



Primera Reunión de Discusión -Segundo Cuatrimestre 2024

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se desarrollará la Primera Reunión de Discusión del Instituto de Administración.

La misma se llevará a cabo este lunes 07 de octubre, de 18:30 a 21:30hs, por la plataforma Zoom.

**Reunión de discusión – Sala IS**

ID de reunión: 880 6744 5806

Código de acceso: PP2024

<https://us06web.zoom.us/j/88067445806?pwd=yGU8GZber9YvHIO2IK4TcHk6FzcQaD.1>

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

Los esperamos

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Lunes 07/10/2024	
Primera Reunión de Discusión – Sala IS	
18:30hs	<b>Alumno:</b> Cena, Mariana <b>Nombre del Trabajo:</b> Plan de mejora para el desempeño de la Secretaría Administrativa del MPD <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Cristian Rocha
18:40hs	<b>Alumno:</b> Cortina, Aitana Luján <b>Nombre del Trabajo:</b> Un desafío estatal: Estandarización en el Departamento Compras y Contrataciones del Ministerio de Educación <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Cristian Rocha
18:50hs	<b>Alumno:</b> Molina, María del Rosario <b>Nombre del Trabajo:</b> De la visión a la acción, alineación estrategia y transformación en NOVAMAC <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Cristian Rocha
19:00hs	<b>Alumno:</b> Emeterio Toscano, Emilce <b>Nombre del Trabajo:</b> Reestructurando una empresa española, caso de estudio en SMT <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Cristian Rocha
19:10hs	<b>Alumno:</b> Pfister Petersen, Jerónimo



	<p><b>Nombre del Trabajo:</b> Propuesta de estrategias y herramientas para la optimización del área de ventas en "MármolArte Marmolería"</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> José Martín Goncalves</p>
19:20hs	<p><b>Alumno:</b> Jiménez, César Ignacio</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Gestión de proyectos en empresa de ingeniería</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> José Martín Goncalves</p>
19:30hs	<p><b>Alumno:</b> Potolicchio, Franco Alberto</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Elaboración de un plan de marketing digital para un centro médico</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> Gonzalo Villagrán</p>
19:40hs	<p><b>Alumno:</b> Zurita, Natalia</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Propuesta hacia una gestión eficiente de almacenes en una institución científica</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> Pablo Martín Aguilar</p>
19:50hs	<p><b>Alumno:</b> Gómez, José Patricio</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Optimización del diseño organizacional en un estudio contable en San Miguel de Tucumán</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> Pablo Martín Aguilar</p>
20:00hs	<p><b>Alumno:</b> Gómez, Javier Agustín</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Plan estratégico para empresa familiar gastronómica</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> Jorge Alul</p>
20:10hs	<p><b>Alumno:</b> Cativa, Roque Mauricio</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Reorganización de un taller de reparación de autos</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> Vanessa Catellano</p>
20:20hs	<p><b>Alumno:</b> Urquiza, María Sol</p> <p><b>Nombre del Trabajo:</b> Estructura óptima: impulsando la estrategia para mejorar la eficiencia operativa de un hotel 4 estrellas</p> <p><b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real</p> <p><b>Tutor:</b> Virginia Abbas</p>



20:30hs	<p><b>Alumno:</b> Arabia, Farid Ignacio <b>Nombre del Trabajo:</b> Plan estratégico para un negocio gastronómico <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Virginia Abbas</p>
20:40hs	<p><b>Alumno:</b> Gareca, Noelia Belén <b>Nombre del Trabajo:</b> Plan estratégico para peluquería femenina <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Virginia Abbas</p>
20:50hs	<p><b>Alumno:</b> Grellet, Maximiliano <b>Nombre del Trabajo:</b> Propuesta de profesionalización y diseño de control en una empresa familiar <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Javier García</p>
21:00hs	<p><b>Alumno:</b> Romero, Milena Carolina <b>Nombre del Trabajo:</b> Análisis cuantitativo de proyecto de expansión B2B: desarrollo del canal “Distribuidores” para una SAS en Tucumán <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Javier García</p>
21:10hs	<p><b>Alumno:</b> Wieler Saman, Álvaro Mauricio <b>Nombre del Trabajo:</b> Diseño de sistema de control y diagnóstico en la administración de propiedades <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Javier García</p>
21:20hs	<p><b>Alumno:</b> Haidar, Daiana Yesica <b>Nombre del Trabajo:</b> Optimización de la estructura organizativa de un salón de fiestas: perfil de puestos y capacitación <b>Modalidad:</b> Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real <b>Tutor:</b> Candelaria Navarro</p>

Se adjuntan los Resúmenes de los Trabajos:



**“Plan de mejora para el desempeño de la Oficina de Recepción Interna del Ministerio Pupilar y de la Defensa”**

**Alumno/a:** Mariana Cena

**Tutor/a:** Lic. Cristian Rocha

**Resumen**

Este trabajo presenta una propuesta de mejora para optimizar el desempeño de la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa del Ministerio Pupilar y de la Defensa.

En esta oficina se reciben solicitudes de las distintas áreas ejecutivas del Ministerio, relacionadas con la compra de bienes y la contratación de servicios necesarios para las actividades administrativas y judiciales. Actualmente existe una deficiencia en la sistematización de los expedientes, lo que provoca un desconocimiento tanto del estado actual de los mismos como de los tipos de expedientes que circulan en la dependencia

El objetivo principal de esta investigación es proponer acciones de mejora en la Oficina de Recepción Interna, optimizando el circuito de los expedientes mediante una gestión más eficiente del área, agilizando la respuesta de las distintas Oficinas de la Secretaría Administrativa.

Para el desarrollo del trabajo se ha optado por emplear un enfoque mixto con diseño DEXPLOS (exploratorio secuencial)

El marco teórico se fundamenta en la visión de la organización como un sistema socio-técnico, según Schlemenson (1998), que resalta la necesidad de integrar capital humano y tecnología para cumplir con una misión común. Además, se apoya en el enfoque de Anthony y Govindarajan (2001), quienes enfatizan que un sistema de gestión debe incluir procesos y estructuras que optimicen el desempeño organizacional.

En la primera etapa de la investigación, se realizó un diagnóstico de la organización, identificando la misión, visión, valores y el manual de funcionamiento de la Oficina de Recepción Interna. Se llevaron a cabo entrevistas y observaciones directas, lo que permitió identificar los errores más frecuentes en el proceso administrativo.

A partir de la información recolectada, se elaboró una matriz FODA y un flujograma de la Oficina de Compras, la cual es clave en los procesos administrativos. También se desarrolló una matriz de control interno y administrativa. Actualmente, el registro de expedientes en el sistema no proporciona datos significativos, por lo que se ha optado por analizar las planillas de Excel utilizadas por la Oficina de Recepción Interna, a pesar de que estas no están completas. El objetivo de este análisis es identificar patrones, retrasos y problemas recurrentes en la gestión de expedientes, así como cuantificar la frecuencia de incidencias y evaluar su impacto en la operatividad de los procesos.

**Tópicos de discusión:** ¿De qué manera un dashboard puede mejorar la visibilidad y el seguimiento de los expedientes en la Oficina de Recepción Interna? ¿Es suficiente para obtener conclusiones relevantes si solo se dispone de datos completos de algunos expedientes?

**Palabras claves:** optimización del desempeño-gestión de expedientes-procesos administrativos.



**“Un desafío Estatal: estandarización en el departamento compras y contrataciones del Ministerio de Educación de Tucumán”**

**Alumno/a:** Aitana Luján Cortina

**Tutor/a:** Cristian Rocha

**Resumen**

El Ministerio de Educación de Tucumán es el organismo encargado de garantizar una educación de calidad para todos los tucumanos. Dentro de la estructura, el Departamento de Compras y Contrataciones, ubicado en la Dirección de Administración, se encarga de satisfacer las necesidades de recursos del Ministerio. Las compras pueden ser motivadas por planificaciones anuales, proyectos especiales, o mantenimiento de bienes. En el ámbito educativo de la administración pública, la eficiencia en los procesos de compras y contrataciones es fundamental para garantizar el uso adecuado de recursos, el cumplimiento de normativas vigentes y la entrega oportuna de bienes y servicios. No obstante, se han identificado ineficiencias que impactan negativamente en el normal funcionamiento del departamento y en la adquisición de recursos educativos. En este contexto, el problema central que aborda el trabajo es la existencia de deficiencias operativas en el área de compras y contrataciones del Ministerio de Educación.

El objetivo principal de esta investigación es proponer herramientas para la estandarización de los procesos de compras y los mecanismos de control, con el fin de optimizar los procesos operativos y las necesidades de los usuarios finales. El enfoque metodológico elegido fue cualitativo y el diseño propuesto es teoría fundamentada. Dentro del marco teórico, se destaca a Hammer y Champy en “Reingeniería de procesos” y los aportes generados por Kaplan, R., & Norton, D. sobre la formalización de procesos en las empresas.

La primera etapa de la investigación consistió en la observación directa de los procesos de contratación llevados a cabo en el departamento, todos ellos representados mediante fragmentaciones. Durante esta fase, se identificaron tanto las ineficiencias presentes en cada etapa del proceso como aquellas de carácter general que afectan el funcionamiento diario de la oficina.

A partir de esto, y utilizando una base de datos interna que contiene información detallada sobre los expedientes en circulación (incluyendo número y referencia del expediente, monto, proveedor pre adjudicado, fecha y oficina en la que se encuentra el expediente, así como las observaciones pertinentes), se obtuvieron los primeros datos para la construcción de una herramienta de análisis FODA del departamento.

**Tópicos de discusión:** La base de datos a utilizar ¿Es la adecuada? ¿Contiene los datos necesarios para realizar un análisis? Además de entrevistas ¿Qué otro método se puede utilizar para la recolección de datos?

**Palabras claves:** compras y contrataciones, ineficiencias operativas, estandarización



**“Diagnóstico y mejora de control de gestión en el sector de control de caja y operaciones de la empresa NOVAMAT”**

**Alumno/a:** Molina, María del Rosario

**Tutor/a:** Rocha Cristian

**Resumen**

La investigación se centra en NOVAMAT, una compañía con más de seis décadas de historia en la industria del retail para la construcción, que actualmente atraviesa un proceso de transformación para consolidar su liderazgo a lo largo del país. Este proceso implica desafíos internos en todas las áreas, con cambios estructurales y la adopción de nuevas tecnologías. El estudio se enfoca en el sector de control de caja y operaciones, buscando analizar el impacto de estos cambios mencionados en los procedimientos y el desempeño del sector.

El objetivo general es proponer mejoras en los procedimientos del sector bajo estudio alineando estos procesos con las metas estratégicas de NOVAMAT.

Se adopta un enfoque cualitativo mediante un diseño de estudio de caso, que permite analizar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real.

Simons (1995) destaca que las organizaciones deben diseñar estructuras flexibles que permitan alinear la estrategia con el desempeño operativo, utilizando palancas como los sistemas de control de diagnóstico y los controles interactivos, así como los sistemas de límites y creencias. Estas herramientas permiten a los líderes guiar el comportamiento organizacional y gestionar el cambio de manera eficiente, asegurando que las decisiones operativas se alineen con los objetivos estratégicos, algo clave en el contexto de NOVAMAT.

Por lo tanto, pasando a la aplicación del trabajo, el mismo se divide en tres etapas alineadas con los objetivos estratégicos: 1) Diagnóstico Organizacional, 2) Análisis de Desempeño y 3) Plan de Mejora.

La **ETAPA 1** incluyó la recolección de información sobre la arquitectura organizacional y los procesos de avances del sector, mediante entrevistas a colaboradores y análisis de documentos internos. En líneas generales en cuanto a los resultados del diagnóstico se puede decir que el sector enfrenta falta de actualización en manuales y objetivos, confusión en responsabilidades, nuevos procedimientos sin coordinación efectiva y ausencia de indicadores de rendimiento (KPIs), etc.

Actualmente se encuentra en curso la **ETAPA 2**, donde se busca realizar un análisis sobre los factores que afectan el desempeño e identificar áreas de mejora. Por el momento, se planea aplicar las siguientes herramientas de análisis: nube de palabras, FODA y etc.

**Tópicos de discusión:** 1) Recomendación de técnicas de análisis de datos cualitativos para la ETAPA 2. 2)Recolección de datos: Tengo dudas si aplicar entrevistas a cajeros y responsables de las tiendas ya que ellos tienen contacto directo con los procesos que el área bajo estudio se encarga de controlar y modificar. 3) Limitaciones en recolección de datos

**Palabras claves:** “Arquitectura Organizacional”, “Cambio organizacional”, “Estrategia” .



**Reestructuración de empresa española, caso de estudio SMT”**

**Alumno/a:** Emilce Emeterio Toscano

**Tutor/a:** Cristian Rocha

**Resumen**

El trabajo se centra en analizar **Fast IT (FIT)**, una sucursal ubicada en San Miguel de Tucumán perteneciente a **Fast Logística y Transporte (FLT)**, una empresa internacional con más de 90 años de experiencia en el rubro logístico. A pesar de la sólida estructura en su país de origen, FIT enfrenta desafíos particulares en Argentina debido a la falta de formalización en su estructura organizativa y la gestión del espacio de trabajo.

El objetivo principal de este estudio es proponer un plan de mejora que optimice la estructura organizativa, los procesos operativos y el uso del espacio físico en la oficina de Tucumán. Según Robbins y Coulter (2020), una estructura bien definida es esencial para coordinar eficientemente las actividades laborales y mejorar el desempeño organizacional. Este trabajo busca proporcionar a los directivos herramientas que ayuden a ordenar las funciones y responsabilidades, mejorando la comunicación interna y la eficiencia operativa.

Para alcanzar este objetivo, se lleva a cabo una evaluación detallada de los procesos internos y de la utilización del espacio mediante herramientas como el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa. Además, se proponen soluciones enfocadas en mejorar la inducción de empleados y en formalizar los canales de comunicación. El estudio adopta un enfoque cualitativo con un diseño de investigación fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas para conocer la percepción de empleados y directivos sobre la estructura organizativa y los procesos operativos en FIT. Asimismo, se emplea la observación participante para analizar la dinámica del espacio de trabajo y la gestión de las actividades diarias. Finalmente, un análisis documental de organigramas, procedimientos y registros internos permite contrastar las prácticas actuales con las políticas establecidas.

**Tópicos de discusión:** ¿Qué metodología es la más apropiada para formalizar la estructura organizativa de FIT? ¿Las herramientas de análisis estratégico (FODA, Ishikawa) son suficientes para identificar todas las áreas problemáticas de la organización? ¿Cómo mejorar la inducción de empleados para una integración más rápida y efectiva en FIT? ¿De qué manera se puede optimizar la gestión del espacio físico en la oficina compartida para aumentar la productividad?

**Palabras claves:** estructura organizativa, plan de mejora, procesos operativos, comunicación interna



**Alumno/a:** Pfister Petersen Jerónimo

**Tutor/a:** Goncalves Martin

### **Resumen**

MarmolArte Marmolería es una empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de piedras naturales y sinterizadas, consolidándose como líder en el noroeste argentino. Con sede en Yerba Buena, Tucumán, la empresa ofrece productos de alta calidad como granitos, mármoles y cuarcitas, atendiendo a clientes particulares, constructoras, arquitectos y estudios de diseño.

Actualmente, el área de ventas enfrenta una serie de problemáticas que afectan su eficiencia. Entre ellas, se destaca el uso de una planilla de Excel fragmentada que dificulta el análisis y seguimiento de ventas, la falta de fechas de cierre de presupuestos y un sistema limitado para la generación de presupuestos que no permite exportar datos para análisis detallados.

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan que optimice el área de ventas mediante la mejora de la recolección, análisis y presentación de datos, facilitando la toma de decisiones estratégicas a través de la implementación de dashboards y tableros de control que permitan un análisis mensual claro y preciso del desempeño del área.

Para abordar esta problemática, se toma como referencia principal a **Davenport y Harris (2007)**, quienes destacan la importancia de los sistemas de análisis de datos estructurados para una toma de decisiones fundamentada en información precisa. La optimización de las herramientas digitales y el uso de dashboards son claves para superar las limitaciones actuales en la gestión de ventas.

Este trabajo utiliza un enfoque mixto, que combina análisis cuantitativo y cualitativo. Se recopila información a partir de planillas de ventas, observaciones en el área comercial y entrevistas informales con el personal clave. El análisis estadístico de los datos permitirá identificar patrones en las ventas y generar indicadores clave de desempeño (KPI's) que se visualizarán en dashboards.

En esta primera etapa, se busca obtener una visión clara del funcionamiento actual del área de ventas. A partir de las entrevistas y observaciones realizadas, se ha identificado que la fragmentación de las planillas de ventas y la falta de seguimiento adecuado son puntos críticos que afectan el rendimiento comercial. Los próximos pasos incluirán el diseño de una nueva planilla de Excel optimizada y la implementación de los primeros dashboards, lo que permitirá un análisis mensual más efectivo.

### **Tópicos de discusión:**

1. La necesidad de optimizar la recolección y análisis de datos en el área de ventas.
2. Los dashboards como herramienta clave para mejorar el seguimiento y análisis mensual de las ventas.
3. La implementación de KPI's que faciliten la toma de decisiones estratégicas.
4. Cómo mejorar el proceso de presupuestos para agilizar la gestión comercial.
5. El impacto de las mejoras en la presentación de datos para la toma de decisiones de la gerencia.

**Palabras claves:** Mejora de ventas, seguimiento de presupuestos, dashboards, indicadores clave de desempeño (KPI's), herramientas de análisis.





**Implementación de Herramientas y Procesos para el Control de Proyectos, Asignación de Personal y Costos en IngenieríaTUC SRL**

Alumno: César Ignacio Jiménez  
Tutor: Martin Goncalves

**Resumen**

IngenieríaTUC SRL es una empresa que se dedica al diseño y desarrollo de proyectos de ingeniería para plantas industriales y mineras. En la actualidad, la empresa enfrenta dificultades para controlar sus proyectos, ya que no cuenta con herramientas adecuadas para monitorear la asignación de personal ni los costos asociados a cada proyecto. Esta situación afecta la eficiencia operativa y la toma de decisiones, que dependen en gran medida del criterio del gerente operativo, lo que genera una falta de transparencia y precisión en los procesos.

El objetivo de este trabajo es implementar herramientas y procesos que permitan a la empresa llevar a cabo un control eficiente de los proyectos, la asignación de personal y los costos, utilizando un timesheet para registrar las horas trabajadas por los empleados en cada proyecto, un sistema de codificación para los proyectos y un centro de costos que permita una correcta asignación de recursos.

En la primera fase del trabajo, se recopilan y analizan los datos actuales a través de entrevistas, encuestas y la observación directa en la empresa. Posteriormente, se diseñan y aplican las herramientas necesarias para mejorar el control operativo, que incluyen el desarrollo de un manual de funciones y procedimientos.

La hipótesis principal plantea que la implementación de estas herramientas y procesos permite una mayor precisión en el control de los proyectos, una correcta asignación de personal y una clara vinculación de los costos a cada proyecto.

**Tópicos de discusión**

Selección de las herramientas de control: ¿Son el timesheet, la codificación de proyectos y el centro de costos las herramientas más adecuadas para satisfacer las necesidades de la empresa?

Asignación de personal y costos: ¿Qué criterios se utilizan para garantizar una correcta asignación de los recursos humanos y financieros a cada proyecto?

Manual de funciones: ¿Cómo se estructura el manual para asegurar una clara definición de roles y responsabilidades?

Evaluación de la implementación: ¿Qué métricas y métodos se emplean para evaluar el impacto de las nuevas herramientas y procesos en la eficiencia operativa de la empresa?

**Palabras clave:** Control de proyectos – Asignación de personal – Costos – Timesheet – Codificación de proyectos



**“Plan de marketing digital para un centro médico”**

**Alumno/a:** Franco Alberto Potolicchio

**Tutor/a:** Gonzalo Villagrán

**Resumen**

En el contexto de la atención médica en Argentina, y en particular en la provincia de Tucumán, surge la necesidad de brindar servicios de salud que no solo sean de alta calidad, sino también accesibles y centrados en el paciente. En este entorno nace HEGER en el año 2014, un centro médico comprometido con ofrecer soluciones de salud integrales para la comunidad de San Miguel de Tucumán. Sin embargo, enfrenta un desafío significativo en la optimización de su capacidad operativa debido a la falta de una estrategia de marketing digital efectiva.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de marketing digital para los canales digitales de la empresa incrementado su participación en el mercado y mejorando la experiencia del cliente. Para ello, en la presente investigación, se emplea un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (desplox) para la recolección de datos cualitativos y cuantitativo. Dentro del marco teórico, se destacan los aportes generados por Philip Kotler y Gary Armstrong en “Fundamentos de Marketing” y Shum Xie, Y. M. en “Marketing digital: Navegando en Aguas Digitales”.

Como resultado, se efectuó la inmersión de campo con observación directa sobre los procesos del centro médico, que sirvió para realizar un análisis de las 3C: primeramente, un diagnóstico de la situación actual del centro médico entendiendo las ventajas y desventajas actuales. En segundo lugar, se realizó un análisis de la competencia, a través de una investigación previa se hizo un “benchmarking” reconociendo como se manejan y los puntos fuertes y débiles de los demás centros médicos. En tercer lugar, hubo un análisis de los clientes a través de una encuesta con preguntas previamente estudiadas y seleccionadas. Con respecto a la encuesta, se buscaron preguntas que reflejen ventajas del centro médico y algún faltante del mismo.

Posteriormente se implementó un “análisis FODA”, destacando las fortalezas de HEGER, las oportunidades existentes del mercado, las debilidades actuales y las amenazas futuras por parte de la competencia.

**Tópicos de discusión:** Los datos utilizados ¿Son adecuados para la investigación? ¿Cuál es mi competencia directa? ¿Cómo la reconozco? ¿Qué beneficio se le puede brindar a los pacientes para atraerlos y captarlos?

**Palabras claves:** Análisis – Competencia – Pacientes – Diagnóstico



**“Propuesta hacia una gestión eficiente de almacenes en una institución científica”**

**Alumno/a:** Natalia Zurita

**Tutor/a:** Lic. Pablo Aguilar

**Resumen**

La Fundación ML es una institución científica encargada de la investigación, protección y difusión científica y cultural de la flora, fauna y gea, siendo referente a nivel regional, nacional e internacional.

Para que la FML pueda llevar adelante sus actividades necesita abastecer el trabajo de los investigadores con insumos provenientes del área de Suministros, precisamente del almacén de bienes de consumo que es donde se enfoca este estudio.

Un estudio realizado anteriormente en esta institución observa un incremento en el uso de caja chica, identificando como una de las causas la escasez de información valiosa y oportuna para la toma de decisiones al momento de desarrollar el plan anual de compras, *Gestión de suministros en una organización pública*). Esto dejó en evidencia la ausencia de control por falta de información y formalización, y problemas en la eficiencia operativa.

El trabajo de investigación tiene como objetivo general el diseño de una propuesta para la gestión eficiente de almacenes utilizando herramientas de mejora continua como Kaizen (5”S”), PDCA, Diagrama de Ishikawa, para lograr detectar pérdidas de productividad, diagnosticar las causas raíz y proponer la estandarización de procesos mediante el orden, limpieza, mantenimiento, indicadores como herramientas de gestión visual, sistematización del inventario para control de stock y la creación de manuales de procesos con el propósito de maximizar la eficiencia operativa procurando su sostenibilidad en el tiempo.

La columna vertebral de este trabajo será la filosofía Kaizen: Masaaki Imai (1986), experto en gestión empresarial y autor del libro *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*, y otros *Como implementar el Kaizen en el Gemba* describe el enfoque Kaizen como una metodología sistemática orientada hacia la mejora continua. De acuerdo con Imai, este proceso comienza con la identificación de áreas susceptibles de mejora, ya sea en procesos, productos o servicios. Posteriormente, se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual y se establecen objetivos específicos y alcanzables. Los cambios se implementan de manera incremental, y los resultados se evalúan de forma constante. La retroalimentación y el seguimiento son fundamentales, ya que permiten medir el impacto de las mejoras y realizar ajustes según sea necesario.

El trabajo tiene un enfoque cualitativo con diseño investigación acción hasta tanto se logre recabar otros tipos de datos cuantitativos para su posterior análisis.

Realice las entrevistas a los distintos participantes , se adjuntó diversas fotos utilizadas como ejemplo para aportar de manera visual al diagnóstico así como también para la clasificación de los distintos tipos de pérdidas, se pretende con esto realizar una nube de palabras , un diagrama de Ishikawa para poder completar el diagnóstico de la situación actual, también se revisó toda la bibliografía investigando antecedentes en Argentina a través de la Sociedad Argentina Pro Mejora Continua (SAMECO).

Para esto realice un curso de formación en metodología 5”S” en SAMECO y participe de diversas charlas en la misma sociedad junto a la revisión de material bibliográfico, especialmente lleve adelante la búsqueda de antecedentes y resultados de la aplicación de estas herramientas tanto en ámbito nacional como en el resto de América Latina

Se agregó hasta el momento 4 casos de aplicación de empresas argentinas. El caso 4 cobra real importancia ya que es un antecedente de implementación dentro del Área de Suministros de la FML. Se pretende agrandar el número de antecedente

**Tópicos de discusión:**

1. ¿Cuáles son las pérdidas de productividad en la gestión del depósito?
2. ¿Es viable utilizar la planilla de Excel con 1 mes y medio de carga de datos en general incompletos ya que las entradas no son registradas? Teniendo en cuenta esto ¿Se podrá utilizar solo la información de las salidas para realizar análisis ABC para el diagnóstico de la frecuencia de uso de cada bien y que esta información actúe de entrada en la metodología 5S?

**Palabras claves:** mejora continua , metodología 5 S , PDCA , eficiencia operativa–



**“Propuesta de Estructura Organizacional en Estudio Contable en San Miguel de Tucumán”**

Alumno/a: José Patricio Gómez

Tutor/a: Pablo Aguilar

**Resumen**

El estudio contable sobre el que se aborda el trabajo se conforma por jóvenes profesionales que inician su trayectoria a fines de 2019. A lo largo de su historia, el estudio experimenta cambios en la amplitud de los servicios prestados y en la cantidad de personal involucrado en las operaciones. Sin embargo, los socios siempre asumen la adaptación a estos cambios, tomando a su cargo el trabajo adicional o delegándolo gradualmente a los colaboradores. Esto genera, en ocasiones, problemas de “cuello de botella” y duplicación de tareas o controles, ya que todo depende de los socios.

El presente plan de trabajo tiene como objetivo desarrollar un diseño organizacional eficiente para el estudio contable, que soporte un crecimiento sostenible y una posible expansión en el mercado. El plan se sustenta en teorías clásicas de administración, como la Administración Científica de Taylor (1911) y la clasificación de puestos según Chiavenato (2017). También incorpora conceptos modernos de gestión organizacional de autores como Robbins y Coulter (2019), quienes subrayan la importancia de una estructura clara para mejorar la comunicación y la toma de decisiones; así como la perspectiva de Juan José Gilli (2015), respecto a un diseño organizacional orientado por la estrategia y con procesos organizativos eficientes para lograr un funcionamiento óptimo y adaptativo.

El marco metodológico sigue un enfoque cualitativo, con un diseño de Investigación-Acción basado en la metodología de Hernández Sampieri (2022). Se utilizan entrevistas, observaciones directas y análisis documental para diagnosticar la situación actual, aplicando técnicas de análisis cualitativo que permiten obtener información útil para la propuesta de un nuevo diseño organizacional.

Como primera etapa, se lleva a cabo una inmersión de campo con observaciones directas sobre los procesos del estudio contable, analizando las tareas que realizan el personal, los socios y las interrelaciones e interdependencias que emergen en el ámbito laboral. Como parte del diagnóstico y proceso de entendimiento de la cadena de mando, se elabora un organigrama que representa la estructura “informal” actual a partir de las observaciones directas. Se destacan observaciones críticas

que sirven como pautas para la creación de una entrevista semi-estructurada para los socios.

Las técnicas de análisis a aplicar sobre las primeras entrevistas son el Análisis de discurso y el Análisis de Categorías, con el fin de identificar los temas clave a considerar para continuar con la investigación en la siguiente etapa. Se efectúa un Análisis Comparativo entre la estructura descrita por los socios y la bosquejada a partir de la observación directa realizada.

En una segunda etapa, a partir del análisis de las respuestas de los socios y del análisis de la documental existente relacionada, con un entendimiento desde el enfoque de la dirección respecto a las responsabilidades y requerimientos de los puestos, se confeccionan las guías de entrevistas para las distintas áreas del estudio contable.

**Tópicos de discusión:** ¿Es correcto el enfoque “secuencial” que se está planificando para la recolección de datos promoviendo el análisis comparativo constante? - ¿Qué otro método se podría utilizar para exteriorizar las diferencias respecto de las tareas y responsabilidades de los puestos, entre las perspectivas de los socios y de los ocupantes del puesto?

**Palabras claves:** Estructura Organizacional – Procesos - Diseño de Puestos



## “Formulación de un plan estratégico para empresa familiar gastronómica”

**Alumno/a:** Agustín Gómez

**Tutor/a:** Jorge Alul

### **Resumen**

LP Bar es un negocio familiar dedicado a la venta de comida y cafetería, ubicado en San Miguel de Tucumán, con más de 15 años de trayectoria en el sector gastronómico. A pesar de su crecimiento basado en la intuición y experiencia de sus propietarios, el bar carece de un modelo de negocio formalizado y no cuenta con una estructura organizativa clara, lo que limita su capacidad de expansión y eficiencia operativa. La falta de una estructura organizativa formal ha generado problemas como la duplicación de tareas y la centralización en la toma de decisiones, lo que ha ocasionado inconvenientes como la falta de stock y dificultades en la gestión financiera.

El objetivo que se plantea para este trabajo es la implementación de un plan estratégico que permita formalizar las operaciones del bar, optimizar la asignación de recursos, y establecer un modelo organizativo que garantice un crecimiento sostenible

Thompson (2015) define la estrategia como el conjunto de acciones que una organización planea y ejecuta para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Un plan estratégico tiene como función principal establecer una dirección clara y coordinar las actividades que permitirán a la empresa adaptarse, competir eficazmente en su entorno y dar un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

El enfoque elegido para realizar el trabajo es cualitativo de tipo investigación-acción.

Para la recolección de datos se realizó una entrevista al dueño del establecimiento y una observación directa en el trabajo, cargando en una ficha los aspectos a tener en cuenta. Una vez obtenidos los datos, se procedió a buscar las técnicas o herramientas adecuadas para realizar el análisis de los mismos. El análisis de la entrevista se llevó a cabo realizando una nube de palabras, en la cual se pueden observar las palabras más importantes y recurrentes. Esta técnica permite identificar los factores tanto internos como externos clave que preocupan al dueño, como la necesidad de formalización, eficiencia operativa y competitividad. Estos resultados son valiosos para el proceso de pensamiento estratégico, ya que ayudan a priorizar las áreas que requieren mayor atención en el desarrollo del plan.

Además, se complementará este análisis con un análisis de discurso para interpretar en mayor profundidad las percepciones y actitudes del dueño. Respecto a la observación, se realizó un análisis centrándose en aspectos como las dinámicas operativas, la interacción entre empleados y clientes, y la eficiencia de los procesos observados en el entorno de trabajo.

Analizados los datos obtenidos, se puede comenzar con el proceso para el desarrollo del proceso estratégico, el cual está dividido en tres grandes etapas: declaración/pensamiento estratégico, análisis estratégico y formulación y planificación estratégica.

**Tópicos de discusión:** Análisis de la observación, Herramientas a aplicar en el análisis estratégico (FODA, PESTEL, VRIO, PORTER, MATRIZ DE RIESGO, OCTOGONO)

**Palabras claves:** Estratégica-Formalización-Estructura



### Reorganización de un taller de reparación de autos

Alumno: Cativa, Roque Mauricio

Tutor: Vanessa, Castellano

#### **Resumen**

DC es un taller de reparación de autos ubicado en San Miguel de Tucumán. Los servicios que brindan son principalmente arreglo de carrocería y pintura de los vehículos. El taller cuenta con 9 empleados en el área operativa y 2 colaboradores en el área administrativa. La administración del taller, la realiza el dueño con sus 2 colaboradores. Sin embargo, los roles y funciones de las personas que dirigen la organización, no se encuentran definidos, al igual que sus tareas. El objetivo general de este trabajo es realizar un rediseño organizacional, que ayude a gestionar con mayor eficiencia y eficacia el taller.

En el marco teórico se destacan los conceptos de estructura organizacional Mintzberg (2016).

En este trabajo se utiliza un enfoque cualitativo, cuyo diseño es de investigación-acción. Se realiza tanto observación directa no participante como entrevistas en profundidad con el dueño y con uno de los colaboradores administrativos, para la recolección de datos.

En las primeras visitas al taller y entrevistas realizadas, se detecta principalmente una estructura informal en la misma, como así también la falta de estandarización en los procesos administrativos. Se observa que tanto el dueño como los 2 colaboradores administrativos, realizan las mismas tareas es decir no hay división y se produce una duplicidad. Los colaboradores no tienen en claro cómo hacer las tareas, cada uno utiliza su propio criterio. En esta primera etapa se realizó un relevamiento de la situación del taller, describiendo su estructura actual y recopilando información sobre los procesos actuales en el área administrativa. Tras ese relevamiento se redactó un diagnóstico de la organización, donde luego observamos las debilidades de su estructura y sus procesos. Se determinó cuáles son los procesos claves en el área administrativa para estandarizar.

Se realizó una propuesta de definición de roles y tareas entre los colaboradores del área administrativa, la cual continúa en etapa de discusión, ya que todavía no se logra definir que rol debe tener cada uno en la organización.

**Tópicos de discusión:** ¿Son esos los procesos claves a estandarizar? ¿Cómo asignar los roles?

**Palabras claves:** Organización-Estructura-Procesos- Roles-



**“Estructura optima: impulsando la estrategia para mejorar la eficiencia en un hotel 4 estrellas”**

**Alumno/a:** Maria Sol Urquiza

**Tutor/a:** Virginia Abbas

**Resumen**

Mikrokosmos Suites es un hotel 4 estrellas ubicado en la capital de la provincia con más de 60 años en el mercado el cual actualmente funciona sin una estructura definida en ninguna de sus áreas donde todos sus empleados rotan de un área a otra según sus disponibilidades y tienen poca motivación para trabajar al no saber cuál es su función en el hotel; y sin una estrategia clara que defina cual es el camino que busca recorrer. El objetivo principal de este trabajo es proponer un plan de estructuración organizacional que optimice las operaciones del hotel.

Para llevar a cabo este trabajo se optó por la metodología cualitativa, con un diseño no experimental descriptivo donde hasta ahora se realizaron una serie de entrevistas con empleados de distintas áreas funcionales y se realizó observación directa en distintas oportunidades.

Mintzberg (2019) define la estructura organizacional como el marco formal que determina cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización. Él clasifica las estructuras en cinco tipos principales: simple, funcional, divisional, matricial y en red. Según Porter (2020), la estrategia implica la creación de una posición única y valiosa mediante un conjunto de actividades diferentes.

Tras realizar las entrevistas y la observación, se descubrió una discrepancia entre la filosofía mencionada por el dueño y la cultura descrita por los empleados, para exponer este resultado se usó una tabla de doble entrada comparando los datos obtenidos.

Con la entrevista al dueño, se armó una propuesta de misión y visión, la cual fue expuesta parcialmente al resto de empleados con intención de permitirles participar en la definición de las mismas.

Con la información recabada se armó un organigrama de la estructura actual.

**Tópicos de discusión:** Tópicos de discusión: ¿De qué manera puede trabajarse una entrevista además de utilizar una nube de palabras? ¿Sería útil emplear un diagrama de Venn? ¿Debería elaborarse un manual de funciones para las tareas que resulten del trabajo o solo para las actuales? ¿Es conveniente analizar el comportamiento de los clientes en relación con la satisfacción con el objetivo de ofrecer un servicio óptimo?

**Palabras claves:** estructura, estrategia, delegación, manual de funciones, cambio organizacional



**Alumno/a:** Arabia, Farid Ignacio

**Tutor/a:** Abbas, Virginia

### Resumen

Sabores Gourmet es una empresa gastronómica en expansión ubicada en Tucumán, dedicada a la producción y venta de empanadas, pizzas y una variedad de productos gourmet. A pesar de su diversificación y crecimiento, la empresa enfrenta serios desafíos en cuanto a la falta de una estructura organizativa formal, una gestión reactiva y una dispersión de recursos que afecta la eficiencia operativa y la consolidación de una marca sólida. Estos problemas se derivan de la gestión de múltiples líneas de negocio por parte de los dueños, lo que ha diluido el enfoque estratégico en Sabores Gourmet, dificultando su capacidad para aprovechar plenamente su potencial.

El objetivo principal es desarrollar un plan estratégico que permita formalizar la organización, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de Sabores en el mercado local.

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico mixto basado en un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), combinando la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. En la primera etapa se recolectaron datos mediante una encuesta estructurada a través de Google Forms, diseñada para evaluar la satisfacción del cliente frecuentes y el interés de nuevos clientes potenciales. A partir de esto se podrá obtener la perspectiva externa de los clientes acerca del servicio brindado por el negocio. Los resultados preliminares indican que los clientes valoran la calidad de los productos, pero expresaron inquietudes sobre la rapidez del servicio.

Se realizaron reuniones semanales con los encargados de cada área y los dueños se obtuvo un acercamiento sobre la perspectiva interna de la empresa. Estas reuniones se complementarán en una segunda etapa con entrevistas semiestructuradas con las encargadas de las sucursales y un focus group.

Se ha iniciado el proceso estratégico, definiendo la misión, visión y valores de Sabores Gourmet. En este contexto, se realizó un análisis interno y externo de la organización. A partir de los datos obtenidos en las encuestas, observaciones y reuniones, se llevó a cabo un análisis situacional de la empresa, identificando las áreas clave que necesitan mejoras.

Los resultados parciales indican que Sabores Gourmet cuenta con fortalezas como la diversificación de productos y la expansión geográfica, pero enfrenta debilidades en la gestión de inventarios y la falta de liderazgo claro. A partir de esto, se realizó un análisis FODA, que fue complementado con estrategias FOFADODA para abordar las oportunidades y amenazas externas. Así como también se realizó un análisis VRIO para determinar los recursos clave de la empresa y su capacidad para generar ventajas competitivas. Para comprender mejor el entorno competitivo, se realizó un benchmarking que compara a Sabores Gourmet con sus principales competidores en Yerba Buena, y un análisis de las 5 fuerzas de Porter que destaca las barreras de entrada y la rivalidad entre competidores en el mercado local.

**Tópicos de discusión:** ¿Que técnicas de análisis son recomendables para la encuesta realizada y para las futuras entrevistas? ¿Qué tipo de estructura organizativa sería más adecuada para Sabores Gourmet, considerando la expansión geográfica y la diversificación de productos y servicios? ¿A la hora de formular estrategias se recomienda enfocarse únicamente en Sabores Gourmet o proponer una estrategia más general para la empresa?

**Palabras claves:** Gastronomía – Plan Estratégico – Análisis Situacional – Estrategia– Pensamiento Estratégico





**Alumno/a:** Gareca, Noelia Belén.

**Tutor/a:** Abbás, Virginia.

### Resumen

PeluChic es una peluquería femenina que opera bajo la intuición de su dueña, no cuenta con una visión, misión ni valores formulados por escrito, lo que dificulta la comunicación de su identidad y objetivos tanto a sus empleadas como a sus clientas. No posee documentación formal, como contratos laborales y archivos de gestión de inventario genera desorganización interna. Además la ausencia en redes sociales limita su capacidad para atraer nuevas clientas y competir en un mercado cada vez más digitalizado, afectando su visibilidad y expansión. Estos factores impiden que el negocio funcione de manera eficiente y aproveche oportunidades de crecimiento. El objetivo general es Elaborar un plan estratégico para una peluquería femenina con el propósito de revitalizar el negocio y asegurar su perduración en un mercado dinámico.

Según Arthur Thompson (2015), el concepto de plan estratégico se presenta como la ruta hacia dónde se dirige la empresa, para ello el enfoque metodológico elegido fue el cualitativo de tipo investigación – acción. En primer lugar se realiza una entrevista con la dueña para conocer la identidad del negocio y posteriormente se lleva a cabo encuestas a las clientas frecuentes. Con la información obtenida se efectúa el análisis de datos utilizando gráficos de barras para representar visualmente y comparar la frecuencia de respuestas de diferentes categorías, facilitando la interpretación de los datos al mostrar de manera clara las diferencias entre las opciones y permitiendo identificar preferencias en las respuestas de las encuestadas, para el análisis de los valores se utiliza nube de palabras para visualizar de manera rápida y efectiva las palabras más frecuentes en respuestas a las encuestas de las clientas, las palabras que aparecen con mayor tamaño en la nube indican las que fueron mencionadas con mayor frecuencia, permitiendo identificar temas clave en las encuestadas. En segundo lugar se realiza observación directa en el local para obtener información sobre el ambiente físico como también las actividades individuales y colectivas de las profesionales y proveedores. Se emplea análisis FODA para evaluar la situación general del negocio y elaborar la matriz FODA estableciendo las estrategias FO-DO-FA-DA, un análisis VRIO para evaluar los recursos y capacidades internos y determinar si proporcionan una ventaja competitiva sostenible y cruz de Porter para diagnosticar las presiones del mercado que afectan el funcionamiento de la peluquería.

**Tópicos de discusión:** ¿Las herramientas de análisis propuesta para la implementación de la estrategia son las adecuadas? ¿Debería realizar un análisis PESTEL?

**Palabras claves:** Plan estratégico – Revitalizar– Peluquería.

### “Propuesta de Profesionalización y Diseño de los Sistemas de Control en una Empresa Familiar”

**Alumno:** Grellet Maximiliano



**Tutor:** García Javier

### Resumen

La historia de **Libritos**, un negocio que comenzó en el año 2010, refleja una evolución significativa en su enfoque y estrategia a lo largo de los años. Originalmente ubicado en Yerba Buena, Tucumán, Argentina, el emprendimiento nació con el objetivo de comercializar útiles escolares, como lápices, lapiceras, mochilas, y otros artículos similares, dirigidos tanto a escuelas como al público en general.

Desde sus inicios, **Libritos** se destacó por ofrecer productos esenciales para la educación, lo que le permitió construir una base sólida de clientes en la comunidad. Hoy en día, con 12 años de experiencia, **Libritos** se ha consolidado como una de las librerías más reconocidas en Tucumán, compitiendo directamente con grandes cadenas nacionales. No obstante, el rápido incremento en las ventas también trajo consigo nuevos desafíos, especialmente en la gestión de los procesos internos.

Entre los problemas identificados se encuentran la falta de definición clara de las tareas en cada área, dificultades en la toma de decisiones, falta de perspectiva a largo plazo y la informalidad en los procesos. Además, la empresa no ha profesionalizado su gestión, lo que se refleja en la falta de estandarización de procesos, la ausencia de análisis de datos, y la carencia de métricas básicas de gestión. Estos factores obstaculizan el potencial de **Libritos** para convertirse en una organización profesional, eficiente y competitiva. El Objetivo General es desarrollar un plan de profesionalización de una empresa familiar mediante el desarrollo de las palancas de control de Simons para asegurar una gestión eficiente y adaptable, alineando los recursos y esfuerzos hacia el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, plantea tres dinámicas organizativas clave: creación de valor, desarrollo de estrategia y conducta humana. Estas generan tensiones que deben equilibrarse para mantener un control estratégico eficaz, gestionando la tensión entre innovación y metas predecibles para lograr crecimiento rentable. Simons propone cuatro palancas de control: 1) **Sistemas de Creencias**, que inspiran a través de misión, visión y valores; 2) **Sistemas de Límites**, que establecen restricciones para evitar riesgos; 3) **Sistemas de Control Diagnóstico**, que miden el rendimiento; y 4) **Sistemas de Control Interactivo**, que fomentan el diálogo y la innovación.

Las entrevistas revelan que los sistemas de creencias, control y diagnóstico están ausentes en la organización. La falta de visión, misión y valores formales, junto con la carencia de indicadores de rendimiento, impide la toma de decisiones coherentes, dificulta la mejora continua y frena la innovación. Para evitar el declive, es esencial implementar estos sistemas y estructurar las operaciones para mejorar el rendimiento y el crecimiento.

**Tópicos de discusión:** Considerando la ausencia actual de un sistema de creencias formal en la organización:

- ¿Cómo podríamos comenzar a desarrollar una misión, visión y valores que no solo definan el propósito y la dirección, sino que también logren inspirar y guiar a los integrantes en su trabajo diario?
- ¿Qué pasos iniciales debemos tomar para asegurarnos de que estos principios se integren de manera efectiva en la cultura organizacional y se comuniquen claramente a todo el equipo?

**Palabras claves:** Empresa de Familia, Profesionalización, Palancas de Control, Estrategia

### “Planeación y formulación de un plan económico-financiero para la gestión de un canal “B2B”

**Alumno:** Milena Carolina Romero

**Tutor:** Javier Antonio García



## Resumen

Cortinas S.A.S es una empresa con 10 años de trayectoria en el mercado de cortinas roller, bandas verticales, de género y toldos. En los últimos 2 años surge el proyecto "Distribuidores" en respuesta a la necesidad de crear un canal B2B especializado que mejore su competitividad y maximice su potencial de ventas. La empresa enfrenta desafíos en la gestión de este canal, afectando su capacidad de crecimiento y expansión. Aunque cuenta con productos de calidad, la falta de una estrategia sólida impide acceder plenamente a nuevos segmentos de mercado, afectando su expansión y posicionamiento.

Osterwalder y Pigneur (2010) desarrollaron el modelo de negocio Canvas, una herramienta estratégica que permite visualizar los aspectos clave de una empresa mediante 3 pilares: plan operativo, comercial y económico-financiero. Este último enfoque no ha sido desarrollado rigurosamente, limitando la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos, prever resultados financieros y ajustar su estrategia a las dinámicas del mercado.

El objetivo general de este proyecto es proponer un diseño de modelo de negocio basado en el enfoque Canvas que contemple un plan económico-financiero integral. Se plantea un enfoque metodológico mixto, que combina datos cuantitativos y cualitativos para evaluar y diseñar el canal de ventas B2B. Durante la recolección de datos cuantitativos, se descargó y analizó la base de datos interna correspondiente a las ventas del canal B2C en 2024. Esto proporcionó información valiosa sobre tendencias de ventas, volúmenes y márgenes de ganancia, que servirán como referencia para proyectar el comportamiento del canal B2B. Los datos fueron visualizados en Power BI, permitiendo identificar patrones y realizar comparaciones de forma interactiva. A partir de esta visualización, se avanzó en el diseño de un panel de control que monitorea en tiempo real indicadores clave del canal B2B y facilitará la toma de decisiones.

En cuanto a los datos cualitativos, se recopiló información sobre los procesos operativos y comerciales del canal de distribuidores mediante entrevistas realizadas a miembros del equipo de ventas y la gerencia. Esta información cualitativa permitió obtener insights sobre las percepciones del personal respecto al funcionamiento del canal, lo que será esencial para adaptar y formular el modelo Canvas del canal B2B.

**Tópicos de discusión:** recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, desarrollo del panel de control, adaptación del modelo Canvas.

**Palabras clave:** enfoque mixto, modelo Canvas, canal B2B, análisis de datos, panel de control.

## Diseño de control y diagnóstico en la administración de propiedades

**Alumno:** Wieler Álvaro



**Tutor:** Javier Antonio García.

### **Resumen**

En la provincia de Tucumán, una abogada con trayectoria en el ámbito legal decide ampliar su negocio al asumir la administración de propiedades que sus clientes le confían. A medida que el número de propiedades bajo su administración crece, se hace evidente que los métodos tradicionales basados en papel y sistemas manuales comienzan a resultar ineficaces. Este trabajo se enfoca en la digitalización y diseño de un sistema de control y diagnóstico mediante el uso de herramientas digitales como Microsoft Excel, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia operativa e incorporar indicadores clave de rendimiento (KPI), como la rentabilidad de las propiedades. Además, se evalúa la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial para su implementación futura.

Según José María Gasalla (2019), "la digitalización es un proceso que permite a las organizaciones transformar sus modelos de negocio y operativos, facilitando la adaptación a un entorno cada vez más dinámico y competitivo". Según Robert Simons (2008) en su obra "Palancas de control", define el sistema de control y diagnóstico como el sistema de medición que permite a las organizaciones monitorear su rendimiento y comparar los resultados actuales con los objetivos previamente establecidos.

El trabajo emplea un enfoque metodológico mixto, recolectando tanto datos cuantitativos como cualitativos para proporcionar una visión integral del proceso de digitalización y del diseño del sistema.

Actualmente, se está llevando a cabo un análisis estratégico detallado para evaluar las ventajas, limitaciones y desafíos que implica la implementación del sistema de control y diagnóstico en la administración de propiedades. Este análisis permite identificar los beneficios operativos y estratégicos de la transición, así como los posibles obstáculos, con el objetivo de garantizar una integración exitosa del sistema.

Como avance concreto, se logra la digitalización parcial de los datos recopilados manualmente, incluyendo información clave sobre contratos, propiedades e inquilinos, con el fin de avanzar hacia una administración más organizada y competitiva.

Una vez consolidada la digitalización de estos datos, se utilizarán herramientas adicionales para mejorar la visualización de informes y facilitar un análisis más detallado de la información.

**Tópicos de discusión:** Indicadores. ¿Se podría considerar un cuestionario para medir la satisfacción de los inquilinos para obtener un diagnóstico más preciso? Herramientas con IA.

**Palabras claves:** Digitalización – Control de gestión – Indicadores clave de rendimiento – Inteligencia artificial

### **"Optimización de la estructura organizativa de un salón de fiestas"**

**Alumno/a:** Daiana Haidar



**Tutor/a:** Candelaria Navarro

### **Resumen**

El salón de fiestas "K", una empresa familiar que cuenta con tres sucursales y presenta una estructura organizativa poco definida, sin un área formal de recursos humanos, lo que genera problemas en la distribución de responsabilidades y la motivación del personal. La ausencia de un organigrama formal, perfiles de puestos, y procesos de capacitación y selección claros impacta negativamente en el desempeño de los empleados y en la eficiencia operativa de la empresa.

El objetivo de esta investigación es proponer una optimización de la estructura organizativa y un plan de capacitación adaptado a las necesidades del personal, buscando mejorar la eficiencia y el rendimiento general de la empresa.

Dentro del marco teórico destacan autores como Chiavenato (2012) quien indica que tener descripciones detalladas de cada rol permite una mejor asignación de tareas, facilita los procesos de selección y capacitación, y ayuda a evitar la duplicación de funciones o la sobrecarga de trabajo.

Se ha adoptado un enfoque cualitativo basado en la Investigación-Acción participativa, con el fin de comprender las problemáticas actuales y diseñar soluciones prácticas y efectivas.

En una primera instancia, se realizó la observación directa de los procesos internos y la dinámica entre los empleados, identificando duplicación de tareas y la falta de claridad en los roles. Posteriormente, se está llevando a cabo la etapa de entrevistas dirigidas a los empleados para profundizar en sus percepciones sobre la organización, su rol dentro de la misma y las áreas de mejora que identifican. La encuesta también busca evaluar las necesidades de formación y las competencias actuales del personal.

**Tópicos de discusión:** ¿Debería complementar la investigación con un análisis cuantitativo? En ese caso, ¿a qué grupo debería aplicar encuestas: todos los empleados o también algunos clientes? Si se realizara una encuesta a los clientes, ¿cómo podrían interpretarse sus opiniones sobre los empleados? ¿Se podrían usar esos datos para diseñar capacitaciones?

**Palabras claves:** estructura organizativa – capacitación – perfil de puestos