



Reunión de Discusión 2025

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

La misma se llevará a cabo este lunes 17 de febrero, de 18:30 a 20:00hs, por la plataforma Zoom.

Reunión de discusión Sala A

ID de reunión: 868 0907 1052

Código de acceso: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/86809071052?pwd=0BOvKCbGGKKYr0GSApTIssG3jbZj6l.1>

Moderadores:

- Agostina Corbalan Parada
- Javier García

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 17/02/2025 Segunda Reunión de Discusión – Sala A	
18:30hs	Alumno: Sofía Agustina Donelli Nombre del Trabajo: Aplicación de herramientas de control de gestión: Estudio de caso en una empresa de construcción de obras de ingeniería civil Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Agostina Corbalan Parada
18:45hs	Alumno: Claudio Manuel Peralta Nombre del Trabajo: Dashboard de ventas para una pyme distribuidora de aromatizantes Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Agostina Corbalan Parada
19:00hs	Alumno: Alejandro Roldán Acosta Nombre del Trabajo: Propuesta de dashboard económico financiero para una empresa familiar Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Agostina Corbalan Parada
19:15hs	Alumno: Benjamín Mirra Nombre del Trabajo: Propuesta de Implementación del Software Phi en una importante distribuidora de productos de consumo masivo, para la optimización del Cost-To-Serve y la maximización de la Rentabilidad Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Sergio Tomsic



19:30hs	Alumno: Álvaro Mauricio Wieler Saman Nombre del Trabajo: Diseño de sistema de control y diagnóstico en la administración de propiedades Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Javier García
19:45hs	Alumno: Daiana Rocío Juárez 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
20:00hs	Alumno: María Dolores García Contreras Nombre del Trabajo: Modelización de Procesos y Sistemas en empresa de Servicios Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: María Fernanda Rodríguez

Se adjuntan los Resúmenes de los Trabajos:



“Aplicación de herramientas de control de gestión: Estudio de caso en una empresa de construcción de obras de ingeniería civil”

Alumno/a: Sofía Agustina Donelli

Tutor/a: Victoria Agostina Corbalán Parada

Resumen

Este trabajo se centra en una empresa de San Miguel de Tucumán dedicada a la construcción de obras de ingeniería civil, con servicios adicionales en el sector inmobiliario. Su expansión a distintas provincias de Argentina ha generado desafíos en la eficiencia operativa, particularmente en la gestión de proyectos y obras, con problemas en la utilización de recursos, cumplimiento de plazos y calidad del servicio. El objetivo principal es diseñar indicadores que permitan medir el desempeño en el área de proyectos y obras, facilitando la detección oportuna de ineficiencias y promoviendo la mejora continua en calidad y tiempos de entrega.

El marco teórico incluye herramientas de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, el Análisis FODA de Robbins y Coulter, y las Palancas de Control de Simons, utilizadas para identificar áreas de mejora y formular estrategias que optimicen la competitividad de la empresa. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a directivos, encuestas al personal del área de proyectos y revisión de documentos internos, lo que permitió un diagnóstico detallado y la formulación de propuestas de mejora. Con esta información, se elaboraron una matriz FODA, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, un organigrama y un mapa cognitivo que abordan la evolución de la empresa, su diversificación, la gestión de proyectos, los desafíos, oportunidades y aspectos relacionados con el personal.

Además, se utilizó ChatGPT para elaborar una tabla que relaciona las herramientas aplicadas con las Palancas de Control de Simons y su vínculo con las exigencias de la implementación de normas ISO 9001, utilizando un sistema de semaforización para evaluar el estado de cada requisito.

Los resultados de las encuestas y entrevistas revelaron necesidades de capacitación, optimización de recursos y mejoras en la retroalimentación. Como solución, se propone una planilla estructurada para registrar la planificación y ejecución real de cada proyecto, organizando información clave sobre identificación del proyecto, personal involucrado y empresas contratantes. Esta herramienta permitirá un análisis más preciso del desempeño y facilitará su integración con plataformas como Power BI o Excel para la visualización de indicadores clave (tiempo, personal, maquinaria y herramientas). También se diseñó un modelo relacional para estructurar la información en tablas y establecer relaciones entre los datos.

Por otro lado, se identificó la importancia de gestionar la transición del conocimiento técnico dentro de la empresa. Se propone un enfoque estructurado para documentar y transferir este conocimiento, asegurando que el personal entrante adquiera las habilidades necesarias para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio.

Tópicos de discusión: ¿La planilla estructurada y su integración con Power BI o Excel es la mejor opción o existen herramientas más adecuadas? ¿Existen otras herramientas que podrían fortalecer el análisis? ¿Sería útil incluir datos cuantitativos adicionales (por ejemplo, análisis de tiempos de ejecución de proyectos anteriores)?

Palabras claves: Semaforización – Planillas – Transición – Conocimiento



“Dashboard de ventas para una pyme distribuidora de aromatizantes”

Alumno/a: Claudio Manuel Peralta

Tutor/a: Victoria Agostina 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 DASHBOARD ECONÓMICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA FAMILIAR”

Alumno/a: Alejandro Roldán Acosta

Tutor/a: Victoria Agostina Corbalán Parada

Resumen

TM SRL es una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán, dedicada a la venta y alquiler de maquinaria agrícola, industrial y de construcción, además de prestar servicios agrícolas especializados. A pesar de su crecimiento sostenido, enfrenta limitaciones en el aprovechamiento de los datos operativos y financieros recolectados en sus diferentes unidades de negocio, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas y operativas. Actualmente, la empresa utiliza un sistema de información que captura datos de diversos aspectos operativos, como facturación, compras y otros procesos internos. Sin embargo, la categorización de ingresos y egresos según las unidades de negocio muestra deficiencias, lo que repercute en la precisión de la información generada para la toma de decisiones.

Este trabajo tiene como objetivo principal diseñar un dashboard económico-financiero que facilite la generación de información precisa y oportuna para optimizar la toma de decisiones estratégicas en la organización. Los tableros de control, o dashboards, se han consolidado como herramientas esenciales en la gestión empresarial. Según Davenport y Harris (2023), estos sistemas permiten la consolidación de datos en un formato visual y accesible, lo que facilita la interpretación y análisis de la información. El desarrollo de este trabajo se enmarcó en un enfoque metodológico mixto, utilizando un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), que combinó la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, adecuado a las necesidades exploratorias de la investigación. En la primera etapa cualitativa, se realizaron entrevistas con los socios, lo que permitió identificar la falta de procesos formalizados para la carga de comprobantes, situación que derivó en una categorización inadecuada de los mismos. Para abordar esta problemática, se propusieron dos flujogramas de procesos: uno dirigido a los encargados de ingresar los comprobantes y otro para aquellos responsables de realizar las facturas.

La etapa cuantitativa implicó la depuración de las bases de datos obtenidas del sistema de la empresa, las cuales comprendían cinco archivos: uno sobre las ventas totales del período, tres sobre los gastos y costos de la organización, y uno sobre los sueldos del personal directamente involucrado en las distintas áreas de negocio. A partir de esta limpieza de datos, se lograron obtener cálculos precisos del margen bruto para cada unidad de negocio, permitiendo así un análisis detallado de la rentabilidad sin considerar aún los gastos generales y administrativos. El análisis de esta etapa también permitió detectar la falta de actualización en los costos de insumos y en el costo de mercadería vendida, lo cual motivó la propuesta de un flujograma para formalizar el proceso de actualización de costos. Con las bases de datos completamente depuradas y el margen bruto calculado, se procedió al diseño del dashboard propuesto para la empresa, el cual consolidará la información financiera de manera visual, facilitando así la interpretación y la toma de decisiones estratégicas.

Tópicos de discusión: ¿Qué impacto tiene el uso de simbología formal en la representación de procesos mediante flujogramas? ¿Cuáles podrían ser las implicaciones de no utilizar la simbología en la realización del cursograma?

Palabras claves: Dashboard – Toma de decisiones – Datos



“Propuesta de Implementación del Software Phi en una importante distribuidora de productos de consumo masivo, para la optimización del Cost-To-Serve y la maximización de la Rentabilidad”

Alumno: Benjamín Mirra

Tutor: Sergio Tomsic

Resumen

Phi es una plataforma avanzada de gestión basada en la metodología Costeo Basado en Actividades (ABC), diseñada para procesar grandes volúmenes de datos financieros, operativos y comerciales. DL, una empresa de distribución de productos de consumo masivo, enfrenta desafíos en la optimización de costos y maximización de rentabilidad, careciendo de un sistema que analice costos por cliente y producto. La implementación de Phi permitirá a DL procesar datos eficientemente, desglosando costos operativos en componentes específicos, optimizando la asignación de recursos y mejorando la eficiencia operativa. Esto proporcionará información clave para decisiones estratégicas informadas, mejorando la rentabilidad y la planificación a largo plazo. La implementación de Phi permitirá a DL procesar sus datos de manera eficiente, desglosando los costos operativos en componentes específicos. Esto facilitará una asignación de recursos más optimizada, mejorando la eficiencia operativa y proporcionando información clave para decisiones estratégicas informadas.

El marco teórico destaca los aportes de Horngren sobre los beneficios del ABC y las ideas de Shapiro sobre herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas. Phi se convierte en una herramienta esencial para empresas como DL, permitiendo procesar grandes volúmenes de datos y generar reportes detallados que mejoran la asignación de recursos y ofrecen una ventaja competitiva.

El proyecto utiliza un enfoque metodológico mixto, integrando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Este enfoque permite capturar tanto la profundidad del análisis cualitativo como la precisión de los datos cuantitativos.

En una primera fase, se realizó una entrevista semiestructurada con la gerencia para comprender los procesos operativos y se analizó una base de datos de ventas de tres meses, estructurando los datos para su futura integración en Phi. En una segunda etapa, se obtuvieron y ajustaron las bases de costos para su integración en Phi. Luego, durante el desarrollo, se mantuvieron reuniones con la gerencia para refinar los resultados del software, lo que derivó en la solicitud de nuevas bases de datos. Estas fueron analizadas y se incorporaron diferentes criterios de prorrateo, mejorando la precisión del software. Estas acciones contribuyeron significativamente a optimizar la funcionalidad de Phi y a potenciar su capacidad para proporcionar análisis detallados sobre la rentabilidad de DL.

Finalmente, queda pendiente el último refinamiento del software y una reunión final con la gerencia para evaluar los resultados definitivos y su impacto en el negocio.

Tópicos de Discusión:

- ¿Qué ajustes adicionales se deben hacer en los datos para asegurar una integración eficiente y precisa de Phi?
- ¿Cuáles son los indicadores clave que se utilizarán para evaluar la efectividad de Phi en la optimización de costos y maximización de rentabilidad?
- ¿Qué métodos se emplearán para asegurar que el Cost-To-Serve refleje con precisión la realidad operativa de DL?

Palabras claves: cost-to-serve, metodología abc, optimización de costos, gestión de costos



“Diseño de sistema de control y diagnóstico en la administración de propiedades.”

Alumno: Álvaro Wieler.

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 y Looker studio, 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.

A lo largo del proceso, se ha implementado un plan de acción estructurado que incluyó la digitalización de datos, la organización de información en hojas de cálculo y la automatización de informes interactivos. Se avanzó en la creación de un sistema en Excel que permite un control preciso de contratos, vencimientos, ajustes de alquiler y rendimiento financiero de cada propiedad. Además, se implementaron dashboards en Looker Studio para visualizar métricas clave, facilitando el monitoreo y análisis de datos en tiempo real.

Asimismo, se ha evaluado la incorporación de herramientas de inteligencia artificial, como chatbots, para automatizar respuestas a consultas frecuentes y optimizar la comunicación con inquilinos y propietarios. Este enfoque busca mejorar la eficiencia administrativa sin incurrir en altos costos tecnológicos ni en complejas curvas de aprendizaje.

Tópicos de discusión: ¿Qué otras herramientas digitales o metodologías podrían complementar el sistema de control y diagnóstico para mejorar la eficiencia operativa?

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



“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 este contexto, se concluyó la segunda fase de la investigación, en la cual se aplicaron herramientas analíticas como árboles de decisión y técnicas de agrupación de clientes (clustering). Con base en los hallazgos obtenidos, se formularon recomendaciones dirigidas a mejorar la captación y la retención de clientes por medio de créditos personales, contribuyendo así a fortalecer la estrategia comercial.

Tópicos de discusión:

- ¿Qué otras herramientas de análisis podrían emplearse para extraer información más valiosa de los datos recopilados?
- ¿Qué propuestas adicionales, centradas en el ámbito de la atracción y retención de clientes mediante la modalidad de crédito personal, podrían implementarse para fortalecer la estrategia comercial y la de crédito?

Palabras claves: análisis inteligente, gestión de datos , toma de decisiones, créditos y cobranzas



“Modelización de Procesos y Sistemas en empresa de Servicios”

Alumno/a: María Dolores García Contreras

Tutor/a: María Fernanda Rodríguez

Resumen

La estación de servicio bajo estudio se dedica exclusivamente a la comercialización de gas natural para vehículos en la ciudad de San Miguel de Tucumán. La estructura organizacional de la empresa es sencilla, con un equipo pequeño en las áreas operativa y administrativa. La empresa enfrenta dificultades en la gestión de su sistema de recompensas, específicamente en la asignación de puntos a los clientes que cargan combustible. La falta de un control adecuado en los procesos manuales permite la aparición de errores y manipulaciones, lo que afecta la precisión del registro de transacciones y compromete la eficiencia operativa.

El problema central radica en la ausencia de un sistema confiable que registre de manera precisa las ventas de combustible y los puntos asignados. Este desfase entre las transacciones reales y las recompensas asignadas impide una trazabilidad adecuada, lo que incrementa el riesgo de pérdidas económicas y fraudes internos.

El objetivo general de la investigación es formular y proponer un rediseño de los procesos manuales enfocado en mejorar la gestión de las transacciones diarias y la asignación de puntos, implementando medidas de control interno que no requieren automatización. La metodología utilizada en esta investigación adopta un enfoque mixto, con un diseño concurrente que combina la recolección de datos mediante entrevistas y observaciones. Este enfoque permite identificar puntos críticos de error y proponer mejoras para optimizar los procesos manuales.

Según Mintzberg (1993), el control interno es fundamental para asegurar que las organizaciones operen de manera eficiente y efectiva, facilitando la supervisión de los procesos y la implementación de estrategias.

Con base en los datos recolectados, se diseñó un cursograma que representa el flujo y las operaciones actuales de la estación de servicio. A partir del análisis del cursograma, se plantearon dos soluciones: la primera consistió en un rediseño del proceso con un nuevo cursograma que incluye medidas de control interno para mejorar la eficiencia y reducir errores; la segunda opción propuso la automatización parcial mediante la incorporación de una placa en el surtidor, que transmitiría información a la computadora para optimizar las operaciones.

Se realizó un análisis FODA para ambas opciones, evaluando su viabilidad y potencial impacto. Además, se identificaron posibles riesgos asociados al rediseño de los procesos, como la resistencia de los empleados, y se propusieron estrategias para mitigarlos.

Luego, se realizaron los ajustes sugeridos por los profesores, incorporando matriz de costos a ambas propuestas y estrategias a seguir. Para finalizar, se tuvieron reuniones con la gerencia presentando los resultados obtenidos y su funcionalidad para el negocio.

Tópicos de discusión: ¿Cómo mejorar el cierre del trabajo? ¿Cómo podría reflejar las pérdidas económicas si la empresa no cuenta con un registro detallado de las mismas?

Palabras claves: procesos operativos-asignación de puntos-control interno-optimización-estación de servicio.