



Segunda Reunión de Discusión -Segundo Cuatrimestre 2024

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

La misma se llevará a cabo este lunes 11 de noviembre, de 18:30 a 21:15hs, por la plataforma Zoom.

Reunión de discusión – Sala C

ID de reunión: 837 1717 6296

Código de acceso: PP2024

<https://us06web.zoom.us/j/83717176296?pwd=JN4xZ2NuXxy3I5GKnyB8747X3IjBIX.1>

Moderadores:

- Vanessa Castellano
- Cristian Rocha

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 11/11/2024	
Segunda Reunión de Discusión – Sala C	
18:30hs	Alumno: Abregu, Gustavo Nicolás Nombre del Trabajo: Implementación de un Sistema de Información para el área de Recursos Humanos para un grupo empresario Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: María Fernanda Rodríguez
18:45hs	Alumno: Cortina, Aitana Luján Nombre del Trabajo: Un desafío estatal: Estandarización en el Departamento Compras y Contrataciones del Ministerio de Educación Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Cristian Rocha
19:00hs	Alumno: Molina, María del Rosario Nombre del Trabajo: De la visión a la acción, alineación estrategia y transformación en NOVAMAC Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Cristian Rocha
19:15hs	Alumno: Campos, Ivanna Araceli Nombre del Trabajo: Análisis inteligente de datos como herramienta para la mejora de



	procesos administrativos Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
19:30hs	Alumno: Gianfrancisco, Florencia María Mercedes Nombre del Trabajo: Diseño de un Dashboard para la gestión operativa para una pyme: "Tiffany Mobiliario" Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
19:45hs	Alumno: Gómez, Matías Luciano Nombre del Trabajo: Análisis de supervivencia aplicado en la gestión del tiempo de devolución de envases Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
20:00hs	Alumno: Cativa, Roque Mauricio Nombre del Trabajo: Reorganización de un taller de reparación de autos Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Vanessa Catellano
20:15hs	Alumno: Juárez, Daiana Rocío Nombre del Trabajo: Análisis inteligente de datos en la gerencia de créditos y cobranzas de una empresa comercial Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
20:30hs	Alumno: Peralta, Claudio Manuel Nombre del Trabajo: Diseño de dashboard para la gestión del área de ventas de una pyme distribuidora de aromatizantes Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Agustina Corbalan Parada
20:45hs	Alumno: Ruiz Mostacero, Juan Amaro Nombre del Trabajo: Análisis económico-financiero para el fortalecimiento de la gestión en una agencia de marketing y software en San Miguel de Tucumán, Argentina Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Marcelo Medina
21:00hs	Alumno: Schaefer, Victoria Nombre del Trabajo: Análisis económico financiero del Estudio Jurídico Gómez y Asociados Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Marcelo Medina

Se adjuntan los Resúmenes de los Trabajos:



” Plan de implementación de sistema de información para el área de recursos humanos para un grupo empresario con sede en Tucumán, Argentina”

Alumno/a: Abregu Gustavo Nicolás

Tutor/a: Rodríguez María Fernanda

Resumen

Este proyecto surge a partir de la incorporación del autor al Grupo Empresario BG en junio de 2024, con el objetivo de enfrentar nuevos desafíos profesionales. Al ingresar, pudo observar, que el sistema de información en el área de Recursos Humanos no se utilizaba adecuadamente en las empresas bajo su supervisión, es por ello, que la problemática se centra en la subutilización del sistema de información implementado para el área de Recursos Humanos en módulos como administración del personal, control del presentismo, control de la medicina laboral y la disciplina del personal, índices de capacitación, en los cuales su adopción ha sido limitada. Esto genera un impacto negativo en la eficiencia operativa y en la integración de la tecnología en el uso cotidiano.

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de implementación para optimizar el uso del sistema de información en el área de Recursos Humanos de BG mejorando la eficiencia operativa y facilitando una toma de decisiones más efectiva.

El enfoque metodológico que guía esta investigación es mixto, con un diseño secuencial exploratorio (DEXPLOS), que primero explora cualitativamente las percepciones y experiencias de los usuarios del sistema para luego cuantificar las tendencias a través de encuestas. Este enfoque permite capturar una visión integral del problema.

La gestión del cambio es clave en la implementación de sistemas de información, y el modelo que plantea Kotter (2012) sobre los pasos para el cambio organizacional ofrece una guía para abordar la resistencia al cambio. La resistencia del personal es una barrera significativa y este autor sustenta la importancia de la planificación y ejecución de estrategias de cambio.

Hasta el momento se implementó un análisis detallado de clúster, que permitirá identificar grupos de usuarios del sistema con características similares en términos de edad, años de experiencia y frecuencia de uso. El análisis se realiza utilizando el algoritmo de K-means, agrupando a los usuarios en tres clústeres distintos. Esta investigación se complementa con un análisis de componentes principales (ACP).

Luego se realiza a partir de las entrevistas realizadas al gerente de RRHH y a la jefa de RRHH, una codificación en función a palabras claves en común y luego un análisis de similitudes y diferencias. En función de estos análisis se realizó un diagrama causa efecto.

Tópicos de discusión: Conclusiones posterior al análisis de datos. ¿Cuál es la mejor manera de presentar las conclusiones? Una vez presentadas las conclusiones ¿Cómo concluir con el trabajo? ¿Qué incluir en el resumen?

Palabras claves: Subutilización – Sistema de información – Análisis de clúster – Eficiencia – Adopción



“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.

En la siguiente fase de la investigación, se procedió a formular propuestas de mejora para los procesos, basadas en las ineficiencias identificadas en el proceso actual, con el objetivo de optimizarlos y aumentar su eficiencia. Para ello, se plantearon mejoras en cada una de las etapas correspondientes a los distintos tipos de contrataciones, las cuales fueron representadas mediante una nueva fragmentación del proceso, acompañada por su correspondiente cursograma.

A partir de estos procedimientos optimizados, se desarrolló un sistema de gestión administrativa que permite una visualización más precisa de las actividades de cada sector, lo que contribuye a la mejora integral del proceso.

Tópicos de discusión: ¿Qué otro sistema de control podría implementarse? ¿Qué método puede implementarse con el fin de mejorar la comunicación y colaboración con los proveedores?

Palabras claves: ineficiencias operativas-estandarización de procesos-procesos de contratación-mejora continua



“Diagnóstico y mejora del control de gestión del Sector de control de caja de NOVAMAT”

Alumno/a: María del Rosario, Molina

Tutor/a: Cristian, Rocha

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 clave en el contexto de NOVAMAT.

Por lo tanto; pasando a la aplicación del trabajo: Hasta la fecha, se concluye la fase de diagnóstico y análisis del sector, identificando áreas clave de mejora: alineación de la estrategia y valores organizacionales, estandarización del onboarding, formalización de procedimientos actuales y medición de desempeño.

A través de una matriz FODA se evalúan diversas estrategias, seleccionando aquellas que incluyen la creación e incorporación de KPIs para medir el desempeño y la implementación de tableros que resuman información clave para el sector. Además, se prioriza la actualización de manuales y procedimientos vigentes. Mediante un análisis VRIO, se identifican FCE alineados a la estrategia para desarrollar la propuesta destinada al sector bajo estudio, destacando la experiencia, eficiencia operativa y la digitalización como elementos estratégicos para fortalecer al mismo. En base a estas conclusiones se están desarrollando las propuestas mencionadas.

Tópicos de discusión: Enfoque metodológico-Plan de acción ¿debo incluir la planificación para su aplicación? .

Palabras claves: Estrategia – Alineación – Control de gestión– Factores Claves de Éxito.



“Análisis Inteligente de Datos como herramienta para la mejora de Procesos Administrativos”

Alumno/a: Ivanna Araceli Campos

Tutor/a: Marcelo Medina Galván

Resumen

En el contexto actual, las organizaciones generan una gran cantidad de datos como resultado de sus actividades cotidianas. Sin embargo, gran parte de estos datos permanece sin analizar, lo que representa una oportunidad desaprovechada para convertir información en conocimiento útil. Este trabajo se desarrolla en el Departamento Administrativo de una Secretaría del Rectorado de una Universidad y tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora en los procesos administrativos mediante el análisis inteligente de datos. A través de la utilización de herramientas analíticas, este trabajo busca transformar esos datos en información relevante, que pueda ser empleada en la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos administrativos en la Secretaría. Se adopta un enfoque metodológico Anidado o Incrustado Concurrente de Modelo Dominante (DIAC), que combina el análisis cuantitativo de los datos obtenidos del sistema SIU-PILAGA con la interpretación de las percepciones del personal administrativo, captadas a través de entrevistas abiertas y observación directa. Además, se recurre al análisis inteligente de datos, permitiendo transformar información cruda en conocimientos útiles para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos. En este sentido, Ainchil et al. (2023) sostienen que el análisis de datos contribuye a elevar el desempeño institucional y la calidad de los servicios en las organizaciones educativas.

Para comprender mejor los procesos administrativos en la Delegación, se elaboraron diagramas de flujo que representan el proceso general y el subproceso específico de "Rendición de cuentas", junto con un cursograma que detalla todos los procesos dentro de la Delegación. Este subproceso de "Rendición de cuentas" ha sido identificado como el área con mayores necesidades de mejora debido a los desafíos que enfrenta en términos de gestión y precisión de datos.

Entre los métodos de recolección de información, se realizaron entrevistas abiertas con todos los actores de la Delegación, lo cual permitió obtener información clave sobre las dificultades en el proceso de rendición de cuentas. Para el análisis de estas entrevistas, se utilizaron técnicas como el análisis de discurso, una nube de palabras y un diagrama de espina de pescado, lo que facilitó la identificación de factores críticos en la gestión de la rendición de cuentas.

Asimismo, se llevaron a cabo tareas de limpieza de datos en las bases de Excel y se desarrolló un dashboard en Power BI para visualizar los datos de rendición de cuentas. Además, se empleó un diagrama de caja y bigotes (box plot) en Python para detectar valores atípicos en los pagos realizados. Estos resultados parciales han revelado puntos críticos y constituyen la base para las propuestas de mejora en la gestión de la Delegación Administrativa.

Tópicos de discusión: ¿Qué otros indicadores clave de rendimiento (KPI) podrían implementarse para evaluar con precisión la eficiencia del subproceso de "Rendición de cuentas"?

¿Qué recomendaciones podrían ofrecerse para integrar los resultados cualitativos y cuantitativos, de modo que las conclusiones reflejen una visión integral de las oportunidades de mejora en los procesos?

Palabras claves: análisis inteligente de datos - control de gestión - siupilaga



“Diseño de un Dashboard para la gestión operativa de una Pyme: “Tiffany Mobiliario”

Alumna: Florencia María Mercedes, Gianfrancisco.

Tutor: Marcelo Enrique, Medina Galván.

Resumen

Las PYMES son el principal motor de la economía y esenciales para la innovación y el desarrollo local. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos en la toma de decisiones debido a la falta de información completa. En este contexto, adoptar tecnologías que gestionen datos es fundamental para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Actualmente, la empresa bajo estudio, Tiffany Mobiliario, carece de un sistema de gestión integrado, lo que la obliga a operar de manera aislada y manual con diversas planillas de Google Sheets. Esta situación limita su capacidad para tomar decisiones informadas y adaptarse a las demandas del mercado, generando una dispersión de datos que afecta tanto la toma de decisiones como la eficiencia operativa.

El objetivo de este trabajo es proponer la adopción de un dashboard que centralice la información crítica, optimice la gestión de stock y evite la superposición de eventos. El estudio se basa en un enfoque metodológico mixto, utilizando un diseño DEXPLOS. El marco teórico se centra en cuatro pilares fundamentales: la analítica de negocios, que incluye conceptos clave de Render, Stair y Hanna (2020); la gestión de datos en PYMES; el uso de dashboards para la toma de decisiones; y la eficiencia operativa.

Para la recolección de datos cuantitativos, se realizaron análisis documentales y encuestas de satisfacción del cliente, empleando el formato de Net Promoter Score (NPS). En cuanto a los datos cualitativos, se llevaron a cabo entrevistas abiertas, encuestas y observación directa. Se aplicaron diversas técnicas para analizar la situación actual de Tiffany Mobiliario, comenzando con un diagrama causa-efecto para identificar problemas operativos.

Las encuestas se analizaron cuantitativamente utilizando técnicas de estadística descriptiva, que abarcan medidas de tendencia central, desviación estándar, frecuencia, correlación y regresión, facilitando así un análisis comparativo de la satisfacción del cliente. Para las respuestas abiertas, se adoptó un enfoque cualitativo que permitió identificar temas recurrentes y realizar un análisis de sentimiento, visualizado mediante una nube de palabras. Adicionalmente, se utilizaron redes neuronales para modelar la relación entre variables como fecha, ubicación y costos, mejorando la predicción de eventos confirmados. También se llevaron a cabo análisis cuantitativos mediante un diagrama de Pareto y un análisis ABC para clasificar a clientes y productos según su contribución económica. Se evaluaron tendencias mensuales de presupuestos y el porcentaje de ocupación de eventos, calculando ratios de rentabilidad y tasas de conversión de presupuestos y cancelaciones.

Finalmente, se aplicaron técnicas estadísticas para evaluar los ingresos de 2023 y 2024, proporcionando información sobre el comportamiento del mercado y la variabilidad en precios y costos. En la actualidad, se está desarrollando un dashboard para facilitar la visualización de estos datos y mejorar la toma de decisiones.

Tópicos de discusión: ¿Cómo se podría utilizar las redes neuronales para optimizar este análisis? ¿Qué otros enfoques cuantitativos se podrían considerar? ¿Qué métodos cualitativos podrían complementar los análisis cuantitativos para una comprensión más integral del rendimiento operativo?

Palabras claves: pyme – gestión de datos – gestión operativa – análisis de datos – redes neuronales



“Análisis de supervivencia aplicado a la devolución de envases”

Alumno: Matias Luciano Gómez

Tutor: Marcelo Medina Galván

Resumen

La contaminación por plásticos en un modelo de economía lineal —donde se produce, usa y desecha— plantea serios problemas ambientales. En respuesta, cada vez son más las empresas que han adoptado la economía circular, que busca reducir residuos mediante la reutilización de envases. Sin embargo, para que este modelo funcione, es esencial que los clientes devuelvan los envases a tiempo. La falta de devoluciones genera costos y dificulta alcanzar los objetivos de sostenibilidad, por lo que las empresas deben implementar incentivos o penalizaciones que fomenten el retorno oportuno de los envases. Este trabajo tiene como objetivo analizar el tiempo que tarda un cliente en devolver un envase utilizando técnicas de análisis de supervivencia, con el fin de determinar el plazo óptimo para aplicar penalizaciones en caso de no devolución. El sistema Trac, implementado por la empresa en marzo de 2024, registra los movimientos de cada envase mediante un código único y será la principal fuente de datos para este análisis.

La metodología adoptada sigue un enfoque cuantitativo, basado en el análisis de supervivencia para modelar el tiempo hasta la devolución de cada envase. Se emplea el modelo de Kaplan-Meier, que es especialmente útil para estudios donde el evento de interés puede no observarse en todos los casos (Kaplan & Meier, 1958). Teóricamente, el análisis se enmarca en la economía circular, un modelo que busca maximizar la reutilización de recursos para reducir residuos y emisiones de carbono, promoviendo la sostenibilidad en sistemas de producción y consumo (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

La estructura de la base de datos y los registros en Trac presentan particularidades que difieren de los análisis de supervivencia convencionales, en los cuales el evento de interés solo puede ocurrir una vez para cada sujeto. En este caso, cada envase cumple múltiples ciclos de asignación y devolución, por lo que cada ciclo se considera un evento de interés. Para identificar y clasificar cada ciclo de devolución, se desarrolló una consulta SQL que clasifica los ciclos de movimiento, identificando si el envase completa un ciclo "cliente-warehouse" (es decir, si es devuelto al depósito). Además, la consulta asigna un estado de censura o evento completo, dependiendo de si el ciclo incluye una devolución a warehouse o una reasignación directa a un nuevo cliente, y calcula el tiempo de cada ciclo. Esto permite estimar el número de días entre la asignación inicial y el siguiente movimiento, considerando el ciclo completo como un evento de interés.

Con los datos estructurados y clasificados, se procede a realizar el análisis de supervivencia mediante el modelo de Kaplan-Meier en R. Los realizó la preparación de las variables de análisis, donde la variable "tiempo" indica el tiempo hasta el evento o censura, y "status" reflejará si el evento de interés ocurrió o si el dato está censurado. A partir de esta estructura, se crea el objeto de supervivencia en R para calcular la curva de supervivencia de los envases. Finalmente, se genera la curva de Kaplan-Meier para obtener una visión inicial del tiempo promedio hasta la devolución y las tasas de devolución y censura en diferentes grupos de envases.

Tópicos de discusión:

¿Es conveniente utilizar el software R o programación Python para el análisis de supervivencia? Como variable que condicione el tiempo de regreso del envase, ¿es suficiente solo el tipo de envase? ¿De qué manera se puede utilizar el modelo de regresión de Cox?

Palabras claves: Análisis de supervivencia - Economía circular - Penalización - Modelos de regresión



“Reorganización de un taller de reparación de autos”

Alumno: Roque Mauricio Cativa

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 siete empleados en el área operativa y dos colaboradores en el área administrativa. La administración del taller, la realiza el dueño con sus dos 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.

La estructura organizacional define cómo se dividen y coordinan las actividades dentro de una empresa, estableciendo las relaciones jerárquicas y de comunicación. Mintzberg (2016) señala que una estructura organizacional adecuada mejora la coordinación de tareas y facilita la toma de decisiones.

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

Tras la recolección de datos y análisis de los mismo se puede observar la ausencia de una estructura formal, como así también la división de roles y tareas, lo que provoca entre los colaboradores un solapamiento de tareas y una gran informalidad para comunicarse. Así mismo, los procesos administrativos que se realizan, no se encuentran estandarizadas, lo que dificulta su ejecución y el control sobre ellos. En base al diagnóstico de la empresa, se realiza como primera propuesta, un organigrama para establecer los nuevos roles y las nuevas relaciones jerárquicas en la empresa. Esto es acompañado de manuales de funciones y de descriptivos de puesto. Finalmente, para estructurar y estandarizar los procesos administrativos la propuesta de mejora se realiza a través de matrices administrativas y de control interno, para lograr un mejor sistema administrativo.

Tópicos de discusión: Comunicación de las propuestas. Conflictos para implementar las propuestas.

Palabras claves: Estructura- Roles- Funciones- Organigrama- Manuales



“Análisis inteligente de datos en la Gerencia de Créditos y Cobranzas de una empresa comercial”

Alumno: Daiana Rocío Juárez

Tutor: Marcelo Medina Galván

Resumen

En las organizaciones "data-centric", los datos se consideran activos clave para generar valor, beneficiando tanto a colaboradores internos como a clientes. Sin embargo, en empresas "data-driven", los datos suelen emplearse en aplicaciones específicas sin una integración total en todos los niveles. Este es el caso de Comfy SA, una empresa con 56 años de experiencia en la venta minorista y mayorista de artículos para el hogar en Tucumán, Salta y Catamarca. Su Gerencia de Créditos y Cobranzas, que maneja grandes volúmenes de datos, no está aprovechando de manera óptima esta información para la toma de decisiones. Aunque han iniciado esfuerzos de análisis, existe una oportunidad de implementar herramientas avanzadas que generen información útil y oportuna.

El objetivo del trabajo es implementar un análisis inteligente de datos para mejorar la precisión en la toma de decisiones gerenciales. Se planea aplicar técnicas de machine learning, específicamente el aprendizaje supervisado y los árboles de decisión, para identificar patrones ocultos y realizar predicciones en los datos de créditos y cobranzas. La investigación se apoya en conceptos teóricos como la pirámide del conocimiento, el análisis de datos y las organizaciones basadas en datos, toma de decisiones y el machine learning, con énfasis en la preparación y limpieza de datos.

El trabajo sigue un enfoque mixto, con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), en la cual se dio inicio a la segunda etapa de la investigación. Se extrajeron datos en formato Excel del módulo "Créditos" del sistema de la empresa. Tras una revisión inicial para comprender los datos disponibles, se procedió a depurar la base eliminando celdas vacías y columnas irrelevantes, con el objetivo de estructurarla adecuadamente. A continuación, se seleccionaron las variables más relevantes y se identificaron las variables explicativas (X) que influyen en la variable objetivo (Y), preparando la base de datos para desarrollar el árbol de decisión.

Tópicos de discusión:

- Dificultad para identificar cuáles variables explicativas (X) son las más relevantes para predecir la variable objetivo (Y). ¿Qué criterios podría aplicar para seleccionar las mejores variables?
- Uno de los objetivos de investigación incluye el análisis de fortalezas y oportunidades. ¿Sería adecuado realizar un análisis FODA?

Palabras claves: Análisis inteligente - Gestión de datos - Toma de decisiones - Créditos y Cobranzas



“Dashboard de ventas para una pyme distribuidora de aromatizantes”

Alumno/a: Claudio Manuel Peralta

Tutor/a: Victoria Agustina Corbalán Parada

Resumen

Un estudio reciente realizado por la consultora McKinsey & Company, reporta aquellos beneficios medibles que las empresas pueden obtener al implementar dashboards en el área de ventas: incremento en la productividad, mejora en la tasa de conversión, ahorro de tiempo en la creación de informes, aumento en los ingresos, reducción de costos operativos y mayor retención de clientes. La pyme bajo estudio es una distribuidora de aromatizantes de la ciudad de San Miguel de Tucumán que tiene su origen en el año 2013, cuando 2 estudiantes de ciencias económicas empiezan a vender aromatizadores de ambientes a su círculo más cercano y amigos. Con el tiempo, modifican su estrategia de negocios a la venta mayorista y el crecimiento es exponencial. En el contexto actual de alta competitividad y dinamismo en el mercado de aromatizantes, la empresa enfrenta múltiples desafíos en la gestión eficiente de sus operaciones de ventas. Actualmente, depende de reportes generados manualmente que son propensos a errores y demoran en su elaboración. Esto dificulta la capacidad de los gerentes y el equipo de ventas para responder rápidamente a cambios en las tendencias del mercado, optimizar el inventario, identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de ventas. Como objetivo general, se propone un dashboard de ventas que centralice la información relevante, mejore la visualización y análisis en tiempo real de los KPIs, y de esta manera contribuya a tomar decisiones oportunas. Según López y García (2020), un dashboard es "una representación gráfica de los principales indicadores clave de rendimiento que facilita la toma de decisiones al ofrecer una visión rápida y clara del estado actual de la empresa". Esta herramienta es crucial para alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la organización, proporcionando a los directivos la capacidad de responder de manera oportuna a los cambios del entorno. Se utiliza un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). Parte de una fase cualitativa, realizando una entrevista semiestructurada con el Gerente de ventas y continúa con la fase cuantitativa, procesando la base de datos del sistema de gestión. Se utiliza un muestreo no probabilístico y como unidad de análisis, se considera la base de datos del módulo ventas del sistema de gestión. Los principales avances se centran en la construcción de las páginas del Power BI.

Evolución de ventas: las ventas totales anuales y las unidades vendidas ofrecen una visión integral del desempeño en ingresos y volumen. La comparativa mensual de ventas y unidades entre años (barras y línea de diferencia) revela patrones estacionales, con picos en mayo, junio y julio y bajas desde agosto. Esta información es esencial para ajustar estrategias de marketing, ventas.

Análisis de Pareto: permite determinar las principales marcas, categorías y productos. Esto nos permite ver aquellos productos más demandados, cómo es la aceptación de lanzamientos de nuevos productos y cuáles productos tienen muy poca salida.

Equipo de ventas: El medidor de unidades alcanzadas indica que se ha logrado solo un 11% del objetivo mensual, señalando la necesidad de esfuerzos adicionales. Los gráficos de barras y de comparación de objetivos por equipo muestran un desempeño desigual, con equipos como Pre-venta y ADN concentrando más ventas, mientras que San Juan y Sitio Web tienen bajo rendimiento, posiblemente por limitaciones en inventario o efectividad. La línea de tiempo muestra fluctuaciones diarias en ventas, útiles para identificar días clave de promoción.

Tópicos de discusión: ¿Qué debo poner en recomendaciones y conclusiones?

Palabras claves: Ventas – Datos – Dashboard – KPIs – Decisiones estratégicas.



“Propuesta de optimización en la gestión económico-financiera de una agencia de marketing y software en San Miguel de Tucumán”

Alumno/a: Juan Amaro Ruiz Mostacero

Tutor/a: Marcelo Medina

Resumen

En el contexto actual, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan grandes desafíos para mantenerse competitivas y sostenibles. Este trabajo analiza una agencia de marketing y su esfuerzo por optimizar el rendimiento económico-financiero a través de herramientas analíticas y cuadros de mando, permitiendo decisiones estratégicas y operativas más informadas. El objetivo es fortalecer la gestión económica de la agencia mediante la aplicación de métricas y proyecciones claras.

Mediante el análisis en Power BI de datos históricos de 2021 a 2024, ajustados a valor dólar, se identificaron los rubros y tipos de cliente más rentables, orientando así los esfuerzos comerciales. Asimismo, el análisis del punto de equilibrio estableció el mínimo de clientes y el presupuesto necesario para alcanzar la rentabilidad deseada.

Actualmente, se está desarrollando un cuadro de mando integral enfocado en áreas como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, proporcionando una visión estratégica completa. La encuesta de satisfacción distribuida a clientes busca evaluar su percepción sobre el valor del servicio y su impacto en el crecimiento profesional, así como su disposición a otorgar incentivos por objetivos alcanzados.

Los avances realizados son los siguientes:

Identificación de Rubros y Clientes Clave: Se orientan los esfuerzos comerciales hacia los rubros de mayor ingreso.

Punto de Equilibrio y Presupuesto Objetivo: Se establecieron metas de captación de clientes para asegurar rentabilidad.

Cuadro de Mando Integral: En proceso de desarrollo para proporcionar una visión estratégica integral.

Encuesta de Satisfacción: Pendiente de respuestas para evaluar la percepción de valor y satisfacción del cliente.

Tópicos de discusión:

¿Cuál sería la implementación más efectiva del cuadro de mando integral considerando los recursos actuales?

¿De qué manera se podría mejorar el análisis del flujo de fondos a partir de los datos históricos disponibles?

¿Qué otros indicadores clave de rendimiento podrían añadirse para fortalecer el análisis financiero y proyectar un crecimiento sostenible?

Palabras Claves: Gestión financiera, pymes, punto de equilibrio, cuadro de mando integral, análisis de rentabilidad.



“Análisis económico-financiero del Estudio Jurídico Gómez y Asociados”

Alumno/a: Victoria Schaefer

Tutor/a: Marcelo Medina Galván

Resumen

En la actualidad, la gestión de las Pymes enfrenta muchos desafíos, y los despachos de abogados no son una excepción. El Estudio Jurídico Gómez y Asociados, una Pyme ubicada en Tucumán, enfrenta serios desafíos debido a la falta de un sistema consolidado de gestión económico-financiera. Esta carencia ha limitado su capacidad para evaluar su situación financiera, lo que a su vez afecta la toma de decisiones estratégicas. El objetivo general de este trabajo es diseñar un conjunto de herramientas financieras integradas, como un estado de resultados mensual, un estado de situación patrimonial, entre otros, para mejorar la toma de decisiones y optimizar su gestión económico-financiera a largo plazo.

Dentro del marco teórico se destacan los aportes de Anthony y Govindarajan (2007) con respecto al Control de Gestión y de Robert Simons (1995) con respecto al Modelo de las Cuatro Palancas de Control.

Para abordar estos problemas, se llevó a cabo una investigación basada en un enfoque mixto, utilizando un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS).

Se utilizaron herramientas para la recolección de datos como observación directa, entrevistas a los socios-gerentes y se consultaron bases de datos relevantes. Como resultado de estas técnicas se confeccionó un EERR mensual y de acuerdo al análisis realizado, los resultados obtenidos indican un desempeño financiero favorable en la empresa, caracterizado por ingresos estables y un control efectivo sobre los gastos operativos. Además, se observó que la estructura actual de activos proporciona una flexibilidad significativa en la gestión de costos.

Se ha avanzado en el diseño y la recopilación de información adicional necesaria para la elaboración de un Estado de Situación Patrimonial.

Se definieron los próximos pasos del trabajo, entre los cuales se incluyen la determinación del punto de equilibrio y definición de indicadores clave de rendimiento.

Tópicos de discusión: Relevancia de la inclusión de las depreciaciones del mobiliario en el estado de situación patrimonial. ¿Cuáles serían los indicadores claves en un estudio jurídico? Beneficios de un estado de situación patrimonial para la planificación a largo plazo.

Palabras claves: Toma de decisiones–Control de Gestión–Datos–Herramientas