



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

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen</b> .....                          | 3  |
| <b>Introducción</b> .....                     | 3  |
| <b>Situación Problemática</b> .....           | 5  |
| <b>Preguntas de Investigación</b> .....       | 6  |
| <b>Objetivo General</b> .....                 | 6  |
| <b>Objetivos Específicos</b> .....            | 6  |
| <b>Marco Metodológico</b> .....               | 7  |
| Fase de recolección de datos.....             | 7  |
| 1. Gestión financiera en empresas .....       | 8  |
| 2. Lean Startup .....                         | 9  |
| 3. Financiamiento para Startups.....          | 10 |
| 4. Indicadores clave de desempeño (KPIs)..... | 10 |
| 5. Ratios financieros.....                    | 11 |
| 6. Indicadores de sustentabilidad.....        | 11 |
| <b>Aplicación</b> .....                       | 12 |
| <b>Recomendaciones</b> .....                  | 36 |
| <b>Conclusiones</b> .....                     | 37 |
| <b>Referencias</b> .....                      | 38 |
| <b>Apéndice</b> .....                         | 38 |



## 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, al organizar, analizar e integrar su información financiera, contable y de gestión, identificando indicadores clave de rendimiento y fuentes de financiamiento externo para acelerar su crecimiento de forma sustentable.

**Palabras Clave:** gestión financiera – startup – sustentabilidad – KPIs – financiamiento

## 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. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externo disponibles para establecer la estructura de capital óptima?
4. ¿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), y de sustentabilidad necesarios para monitorear el desempeño de cada unidad de negocio.



4. Determinar la estructura de capital óptima de la empresa, identificando fuentes alternativas de financiamiento externo para acelerar su crecimiento.
5. 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 recolectarán 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 prevé adquirir 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 será



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 utilizarán 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 analizará 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.

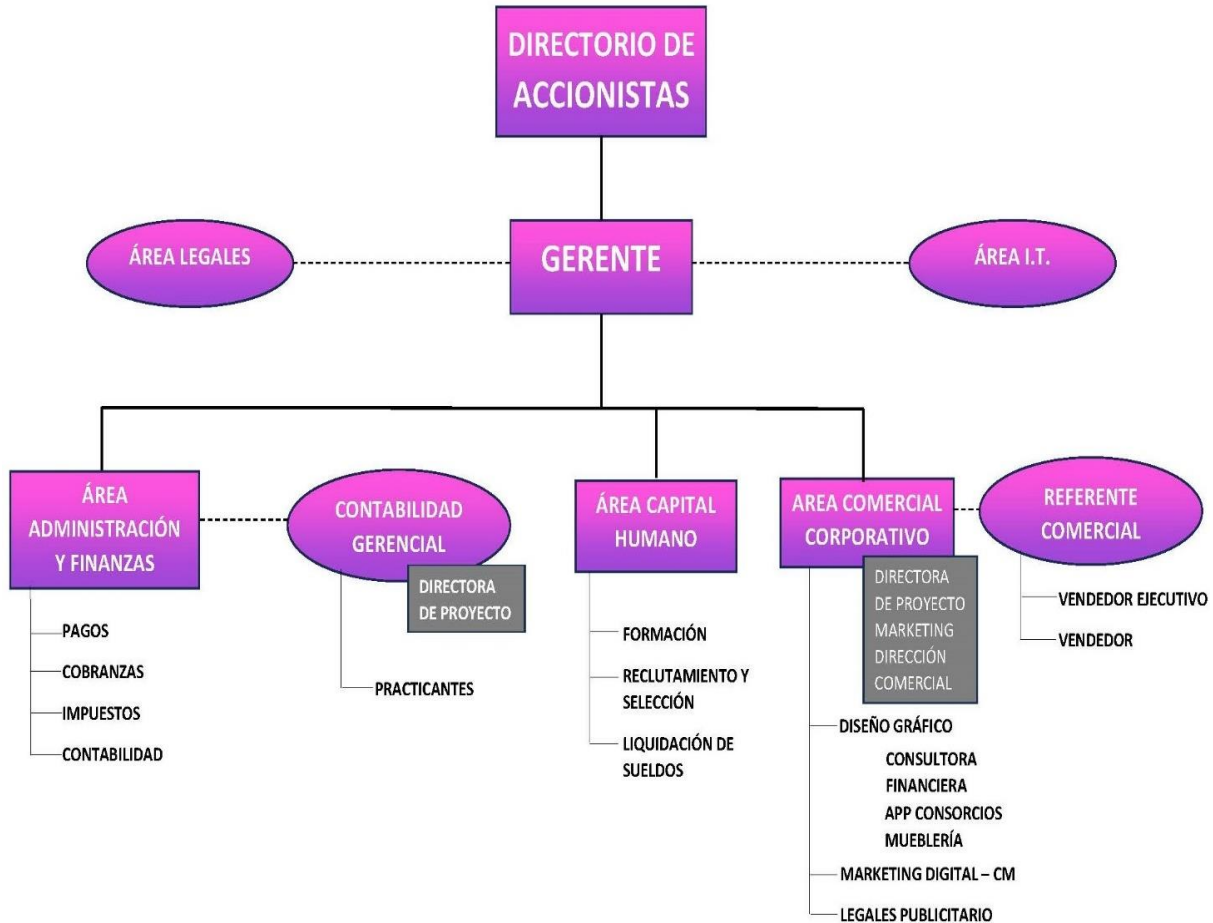
Gerencia de Administración y Finanzas: se encarga de las operaciones financieras de la empresa, como la contabilidad, la tesorería y la planificación financiera. Cuenta con las secciones de Pagos, Cobranzas, Impuestos y Contabilidad Central. Recibe el apoyo del Staff Contabilidad Gerencial, que se encarga 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.



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 de cálculo frecuencia mensual, que va desde abril a septiembre de 2023, a excepción de la tasa de retención de clientes, cuya frecuencia de calculo es de tipo acumulada mes a mes. A continuación, se enlistan los indicadores seleccionados con sus respectivas definiciones y formulas:

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

Luego, se calcula cada indicador propuesto para cada mes, de abril hasta septiembre:

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

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 septiembre 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:

| INDICADOR                      | DEFINICIÓN  | FÓRMULA   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Seguidores en Instagram</b> | 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.      |
| <b>Nuevos seguidores</b>       | Número de personas que comenzaron a seguir la cuenta de Instagram por mes.  | $N^{\circ}$ de seguidores en el período actual - $N^{\circ}$ de seguidores en el período anterior |
| <b>Baja de seguidores</b>      | Número de personas que dejaron de seguir la cuenta de Instagram por mes.    | $N^{\circ}$ de seguidores en el período anterior - $N^{\circ}$ de seguidores en el período actual |
| <b>Número de publicaciones</b> | Número de publicaciones que se realizaron en la cuenta de Instagram por mes | Valor absoluto que se mide contando el número de publicaciones.                                   |



|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Número de campañas</b>                 | Número de campañas de marketing que se ejecutaron en Instagram por mes.      | Valor absoluto que se mide contando el número de campañas de marketing.    |
| <b>Costo de publicidad</b>                | Monto en AR\$ de la erogación en publicidad en META mensual.                 | Valor en USD convertido a AR\$, al tipo de cambio oficial + impuesto PAIS. |
| <b>Tráfico web (1)</b>                    | El número de visitantes que llegan al sitio web.                             | Número de visitas / Período de tiempo                                      |
| <b>Tasa de clics (CTR)</b>                | El porcentaje de personas que hacen clic en anuncios o enlaces en línea.     | Número de clics / Número de impresiones                                    |
| <b>Tasa de conversión en el sitio (2)</b> | El porcentaje de visitantes que realizan una acción deseada en el sitio web. | Número de conversiones / Número de visitas                                 |
| <b>Costo por clic (CPC)</b>               | 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.

(2) Acciones deseadas en la página web de Sunday: que el prospecto se registre y que haga una solicitud de préstamo. Este indicador también se calculará desde octubre de 2023 en adelante.

A continuación, se exponen los resultados de dichos indicadores:

| INDICADOR                      | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE |
|--------------------------------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|
| <b>Seguidores en Instagram</b> | 844   | 914  | 920   | 932   | 941    | 944        | 955     |
| <b>Nuevos seguidores</b>       | 101   | 72   | 20    | 19    | 13     | 15         | 22      |
| <b>Baja de seguidores</b>      | 15    | 13   | 13    | 7     | 6      | 11         | 10      |
| <b>Nº de publicaciones</b>     | 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 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:

| 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             |



|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Tasa de Retorno de Clientes</b> | 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:

| 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.

## Finanzas



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

|                                |            |                     |             |
|--------------------------------|------------|---------------------|-------------|
| INGRESOS                       | \$         | 6.762.444,36        | 100%        |
| COSTO DE VENTAS (1)            | \$         | 3.905.000,00        | 58%         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>          | <b>\$</b>  | <b>2.857.444,36</b> | <b>42%</b>  |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN       | \$         | 2.396.894,92        | 35%         |
| GASTOS COMERCIALIZACIÓN        | \$         | 1.779.620,84        | 26%         |
| GASTOS FINANCIEROS             | \$         | -                   | 0%          |
| OTROS GASTOS                   | \$         | 132.350,47          | 2%          |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b> | <b>\$</b>  | <b>4.308.866,23</b> | <b>64%</b>  |
| UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)      | -\$        | 1.451.421,87        | -21%        |
| IMPUESTOS (2)                  | \$         | -                   | 0%          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>           | <b>-\$</b> | <b>1.451.421,87</b> | <b>-21%</b> |

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 \$1.451.421,87. Esto se debe a los elevados costos de ventas que conforman los



importantes montos de capital prestado. Al analizar a la industria financiera, 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, seguido por los gastos de comercialización, explicados en gran parte por la inversión en publicidad y por el sueldo del personal de marketing (incluye también al personal de ventas), ya que las ventas en esta división se realizan normalmente por redes sociales.

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

|                       | ENERO        | FEBRERO      | MARZO        | ABRIL        | MAYO         | JUNIO         |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Ingresos              | \$314400,04  | \$832316,33  | \$936840,81  | \$1789795,45 | \$679393,61  | \$2209698,12  |
| Costo de Ventas       | \$190000,00  | \$495000,00  | \$560000,00  | \$1045000,00 | \$375000,00  | \$1240000,00  |
| <b>Utilidad Bruta</b> | \$124400,04  | \$337316,33  | \$376840,81  | \$ 744795,45 | \$304393,61  | \$ 969698,12  |
| Gastos Admin.         | \$314284,10  | \$286851,05  | \$397109,15  | \$ 370448,23 | \$322275,62  | \$ 705926,77  |
| Gastos Comerc.        | \$ 74311,02  | \$648105,25  | \$179491,76  | \$ 206662,12 | \$250934,74  | \$ 420115,94  |
| Gastos Financ.        | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00       |
| Otros gastos          | \$ 1975,47   | \$ 0,00      | \$ 15750,00  | \$ 21000,00  | \$ 70000,00  | \$ 23625,00   |
| Total Gtos. Oper.     | \$390570,60  | \$934956,30  | \$592350,92  | \$ 598110,35 | \$643210,36  | \$1149667,71  |
| EBIT                  | -\$266170,56 | -\$597639,97 | -\$215510,11 | \$ 146685,10 | -\$338816,75 | -\$ 179969,59 |
| Impuesto              | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00      | \$ 0,00       |
| <b>Utilidad Neta</b>  | -\$266170,56 | -\$597639,97 | -\$215510,11 | \$ 146685,10 | -\$338816,75 | -\$ 179969,59 |

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 enero – junio de 2023:

| RATIO                                | DEFINICIÓN   | FÓRMULA   | RESULTADO |
|--------------------------------------|--|---|-----------|
| <b>Margen de Utilidad Neta</b>       | Muestra las utilidades después de impuestos por cada peso/dólar de ventas.   | Utilidad Neta / Ingresos Totales  | -21,46%   |
| <b>Margen de Utilidad Bruta</b>      | Porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; cuanto más alto, mejor, y la tendencia debe ser ascendente. | $[(\text{Ingresos Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ingresos Totales}]$ | 42,3%     |
| <b>Margen Operativo</b>              | Mide la rentabilidad de las operaciones en curso antes de pagar los cargos por intereses e impuesto sobre la renta.  | Utilidad Operativa / Ingresos Totales   | -21,46%   |
| <b>Ratio de Gastos Operativos</b>    | mide la eficiencia operativa de la empresa en relación con sus ingresos totales  | Gastos operativos / Ingresos Totales  | 63,72%    |
| <b>Ratio de Eficiencia en Ventas</b> | 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                                   | 26,32%    |

FUENTE: Elaboración propia





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

| RATIO                                | ENERO   | FEBRERO | MARZO   | ABRIL  | MAYO    | JUNIO  |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|
| <b>Margen de Utilidad Neta</b>       | -84,66% | -71,80% | -23,00% | 8,20%  | -49,87% | -8,14% |
| <b>Margen de Utilidad Bruta</b>      | 39,57%  | 40,53%  | 40,22%  | 41,61% | 44,80%  | 43,88% |
| <b>Margen Operativo</b>              | -84,66% | -71,80% | -23,00% | 8,20%  | -49,87% | -8,14% |
| <b>Ratio de Gastos Operativos</b>    | 124,23% | 112,33% | 63,23%  | 33,42% | 94,67%  | 52,03% |
| <b>Ratio de Eficiencia en Ventas</b> | 23,64%  | 77,87%  | 19,16%  | 11,55% | 36,94%  | 19,01% |

FUENTE: Elaboración propia

La mayoría de los márgenes analizados, dan resultados negativos debido al exceso de costos, como se explicó antes.

### **FÁBRICA DE MUEBLES.**

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.

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.

### **Marketing**

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

| INDICADOR | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
|-----------|-------|------|-------|-------|--------|------------|
|-----------|-------|------|-------|-------|--------|------------|



|  |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Retorno de inversión en marketing (ROI)</b> | 13,85% | 54,08% | 14,93% | 13,39% | 14,15% | -1,00% |
| <b>Seguidores en Instagram</b>                 | 162    | 171    | 199    | 225    | 231    | 237    |
| <b>Nuevos seguidores</b>                       | 7      | 8      | 32     | 26     | 7      | 13     |
| <b>Baja de seguidores</b>                      | 0      | 0      | 3      | 2      | 2      | 4      |
| <b>Número de publicaciones</b>                 | 6      | 4      | 5      | 2      | 5      | 3      |

FUENTE: Elaboración propia

Para esta división, no se paga publicidad en redes sociales.

## Ventas

Los indicadores propuestos van desde abril a octubre:

| INDICADOR                  | ABR          | MAY            | JUN          | JUL          | AGO          | SEP  | OCT            |
|----------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|------|----------------|
| <b>Ingresos por ventas</b> | \$329.445,49 | \$1.486.843,00 | \$530.425,28 | \$479.197,94 | \$673.651,21 | \$ - | \$2.292.690,33 |
| <b>Número de Ventas</b>    | 1            | 3              | 3            | 5            | 1            | 0    | 6              |
| <b>VPT (1)</b>             | \$329.445,49 | \$495.614,33   | \$176.808,43 | \$95.839,59  | \$673.651,21 | \$ - | \$382.115,06   |

FUENTE: Elaboración propia

(1) Valor promedio de transacción.

En el mes de septiembre no hubo venta alguna, puesto que no se concretó ninguna licitación. Esto explica el ROI en marketing negativo.

## Finanzas

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



|                           |            |                   |             |
|---------------------------|------------|-------------------|-------------|
| INGRESOS                  | \$         | 3.499.562,92      | 100%        |
| COSTO DE VENTAS           | \$         | 2.760.216,39      | 79%         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>     | <b>\$</b>  | <b>739.346,53</b> | <b>21%</b>  |
| GASTOS DE                 |            |                   |             |
| ADMINISTRACIÓN            | \$         | 152.640,20        | 4%          |
| GASTOS                    |            |                   |             |
| COMERCIALIZACIÓN          | \$         | 1.425.610,13      | 41%         |
| OTROS GASTOS              | \$         | 150.874,70        | 4%          |
| TOTAL GASTOS              |            |                   |             |
| OPERATIVOS                | \$         | 1.729.125,03      | 49%         |
| UTILIDAD OPERATIVA (EBIT) | -\$        | 989.778,50        | -28%        |
| IMPUESTOS (1)             | \$         | -                 | 0%          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>      | <b>-\$</b> | <b>989.778,50</b> | <b>-28%</b> |

FUENTE: Elaboración propia

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

Se observa que, para la fábrica de muebles, también hay quebranto en el EERR para el periodo analizado, en este caso de \$989.778,50. Los costos de ventas y gastos de comercialización, vuelven a predominar como gastos más considerables.

Luego, se presenta el desglose del EERR mes a mes:

|                       | ENERO               | FEBRERO              | MARZO                | ABRIL               | MAYO                | JUNIO                |
|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| INGRESOS              | \$329.445,49        | \$1.486.843,00       | \$530.425,28         | \$479.197,94        | \$ 673.651,21       | \$ -                 |
| COSTO VENTAS          | \$283.614,95        | \$ 569.043,10        | \$1.087.962,56       | \$188.239,55        | \$321.358,36        | \$309.997,87         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b> | <b>\$ 45.830,54</b> | <b>\$ 917.799,90</b> | <b>-\$557.537,28</b> | <b>\$290.958,39</b> | <b>\$352.292,85</b> | <b>-\$309.997,87</b> |
| 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        | \$197.293,35        | \$262.303,88        | \$ 201.969,47        |



|                      |                      |                      |                      |                     |                     |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| OTROS GASTOS         | \$ 35.954,70         | \$ 20.440,00         | \$ 20.440,00         | \$ 22.560,00        | \$ 24.680,00        | \$ 26.800,00         |
| GTOS OPERAT.         | \$ 276.980,48        | \$ 363.988,57        | \$ 307.823,42        | \$229.463,38        | \$298.022,44        | \$ 252.846,75        |
| EBIT                 | -\$231.149,94        | \$ 553.811,33        | -\$865.360,70        | \$ 61.495,01        | \$ 54.270,41        | -\$562.844,62        |
| IMPUESTOS            | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                 |
| <b>UTILIDAD NETA</b> | <b>-\$231.149,94</b> | <b>\$ 553.811,33</b> | <b>-\$865.360,70</b> | <b>\$ 61.495,01</b> | <b>\$ 54.270,41</b> | <b>-\$562.844,62</b> |

FUENTE: Elaboración propia

Nuevamente, se puede apreciar que varios meses tuvieron un resultado neto negativo. Al no haber publicidad, podemos descartar el posible componente regresivo que haga aumentar los ingresos. Se puede empezar a concluir que la gestión de los costos es clave para revertir la situación negativa del resultado de esta división.

Ratios financieros globales de enero a junio de 2023:

| RATIO                             | DEFINICIÓN   | FÓRMULA   | RESULTADO |
|-----------------------------------|--|---|-----------|
| <b>Margen de Utilidad Neta</b>    | Muestra las utilidades después de impuestos por cada peso/dólar de ventas.   | Utilidad Neta / Ingresos Totales  | -28,28%   |
| <b>Margen de Utilidad Bruta</b>   | Porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; cuanto más alto, mejor, y la tendencia debe ser ascendente. | $[(\text{Ingresos Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ingresos Totales}]$ | 21,1%     |
| <b>Margen Operativo</b>           | Mide la rentabilidad de las operaciones en curso antes de pagar los cargos por intereses e impuesto sobre la renta.  | Utilidad Operativa / Ingresos Totales   | -28,28%   |
| <b>Ratio de Gastos Operativos</b> | mide la eficiencia operativa de la empresa en relación con sus ingresos totales.   | Gastos operativos / Ingresos Totales  | 49,41%    |



|                                      |   |   |        |
|--------------------------------------|---|---|--------|
| <b>Ratio de Eficiencia en Ventas</b> | 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 | 40,74% |
|--------------------------------------|---|---|--------|

FUENTE: Elaboración propia

Ratios financieros mensuales:

| RATIO                                | ENERO   | FEBRERO | MARZO    | ABRIL  | MAYO   | JUNIO | JULIO   |
|--------------------------------------|---------|---------|----------|--------|--------|-------|---------|
| <b>Margen de Utilidad Neta</b>       | -70,16% | 37,25%  | -163,14% | 12,83% | 8,06%  | 0,00% | -28,28% |
| <b>Margen de Utilidad Bruta</b>      | 13,91%  | 61,73%  | -105,11% | 60,72% | 52,30% | 0,00% | 21,13%  |
| <b>Margen Operativo</b>              | -70,16% | 37,25%  | -163,14% | 12,83% | 8,06%  | 0,00% | -28,28% |
| <b>Ratio de Gastos Operativos</b>    | 84,07%  | 24,48%  | 58,03%   | 47,88% | 44,24% | 0,00% | 49,41%  |
| <b>Ratio de Eficiencia en Ventas</b> | 53,49%  | 22,56%  | 47,59%   | 41,17% | 38,94% | 0,00% | 40,74%  |

FUENTE: Elaboración propia

Al no haber ventas en el mes de junio, las razones financieras de ese mes quedan anuladas. El mayor margen neto, se consiguió en febrero, mientras que el peor fue en enero, pese a que los costos de ventas fueron menores. El ajuste podría ser conveniente realizarlo en los gastos operativos.

## 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:

| INDICADOR                          | DEFINICIÓN  | FORMA DE CONTRATACIÓN  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Crecimiento de la dotación</b>  | Cantidad de personas que forman parte de la organización.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li><li>• Tercerizado (1)</li></ul> |
| <b>Días promedio de ausentismo</b> | 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"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Índice de ausentismo pago</b>       | 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 de ausentismo pago / Días a trabajar) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |
| <b>Índice de licencias</b>             | 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"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |
| <b>Índice de rotación</b>              | 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"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |
| <b>Tiempo promedio de contratación</b> | 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"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |
| <b>Capacitación y desarrollo</b>       | 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"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |
| <b>Índice de formación</b>             | 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"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul>                           |
| <b>Costo de nómina</b>                 | Gasto total de sueldos, cargas sociales y beneficios de los colaboradores.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li><li>• Tercerizado (1)</li></ul> |



|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Índice de satisfacción laboral (2)</b> | La satisfacción de los empleados a través de encuestas y evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Permanente</li><li>• Staff</li></ul> |
|---|--|--|

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.

Resultados:

| <b>Crecimiento de la dotación</b> | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PERMANENTE                        | 4          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 8          | 9          | 10         | 10         |
| STAFF                             | 6          | 6          | 6          | 6          | 7          | 7          | 8          | 8          | 10         | 12         |
| TERCERIZADOS                      | 6          | 6          | 8          | 7          | 7          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| <b>Total</b>                      | <b>16</b>  | <b>16</b>  | <b>19</b>  | <b>19</b>  | <b>21</b>  | <b>24</b>  | <b>25</b>  | <b>26</b>  | <b>30</b>  | <b>31</b>  |

| <b>Índice ausentismo pago</b> | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PERMANENTE                    | 0          | 6          | 8          | 10         | 18         | 14         | 0          | 8          | 0          | 16         |
| STAFF                         | 0          | 12         | 12         | 12         | 21         | 14         | 0          | 8          | 0          | 22         |
| <b>Total</b>                  | <b>0</b>   | <b>18</b>  | <b>20</b>  | <b>22</b>  | <b>39</b>  | <b>28</b>  | <b>0</b>   | <b>16</b>  | <b>0</b>   | <b>38</b>  |

| <b>Índice de licencias total</b> | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PERMANENTE                       | 21         | 7          | 2          | 4          | 4          | 1          | 2          | 2          | 2          | 3          |
| STAFF                            | 28         | 28         | 14         | 16         | 2          | 2          | 0          | 2          | 2          | 2          |
| <b>Total</b>                     | <b>49</b>  | <b>35</b>  | <b>16</b>  | <b>20</b>  | <b>6</b>   | <b>3</b>   | <b>2</b>   | <b>4</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   |

| <b>Índice de rotación total</b> | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 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 |

| 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  |
| <b>TOTAL</b>             | 0   | 0   | 80  | 80  | 88  | 96  | 96  | 80  | 80  | 88  |

FUENTE: Elaboración propia

Como diagnóstico, se puede mencionar lo siguiente:

- 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.
- Las licencias se pueden apreciar con mayor peso en los primeros meses del año, explicado en gran parte por las vacaciones.
- 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.
- La empresa invierte en capacitar a sus colaboradores, sobre todo en inglés. La efectividad de las capacitaciones se expone en los resultados de la encuesta de satisfacción laboral. Consulte el apéndice.

### Índice de satisfacción laboral

La encuesta se realizó a 18 personas, de las cuales sólo 13 respondieron. Se desconoce porque no respondieron los 5 restante. 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?:





FUENTE: Elaborado mediante [www.wordart.com](http://www.wordart.com)

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

## Recomendaciones

### Fintech

Se recomienda realizar un análisis de regresión simple entre el costo de publicidad y el ingreso por préstamos concedidos. De todas formas, el análisis puede no tener suficiente precisión debido a que los costos de ventas (monto del préstamo) seguirán elevándose mientras más prestamos se otorguen.

En este caso, no queda mejor alternativa que revisar los gastos de comercialización, sobre todo, los referidos a los de publicidad. Para finalizar, se recomienda establecer un presupuesto de publicidad mensual.

### 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 79% de los ingresos- es fundamental para esta división.

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.

## **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 debe designar personas que se encarguen y sean responsable de la recolección, almacenamiento y gestión de datos relevantes. 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.

## Apéndice

Encuesta de satisfacción y clima 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.

| <b>A</b> | <b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>                                      | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 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>B</b> | <b>CULTURA</b>                                      | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 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      |          |          |          |          |          |

| <b>C</b> | <b>FLEXIBILIDAD</b>  | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 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        |          |          |          |          |          |

| <b>D</b> | <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>   | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 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                   |          |          |          |          |          |







|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Me siento a gusto con mi puesto de trabajo y funciones diarias                              | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,38 |
| <b>CULTURA</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| Me siento identificado con cultura de la empresa  | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 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 | 5 | 4,69 |
| Defina con 3 palabras la cultura de la empresa  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| <b>FLEXIBILIDAD</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| 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 | 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 | 5 | 4 | 5 | 4,62 |
| Puede plantear cuando salir de vacaciones   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 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 | 5 | 3 | 5 | 4,77 |
| <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| Tengo acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo en la org.                        | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 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 | 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 |
| <b>COMUNICACIÓN</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| 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 |
| <b>SALUD</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| 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  | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4,15 |



|                                   |            |            |           |            |            |           |            |            |            |            |            |           |            |               |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|---------------|
| salud y bienestar para los colab. |            |            |           |            |            |           |            |            |            |            |            |           |            |               |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>119</b> | <b>113</b> | <b>88</b> | <b>117</b> | <b>106</b> | <b>93</b> | <b>121</b> | <b>125</b> | <b>129</b> | <b>126</b> | <b>103</b> | <b>89</b> | <b>122</b> | <b>111,62</b> |

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.

Cálculo de indicadores de marketing:

| <b>COSTOS MKT</b>        | <b>ABRIL</b> | <b>MAYO</b>  | <b>JUNIO</b> | <b>JULIO</b> | <b>AGOSTO</b> | <b>SEPTIEMBRE</b> |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|
| <b>SUELDOS</b>           | \$98.000,00  | \$120.400,00 | \$149.800,00 | \$149.800,00 | \$201.937,40  | \$205.128,70      |
| <b>PUBLIC. Y PROMOC.</b> | \$ 9.698,72  | \$ 54.211,71 | \$250.256,04 | \$416.354,31 | \$88.335,40   | \$160.129,94      |
| <b>SOFTWARE DISEÑO</b>   | \$ 1.191,93  | \$ 1.191,93  | \$ 1.191,93  | \$ 1.191,93  | \$ 1.191,93   | \$ 1.191,93       |
| <b>TOTAL GASTOS</b>      | \$108.890,65 | \$175.803,64 | \$401.247,97 | \$567.346,24 | \$291.464,73  | \$366.450,57      |

FUENTE: Elaboración propia

- Los sueldos que se toman en cuenta para el cálculo de estos indicadores son solamente los del área de marketing, incluido el área de ventas. 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.



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

