenzó la búsqueda, hasta que quedó cubierto el puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff
Capacitación y desarrollo	Horas promedio de capacitación brindada por la empresa para colaboradores. Por ejemplo, si se tomó un curso, se computan las horas del cursado de cada persona.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff
Índice de formación	Mide el nivel de formación o educación del personal de una empresa. Cantidad de personas por área con cada tipo de formación.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff
Costo de nómina	Gasto total de sueldos, cargas sociales y beneficios de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff• Tercerizado (1)
Índice de satisfacción laboral (2)	La satisfacción de los empleados a través de encuestas y evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Staff

FUENTE: Elaboración propia



(1) Forma de contratación tercerizada: cantidad de consultoras contratadas que prestan servicios a la empresa.

(2) Para el índice de satisfacción, se confeccionó una encuesta de clima laboral con escala de Likert, destinada a todo el personal de la empresa global. Consultar la encuesta en el apéndice.

Consideraciones sobre Capital Humano:

Tabla N° 26: Resultados del indicador de crecimiento de la dotación.

1) Crecimiento de la dotación	ENE	FEB	MAY	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	4	4	5	6	7	8	8	9	10	10
Staff	6	6	6	6	7	7	8	8	10	12
Tercerizado	6	6	8	7	7	9	9	9	9	9
Total	16	16	19	19	21	24	25	26	30	31

FUENTE: Elaboración propia

Detalle del personal por cada área de la organización:

Tabla N° 27: Resultados del indicador de crecimiento de la dotación por área.

Área	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Gerencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administración / Finanzas	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
Capital Humano	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
Contabilidad Gerencial	-	-	-						2	2
Marketing	1	1	2	3	4	5	5	5	5	5
Referentes Comerciales	-	-	-					2	4	4
Legales	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
IT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Staff Interno	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3
Staff externo	1	1								
Limpieza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	16	16	18	19	21	24	25	26	30	31

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 28: Resultados del indicador días promedio de ausentismo.



2) Días promedio de ausentismo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Staff	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0									

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 29: Resultados del índice de ausentismo pago.

3) Índice ausentismo pago	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	0	6	8	10	18	14	0	8	0	16
Staff	0	12	12	12	21	14	0	8	0	22
Total	0	18	20	22	39	28	0	16	0	38

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 30: Resultados del índice de licencias por vacaciones.

4) Licencias por vacaciones	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	21	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Staff	28	28	14	14	0	0	0	0	0	0
TOTAL	49	35	14	14	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 31: Resultados del índice de licencias por enfermedad.

5) Licencias por enfermedad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	0	0	1	3	0	0	0	0	0	2
Staff	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	1	3	0	0	0	0	0	2

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 32: Resultados del índice de licencias por estudio.

6) Licencias por estudio	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	0	0	1	1	4	1	2	2	2	1
Staff	0	0	0	2	2	2	0	2	2	2
Total	0	0	1	3	6	3	2	4	4	3

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 33: Resultados del índice de rotación total.

7) Índice de rotación total	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------



Permanente	0	0	1	1	1	1	0	2	0	0
Staff	0	0	0	0	1	0	1	1	3	1
Rotación lateral	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Rotación ascendente	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Contrataciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desvinculaciones	0	0	1	1	2	1	1	1	2	1

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 34: Resultados del indicador de capacitaciones en inglés.

8) Hs capacitaciones inglés	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	0	0	32	32	40	48	48	32	32	40
Staff	0	0	48	48	48	48	48	48	48	48
TOTAL	0	0	80	80	88	96	96	80	80	88

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 35: Resultados del índice de formación.

9) Índice de formación	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Permanente	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Staff	6	6	6	6	7	7	8	8	10	10
Total	6	6	6	6	8	8	9	9	11	11

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 36: Formación detallada de cada integrante por cada área de la organización.

Área	Estudiantes	Tecnicaturas	Título universitario	Título Postgrado	Idiomas	Skills IT	MBA	Cursos
Gerencia							1	
Admin./Financ.	2		1					2
Capital Humano			1					
Contabilidad Gerencial								
Marketing	1		1					
Referentes Comerciales	1		1				1	



Legales	1							
IT								
Staff Interno	4							
Staff Externo								
Limpieza								
TOTAL	9	0	4	0	0	0	2	2

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 37: Resultados del indicador de costo de nómina parte 1.

10) Costo de nómina	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Sueldo	\$ 380.148,13	\$ 397.920,63	\$ 406.289,17	\$ 792.991,33	\$ 765.197,40
CS (1)	\$ 81.679,29	\$ 77.145,28	\$ 77.392,18	\$ 151.182,54	\$ 168.656,36
Beneficios (2)	\$ -	\$ -	\$ 116.450,00	\$ 116.450,00	\$ 116.450,00
Total	\$ 461.827,42	\$ 475.065,91	\$ 600.131,35	\$ 1.060.623,87	\$ 1.050.303,76

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 38: Resultados del indicador de costo de nómina parte 2.

Costo de nómina	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Sueldo	\$ 849.159,00	\$ 1.141.000,00	\$ 1.933.472,36	\$ 1.695.774,30	\$ 1.777.591,75
CS (1)	\$ 256.129,50	\$ 269.936,36	\$ 273.718,34	\$ 273.718,34	\$ 284.638,09
Beneficios (2)	\$ 116.450,00	\$ 116.450,00	\$ 116.450,00	\$ 116.450,00	\$ 116.450,00
Total	\$ 1.221.738,50	\$ 1.527.386,36	\$ 2.323.640,70	\$ 2.085.942,64	\$ 2.178.679,84

FUENTE: Elaboración propia

(1) Cargas sociales: formulario 931 + salud pública.

(2) Los beneficios incluyen los aguinaldos y regalías.

Como diagnóstico, se puede mencionar lo siguiente:

1. El crecimiento de la dotación de personal es evidente, en enero la totalidad de colaboradores ascendía a 16. En octubre hay 31 personas formando parte del Grupo.



2. En lo que va del año (hasta octubre de 2023) no hubo ninguna falta injustificada ni sanción.
3. El promedio de ausentismo pago (feriados y días no laborables) es de 18,1 días.
4. Los días totales de vacaciones incurridos por los colaboradores. Se observa que en los primeros días del año son donde normalmente el personal sale de vacaciones.
5. Hubo una licencia por enfermedad en marzo, 3 en abril y 2 en octubre.
6. En promedio, hubo 2,6 días de licencia por estudios.
7. A pesar de que la cantidad de personas dentro de la organización crece, también podemos evidenciar que las desvinculaciones rondan entre 1 y 2 mensual.
8. La empresa invierte en capacitar a sus colaboradores, sobre todo en inglés. La cantidad de horas de capacitación en inglés acumuladas de enero a octubre son 688 horas.

La efectividad de las capacitaciones se expone en los resultados de la encuesta de satisfacción laboral. Consulte el apéndice.
9. Al mes de octubre de 2023, hay 11 colaboradores que poseen al menos uno de los niveles de formación mencionados, entre los que se destacan 9 estudiantes, 4 profesionales y 1 MBA.
10. El costo de nómina total acumulado de enero a octubre de 2023 es \$ 12.985.340,35 (incluye cargas sociales + beneficios). El costo por nómina promedio mensual es \$ 1.298.534,04.



Índice de satisfacción laboral

La encuesta se realizó a 18 personas, de las cuales sólo 13 respondieron. Se desconoce porque no respondieron los 5 restantes. Tampoco se sabe quiénes son los que respondieron y quiénes no, ya que la encuesta es totalmente anónima. La misma arrojó los siguientes resultados:

Persona	Puntaje Total
1	119
2	113
3	88
4	117
5	106
6	93
7	121
8	125
9	129
10	126
11	103
12	89
13	122

Cada pregunta tuvo una puntuación que va de 1 a 5, para las respuestas. Se sumó el puntaje de cada respuesta para cada persona como se muestra en la tabla. El puntaje máximo por persona es 130, siguiendo el supuesto de que están totalmente de acuerdo en todas las preguntas. La tabla muestra qué tan conforme está cada colaborador con la empresa.

Se puede observar que hay 3 personas que no están del todo conforme con la empresa. Son los colaboradores cuyos puntajes totales son menores a 100.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL*	8,6
--	------------

*Consultar el procesamiento de datos para el cálculo del índice en apéndice.

Por último, se realizó una nube de palabras para las preguntas abiertas. Para la pregunta N° 7 de la sección “satisfacción laboral”, ¿Qué aspecto puede mejorar la empresa para que se sienta más a gusto?:

Figura N° 4: Nube de palabras para la pregunta N° 7 de la sección “satisfacción laboral”.



Figura Nº 5: Nube de palabras para la pregunta Nº 4 de la sección “cultura”.



FUENTE: Elaboración propia mediante www.wordart.com

La mayoría considera que la cultura que se percibe en la organización es flexible, inclusiva, innovadora y moderna.

Tableros de control

Con la finalidad de lograr la integración de los datos, y obtener un sistema de visualización de los mismos, se realizó un dashboard para cada UEN y para la empresa global, esto es, la integración de los tableros de cada UEN.

Se adjuntan capturas de pantalla de cada uno de ellos:

Financiera:



Figura N° 6: Dashboar para la Fintech.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Consultora:

Figura N° 7: Dashboar para la Consultora.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Fábrica de muebles:



Figura N° 8: Dashboar para la Fábrica.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Global:

Figura N° 9: Dashboar para la empresa global.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel



Se puede consultar el apéndice para obtener el link de Google Drive donde está cargado el archivo de Excel que contiene los tableros dinámicos para una mejor visualización.

Recomendaciones

Fintech

En este caso, no queda mejor alternativa que revisar los gastos de comercialización, sobre todo, los referidos a los de publicidad, ya que se probó que la publicidad no es el principal determinante de las ventas ni de los ingresos. También, se recomienda establecer un presupuesto de publicidad mensual.

Otra buena recomendación sería hacer un benchmarking de la industria financiera del NOA, para conocer y comparar la rentabilidad de la industria con la de la Fintech.

Por otro lado, se sugiere llevar un registro de los depósitos de los inversores, como así también los intereses que se pagan, para sumar estos últimos a los costos de ventas y así mejorar la precisión del análisis de la rentabilidad de la Unidad. Al contabilizar esos pasivos, sería posible determinar el nivel de endeudamiento óptimo para la Financiera, como así también evaluar alternativas de financiamientos.

Consultora

En esta División, se recomienda gestionar los gastos administrativos, minimizando al máximo los mismos mientras sea posible.

Fábrica de muebles



Para aumentar los ingresos, se recomienda buscar nuevos canales de ventas aparte de las licitaciones. Quizá se pueda comenzar a invertir en publicidad, a expensas de la financiera si es que se quiere mantener el presupuesto de publicidad.

Como mencioné antes, la gestión de los costos de ventas -que representan el 49% de los ingresos- es fundamental para esta división. Al contabilizar las compras de materias primas como costos de ventas, se está sobre costearlo el producto. Se debe establecer una metodología de costeo para imputar sólo el consumo de materia prima a los muebles producidos, y considerar como activos a los materiales en stock.

Los costos deben clasificarse en fijos y variables, con la finalidad de poder establecer EERR variables en pos de determinar el punto de equilibrio. Esto debe ser aplicable a todas las Unidades, no sólo a la Fábrica.

General

Por otro lado, se sugiere potenciar los puntos fuertes del negocio (cultura y flexibilidad) y acatar las inquietudes expresadas en la encuesta de satisfacción laboral, sobre todo en lo relacionado a la comunicación. Aquí entra en juego el rol fundamental del sistema de información, para que la información y los datos fluyan de la manera correcta. También se debe mejorar la precisión de las capacitaciones.

Por último, se recomienda establecer objetivos formalizados para cada UEN, así como una estrategia corporativa, y usar los KPIs para monitorear el desempeño de cada Unidad y de cada área funcional en relación a los objetivos formulados.

Como última recomendación, diría, el evaluar la sustentabilidad de la empresa, también mediante indicadores, en este caso, de sustentabilidad.



Conclusiones

Las empresas de tipo Start Up son dinámicas, sobre todo si administran varias unidades de negocios. La sistematización de datos es fundamental para conocer la rentabilidad de cada división. Puede que alguna unidad esté subvencionando a otra en la cual, su funcionamiento eficiente sea engañoso.

Se comprobó la importancia de llevar un orden de los datos financieros y de gestión para cada UEN. Sin estos, no se podría dejar en evidencia el quebranto semestral de la División financiera, tampoco se podría conocer la efectividad de los gastos en publicidad y mucho menos conocer los gastos operativos de cada División.

Al haber estructurado los datos, se pudo desarrollar un tablero de control para visualizar de manera dinámica los datos y desempeño de cada UEN y del Grupo Económico en general.

Se debe designar personas que se encarguen y sean responsable de la recolección, almacenamiento y gestión de datos relevantes, para posteriormente poder integrar los mismos. Los indicadores clave de rendimiento (KPIs), son una herramienta para mitigar con estos problemas, ya que muestran la realidad operativa de cada negocio, pudiendo así, detectar los aspectos a mejorar en pos de los objetivos declarados.

Referencias

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. (6ª edición). McGraw Hill.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2000). *Principios de Finanzas Corporativas*. (10ª edición). McGraw Hill.



Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2008). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9ª edición). McGraw Hill.

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. (8ª edición). Ediciones Deusto.

Graham, P. (2014). *How to Start a Startup*. En Y Combinator Startup School.

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CBYhVcO4WgI>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. (3ª edición). Harvard Business Press.

Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (19ª edición). McGraw Hill.

Wild, J. J., Shaw, K. R., & Jones, T. M. (2018). *Finanzas operativas: una perspectiva global* (12ª edición.). Pearson Educación.

Fraser, R., & Young, J. H. (2007). *Tableros de control: Cómo utilizar los indicadores clave de rendimiento para guiar su organización*. Perseus Books Group.

Parmenter, D. (2010). *Indicadores clave de rendimiento: Medir las cosas correctas* (4ª edición). Financial Times Press.

Anthony R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. (12ª edición). McGraw Hill.

Horngren C. T., Sundem G. L., & Stratton W. O. (2007). *Contabilidad administrativa*. (1ª edición). Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Administración: Teoría y práctica*. (19ª edición). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Fundamentos del marketing* (19ª edición). Pearson.



Apéndice

Link de Google Drive para la visualización de los tableros:

https://drive.google.com/drive/folders/12LB22kqJcA9F91X0z9uA7SDmX6HQ_Mxg?u_sp=sharing

Aclaración: se recomienda descargar el archivo “xlsx” y abrirlo desde Excel de Microsoft y no desde Google Drive, para poder apreciar mejor el contenido, ya que Google restringe ciertas funciones como la segmentación de datos.

Regresión lineal entre el gasto en publicidad e ingresos:

Tabla N° 39: Salida de regresión lineal para las variables gasto en publicidad e ingresos.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,061945249
Coeficiente de determinación R ²	0,003837214
R ² ajustado	-0,195395343
Error típico	613761,828
Observaciones	7

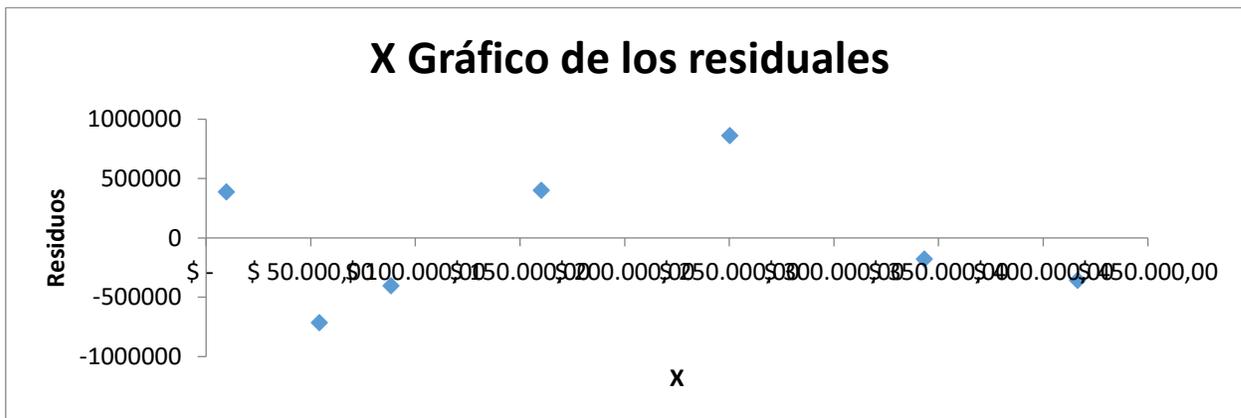
ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	7255301292	7255301292	0,01925997	0,895040126
Residuos	5	1,88352E+12	3,76704E+11		
Total	6	1,89077E+12			

	<i>Coeficiente</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	1404310,52	386610,9373	3,632361078	0,0150233	410495,4681	2398125,57
X	0,22723790	1,637392969	-0,138780309	0,89504013	-4,436290527	3,98181472

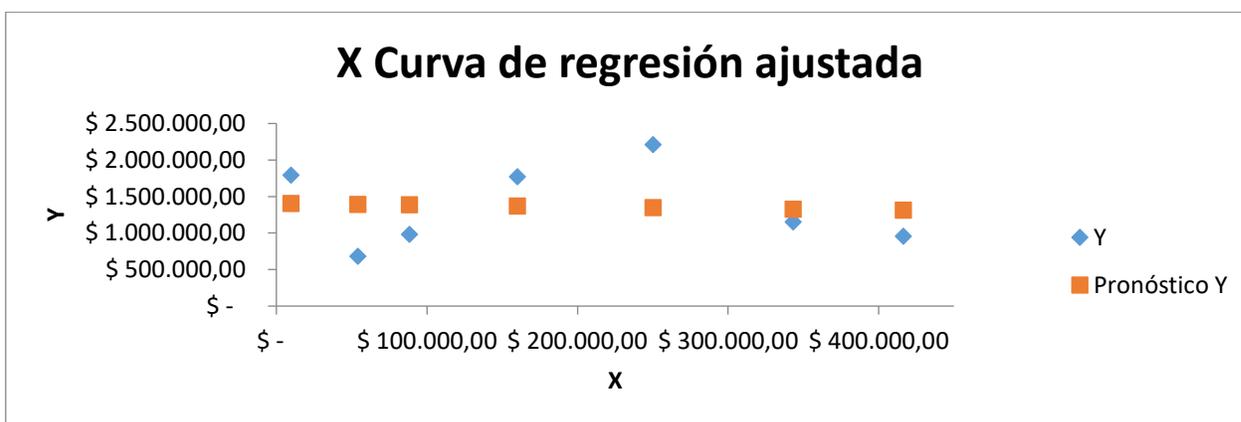
FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Figura N° 10: Gráfico de los residuales para la regresión de las variables publicidad e ingresos.



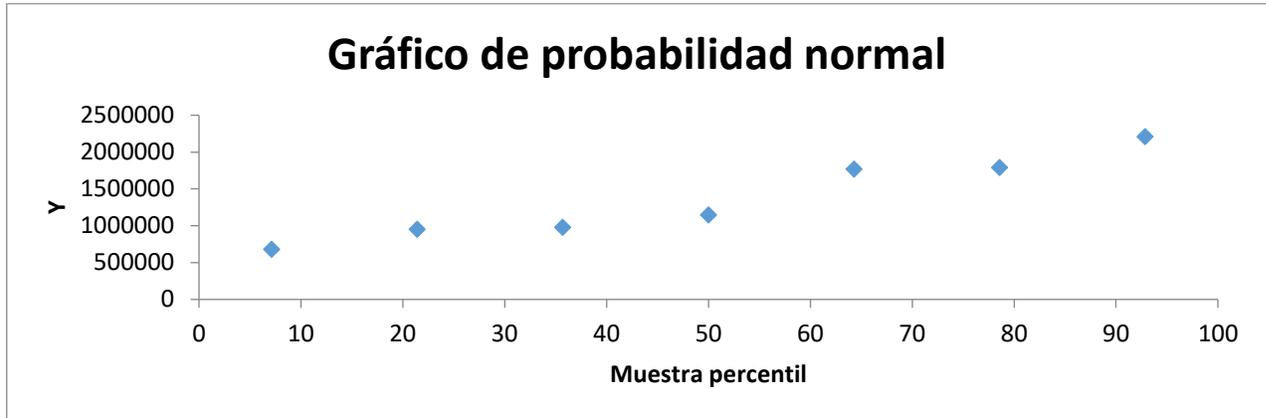
FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Figura N° 11: Gráfico de curva de regresion ajustada las variables publicidad e ingresos.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Figura N° 12: Gráfico de probabilidad normal para la regresión de las variables publicidad e ingresos.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Correlación entre gastos publicitarios y número de ventas:

Tabla N° 40: Salida de regresión lineal para las variables gasto en publicidad y cantidad vendida.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,220232228
Coeficiente de determinación R ²	0,048502234
R ² ajustado	-0,141797319
Error típico	8,564279592
Observaciones	7

ANÁLISIS
DE
VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	18,69414678	18,6941468	0,25487308	0,635122762
Residuos	5	366,7344247	73,3468849		
Total	6	385,4285714			

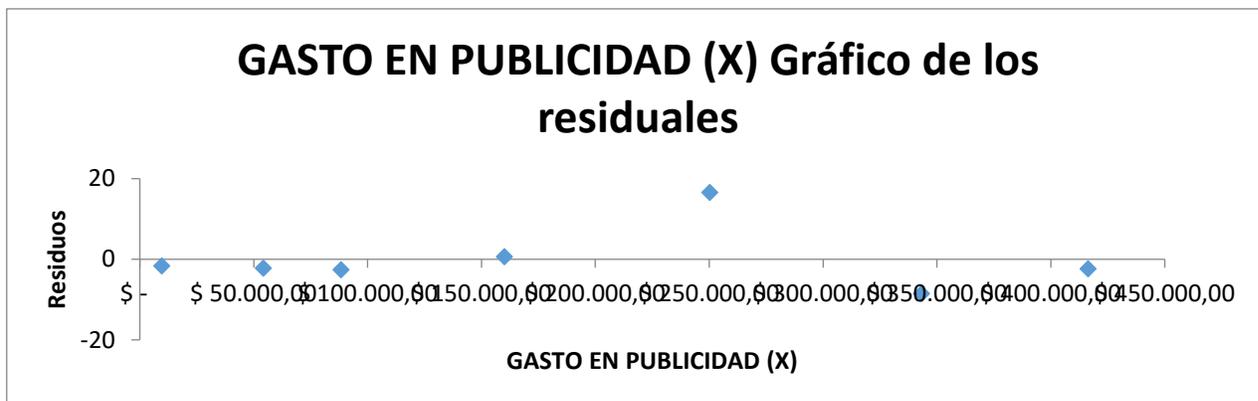
	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	13,53555907	5,394672672	2,50906031	0,05388984	-0,331888514	27,4030066
X	1,15347E-05	2,28478E-05	0,50484957	0,63512276	-4,71974E-05	7,0267E-05

FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Figura N° 13: Gráfico de los residuales para la regresión de las variables publicidad y

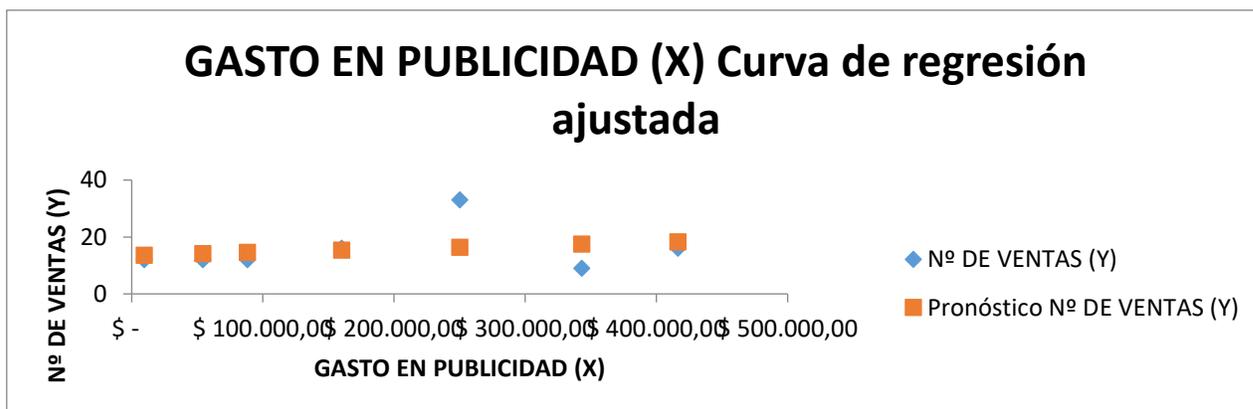


cantidad de ventas.



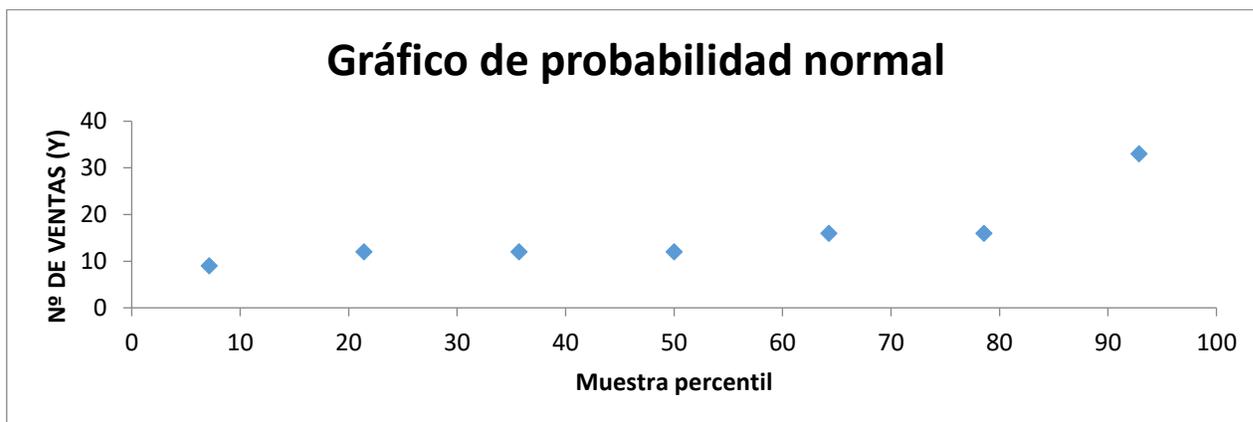
FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Figura N° 12: Gráfico de curva de regresión ajustada para las variables publicidad y cantidad de ventas.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Figura N° 14: Gráfico de probabilidad normal para la regresión de las variables publicidad y cantidad de ventas.



FUENTE: Elaboración propia mediante Excel

Cálculo de indicadores de marketing para Fintech:

Para llegar al costo total de marketing, se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

Tabla N° 41: Composición del gasto total en marketing para la Fintech.

CONCEPTO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
SUELDOS	\$ 98.000,00	\$120.400,00	\$149.800,00	\$149.800,00	\$201.937,40	\$205.128,70	\$260.898,23
PUBLIC. Y PROMOC.	\$ 9.698,72	\$ 54.211,71	\$250.256,04	\$416.354,31	\$ 88.335,40	\$160.129,94	\$343.207,07
SOFTWARE DISEÑO	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93
TOTAL DE GASTOS	\$108.890,65	\$175.803,64	\$401.247,97	\$567.346,24	\$291.464,73	\$366.450,57	\$605.297,23

FUENTE: Elaboración propia

- Los sueldos que se toman en cuenta para el cálculo de estos indicadores son solamente los del área de marketing, sin incluir el área de ventas (ambos conforman el área de comercialización). El porcentaje de dedicación de estos colaboradores para la Unidad Fintech es 70% aproximado, esto quiere decir que, del 100% del sueldo global, sólo el 70% del mismo se imputa a esta UEN.
- El software de diseño es utilizado 3 UEN, por lo tanto, se asigna el costo proporcional a cada Unidad.



Cálculo de indicadores de marketing para Consultora:

Tabla N° 42: Composición del gasto total en marketing para la Consultora.

CONCEPTO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
SUELDOS	\$21.000,00	\$25.800,00	\$32.100,00	\$32.100,00	\$43.272,30	\$43.956,15	\$55.906,76
PUBLIC. Y PROMOC.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SOFTWARE DISEÑO	\$3.575,80	\$3.575,80	\$3.575,80	\$3.575,80	\$3.575,80	\$3.575,80	\$3.575,80
TOTAL	\$24.575,80	\$29.375,80	\$35.675,80	\$35.675,80	\$46.848,10	\$47.531,95	\$59.482,56

FUENTE: Elaboración propia

- Al igual que en la División anterior, los sueldos tenidos en cuenta son solo los del personal de marketing. En este caso el porcentaje de dedicación a esta División es 15% aproximadamente.
- En esta División, no se incurren en gastos de publicidad.

Cálculo de indicadores de marketing para Fábrica de Muebles:

Tabla N° 43: Composición del gasto total en marketing para la Fábrica.

CONCEPTO	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT
SUELDOS	\$21.000,00	\$25.800,00	\$32.100,00	\$32.100,00	\$43.272,30	\$43.956,15	\$55.906,76
PUBLIC. Y PROMOC.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SOFTWARE DISEÑO	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	\$ 1.191,93	1.191,93
TOTAL	\$22.191,93	\$26.991,93	\$33.291,93	\$33.291,93	\$44.464,23	\$45.148,08	\$57.098,70

FUENTE: Elaboración propia

- Al igual que en las Divisiones anteriores, los sueldos tenidos en cuenta son solo los del personal de marketing. En este caso el porcentaje de dedicación a esta División es también 15% aproximadamente.
- En esta División, no se incurren en gastos de publicidad.



Encuesta de satisfacción y clima laboral:

Tabla N° 44: Encuesta de satisfacción laboral.

INTRODUCCIÓN	
Esta encuesta está dirigida a todo el personal, de los distintos niveles y áreas, de Grupo Start Up. Tiene como objetivo la obtención de datos referido al área de Capital Humano, con el fin de utilizarlos para el desarrollo de indicadores de RRHH.	

INSTRUCCIONES	
Estas preguntas utilizan una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 indica muy en desacuerdo, 2; desacuerdo, 3; ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4; de acuerdo y 5 muy de acuerdo. Esta escala es fácil de entender y permite recopilar datos cuantitativos que pueden ser analizados fácilmente. Cabe aclarar que la encuesta es totalmente anónima.	

A	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	5	4	3	2	1
1	Estoy a gusto con mi rol en la empresa					
2	Tengo apoyo de mi supervisor / líder					
3	Estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo					
4	Me siento cómodo con el ambiente laboral					
5	Tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional					
6	La empresa permite un equilibrio entre la vida personal y laboral					
7	¿Qué aspecto puede mejorar la empresa para que se sienta más a gusto?					
8	Me siento a gusto con mi puesto de trabajo y funciones diarias					

B	CULTURA	5	4	3	2	1
1	Me siento identificado con cultura de la empresa					
2	Considero que la cultura de la empresa es inclusiva					
4	Defina con 3 palabras la cultura de la empresa					

C	FLEXIBILIDAD	5	4	3	2	1
1	Tengo la flexibilidad de trabajar en mi casa o en otro lugar ajeno a la org.					
2	Puedo coordinar con mis jefes y elegir mis horarios de trabajo					
3	Puede plantear cuando salir de vacaciones					
4	Puedo devolver horas si surge algún compromiso que no puedo postergar					



D	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	5	4	3	2	1
1	Tengo acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo en la org.					
2	Las capacitaciones brindadas por la empresa son efectivas					
3	La empresa está comprometida con el desarrollo profesional de los colab.					
4	La empresa me apoya económicamente con capacitaciones que propongo					
5	La empresa me apoya con flexibilizar mi horario para poder capacitarme					
6	Siento que puedo seguir creciendo dentro de la empresa					

E	COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
1	Me siento informado sobre las noticias y eventos de la empresa					
2	La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es fluida					
3	La comunicación entre los colaboradores es respetuosa					

F	SALUD	5	4	3	2	1
1	Tengo acceso a recursos de salud y bienestar en la empresa					
2	Me siento apoyado en mi salud mental					
3	La empresa puede mejorar en materia de salud y bienestar para los colab.					

FUENTE: Elaboración propia

Resultados y procesamiento de datos de la encuesta de satisfacción laboral:

La encuesta se realizó a 18 personas, de las cuales respondieron 13.

Tabla N° 45: Resultados de la encuesta de satisfacción laboral.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	PROM
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL														
Estoy a gusto con mi rol en la empresa	5	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4,23
Tengo apoyo de mi supervisor / líder	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4,54
Estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4,54
Me siento cómodo con el ambiente laboral	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4,38



Tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	2	5	4,31
La empresa permite un equilibrio entre la vida personal y laboral	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,77
¿Qué aspecto puede mejorar la empresa para que se sienta más a gusto?														
Me siento a gusto con mi puesto de trabajo y funciones diarias	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4,38
CULTURA														
Me siento identificado con cultura de la empresa	5	4	3	4	1	3	4	4	5	5	4	3	5	3,85
Considero que la cultura de la empresa es inclusiva	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,69
Defina con 3 palabras la cultura de la empresa														
FLEXIBILIDAD														
Tengo la flexibilidad de trabajar en mi casa o en otro lugar ajeno a la org.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,85
Puedo coordinar con mis jefes y elegir mis horarios de trabajo	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4,62
Puede plantear cuando salir de vacaciones	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	2	4,38
Puedo coordinar devolver horas si me surge algún compromiso personal que no puedo postergar	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4,77



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO														
Tengo acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo en la org.	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,54
Las capacitaciones brindadas por la empresa son efectivas	5	5	3	5	1	3	5	4	5	5	4	2	5	4,00
La empresa está comprometida con el desarrollo profesional de los colab.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4,62
La empresa me apoya con capacitaciones que propongo	5	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	5	5	4,00
La empresa me apoya con flexibilizar horario de mi jornada para poder capacitarme	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4,62
Siento que puedo seguir creciendo dentro de la empresa	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	1	5	4,38
COMUNICACIÓN														
Me siento informado sobre las noticias y eventos de la empresa	3	3	3	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3,69
La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es efectiva	3	3	1	4	1	4	5	5	5	5	3	2	5	3,54
La comunicación entre los colaboradores es respetuosa	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,31
La gerencia acata mis recomendaciones	3	3	4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	5	4,08
SALUD														



Tengo acceso a recursos de salud y bienestar en la empresa	5	4	1	4	1	3	5	4	4	5	1	1	5	3,31
Me siento apoyado en mi salud mental	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	2	5	4,08
La empresa puede mejorar en materia de salud y bienestar para los colab.	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3	5	4,15
TOTAL	119	113	88	117	106	93	121	125	129	126	103	89	122	111,62

FUENTE: Elaboración propia mediante Google Forms

La tabla de doble entrada tiene, por un lado, las preguntas y sobre la entrada restante, las personas.

Para el procesamiento de los datos, se realizaron los siguientes pasos;

- 1) Se asignaron puntajes para cada respuesta; (1) muy en desacuerdo, (2) desacuerdo, (3) no estoy de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.
- 2) Se hizo una sumatoria de puntaje para cada persona para conocer su satisfacción total con la empresa. Tope máximo de puntaje 130 puntos.
- 3) Se realizó un promedio con los puntajes de cada pregunta.
- 4) Se sumó el puntaje total de cada persona y se dividió en las 13 personas que respondieron para obtener el índice de satisfacción laboral, dando como resultado 8,6.

Preguntas abiertas:

Las respuestas de las preguntas N° 7 de la sección “satisfacción laboral” son las siguientes:



- El espacio de trabajo más grande.
- la comunicación, siento que mucha información importante se pierde.
- Mejorar la comunicación interna.
- Ser un poco más organizado por áreas.
- Comunicación.
- .
- -
- Realizar capacitaciones afines a cada puesto en específico.
- .
- Considero que la automatización de equipo y tareas puede sumar a la posibilidad de que en mi área pueda explotar el 100% de mis capacidades
- Personal más capacitado o nivel sr. Mejorar el organigrama de la empresa, muchas personas de distintas áreas intervienen en una misma función
- Salario.
- Cafetera - mini bar.

Las respuestas de las preguntas N° 4 de la sección “cultura” son:

- Paternalista, flexible e innovadora.
- Flexible, Diversa y Profesional.
- -
- Orientada a resultados.
- Ñam ñam ñam.



- .
- -
- Inclusiva - innovadora – flexible.
- .
- Inclusiva, flexible y profesional.
- Inclusiva, moderna, flexible.
- Muy buenos compañeros.
- Inclusiva - Revolucionaria – Oportunidad.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional LA 2023

