



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 19:45hs, por la plataforma Zoom.

Reunión de discusión Sala B

ID de reunión: 848 2512 1741

Código de acceso: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/84825121741?pwd=yWGESMExvo3mvZAXfoUYmC6F3JWE0X.1>

Moderadores:

- Ingrid Serón
- Gonzalo Villagrán

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 B	
18:30hs	Alumno: Franco Alberto Potolicchio Nombre del Trabajo: Plan de marketing digital para un centro médico Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Gonzalo Villagran
18:45hs	Alumno: Jerónimo Pfister Petersen Nombre del Trabajo: Propuesta de optimización del área de ventas en Marmolería: Herramientas de gestión y análisis estratégico Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: José Martín Goncalves
19:00hs	Alumno: Sol Agostina Bretones Nombre del Trabajo: Análisis del Proceso de Otorgamiento de Créditos a Clientes de Edad Avanzada: Desarrollo de un dashboard y mejora normativa mediante IA Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: María Valeria Abdelnur
19:15hs	Alumno: Sofía Fernanda Ledesma Nombre del Trabajo: Propuesta de mejora estructural en el área de tesorería Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Ingrid Serón



19:30hs	Alumno: Gustavo Gabriel López Kirschbaum Nombre del Trabajo: Estructuración de costos en una organización de salud especializada en cardiología Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Emiliano Koch
19:45hs	Alumno: Emilce Emeterio Toscano Nombre del Trabajo: Reestructuración de empresa española, caso de estudio en SMT Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real Tutor: Cristian Rocha

Se adjuntan los Resúmenes de los Trabajos:



“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.

Finalmente se realizó la creación de un anexo y un apéndice para respaldar con imágenes y gráficos los datos volcados en los análisis. Además se desarrollaron diferentes objetivos, estrategias y un plan de acción a seguir.

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 – Diagnostico



"Propuesta de optimización del área de ventas en Marmolería: Herramientas de gestión y análisis estratégico"

Alumno/a: Pfister Petersen, Jerónimo

Tutor/a: Goncalves, Martin

Resumen

MarmolArte Marmolería es una empresa con más de 10 años en la fabricación y comercialización de productos de piedra natural y sinterizada. Sin embargo, su área de ventas presenta deficiencias que afectan la toma de decisiones estratégicas. Este trabajo tiene como objetivo proponer un plan de optimización basado en herramientas digitales como dashboards interactivos e indicadores clave de rendimiento (KPIs), con el fin de mejorar la organización y análisis de la información.

El problema identificado es la fragmentación de datos y la falta de indicadores clave en la planilla de registro actual. Esto genera dificultades en la evaluación del desempeño del área de ventas y limita la capacidad de la gerencia para tomar decisiones informadas. En un contexto de alta competitividad y constante evolución del mercado, la necesidad de contar con herramientas de análisis avanzadas se vuelve fundamental para mejorar la eficiencia operativa y maximizar las oportunidades de negocio.

Para abordar esta problemática, se implementó un enfoque metodológico mixto (DEXPLOS), que incluyó entrevistas a los responsables de la empresa y análisis de datos operativos. La propuesta se fundamenta en autores como Kotler y Keller (2016) en cuanto a la optimización de procesos comerciales, y Few (2006) sobre el impacto de dashboards en la visualización de datos. Además, se realizó un diagnóstico integral del sistema actual de registro y gestión de presupuestos, identificando puntos críticos que requieren mejoras inmediatas.

Los resultados obtenidos permitieron diseñar una nueva planilla de gestión con automatización de datos, filtros dinámicos y visualización en dashboards interactivos. Estas herramientas facilitarán la consolidación de información clave, permitiendo un análisis más profundo de los indicadores de desempeño y brindando soporte a la gerencia en la planificación estratégica del área comercial. Además, se establecieron KPIs como la tasa de conversión de presupuestos y tiempos de respuesta al cliente, con el objetivo de generar un seguimiento detallado del rendimiento del equipo de ventas y detectar oportunidades de mejora continua.

La implementación de estas soluciones permitirá una toma de decisiones más precisa y fundamentada, impactando positivamente en la productividad y en la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado. Finalmente, se sugiere una capacitación progresiva para el personal de ventas y gerencia, asegurando una correcta adopción de las herramientas y un uso eficiente de la información generada.

Tópicos de discusión:

- ¿Cuáles son los principales indicadores que debería priorizar para evaluar la efectividad de la optimización del área de ventas?
- ¿Qué metodologías pueden utilizarse para medir el impacto real de la implementación de dashboards y KPIs en la toma de decisiones?
- ¿Cuál es la mejor estrategia para integrar herramientas digitales sin afectar la operatividad diaria del equipo de ventas?

Palabras claves: Optimización - Ventas - Dashboard - Estrategia - Indicadores



“Análisis del Proceso de Otorgamiento de Créditos a Clientes de Edad Avanzada: Desarrollo de un dashboard y mejora normativa mediante IA”

Alumno/a: Sol Agostina Bretones

Tutor/a: María Valeria Abdelnur

Resumen

CS es una empresa de Tucumán dedicada a la comercialización de productos para el hogar que enfrenta el desafío de garantizar el cumplimiento normativo y la efectividad de sus procesos, especialmente en la gestión de créditos a clientes de edad avanzada, cuyo marco normativo está desactualizado, lo que genera riesgos financieros y de relación con estos clientes.

Para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos, se propone desarrollar un dashboard interactivo basado en el análisis de datos históricos y en el uso de inteligencia artificial para actualizar las normas y optimizar la evaluación del riesgo crediticio.

Esta investigación adopta un enfoque metodológico mixto, utilizando un diseño exploratorio secuencial que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, comenzando con entrevistas y cuestionarios para identificar los desafíos, seguido de la recolección y análisis de datos cuantitativos sobre créditos y morosidad, con el objetivo de mejorar los procesos internos y capacitar al personal.

Se utilizará un ciclo de mejora continua (PDCA) y herramientas como un mapa cognitivo y un diagrama de Ishikawa para identificar causas raíz y proponer soluciones efectivas. El resultado de esta investigación permitirá integrar un dashboard interactivo que facilite la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos, atendiendo las características específicas de los clientes mayores, y garantizando una mejora normativa que responda adecuadamente a sus necesidades.

En el dashboard se incluye un filtro para seleccionar clientes mayores de 75 años, lo que permite visualizar patrones como la concentración de clientes en sucursales específicas, como Salta, Orán y Perico, donde la proporción de clientes mayores parece ser más alta. También se identificó que la mayoría de los clientes se encuentran en el rango de edad de 76 a 80 años, con una tendencia hacia los 77 años, lo que podría indicar un segmento de mercado prioritario. Además, el análisis muestra oportunidades para ajustar productos crediticios, dado que estos clientes pueden tener necesidades financieras distintas.

Otro hallazgo importante fue la alta proporción de clientes en estado de atraso, lo que señala problemas de cobranza o de capacidad de pago, y permite identificar variabilidad en los índices de morosidad según la sucursal, lo que será útil para enfocar los esfuerzos de cobranza y mejorar el servicio en las áreas con mayores problemas.

Tópicos de discusión: ¿Qué otros factores, además de la edad y la ubicación, podrían influir en la capacidad de pago de los clientes mayores y cómo incorporarlos al análisis?, ¿Hay otras métricas o visualizaciones que podrían mejorar la toma de decisiones sobre el crédito para clientes mayores?

Palabras claves: Análisis de Datos, Inteligencia Artificial, Gestión de Riesgos, Mejora Normativa.



“Propuesta de mejora estructural en el área de tesorería”

Alumno/a: Ledesma Sofía Fernanda

Tutor/a: Serón Ingrid

Resumen

En Argentina, la eficiencia de los procesos internos es clave para el éxito empresarial, especialmente en un entorno económico cambiante. Los manuales de funciones actualizados son esenciales para que los empleados comprendan sus responsabilidades, reduciendo errores y optimizando tiempos, lo que facilita la integración de nuevos colaboradores y mejora el flujo de trabajo. La actualización constante de estos manuales permite a la empresa adaptarse a cambios y mantener la calidad.

La empresa GB, con más de siete décadas en el sector de la construcción, enfrenta desafíos en la estandarización de sus procesos, lo que genera inconsistencias en la ejecución de tareas, demoras en los pagos a proveedores y dificultades en la gestión de información.

A medida que la empresa crece, la actualización de la información de los procesos se vuelve crítica para mejorar la eficiencia, facilitar la integración de nuevos empleados y optimizar la gestión de recursos financieros.

Este trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que optimice los procesos del área de tesorería mediante la implementación de acciones que favorezcan la organización y estandarización de los procesos.

En la primera etapa de la investigación se aplicó observación participante y análisis de documentación, donde se logró detectar los puestos con mayor necesidad de estandarización y las posibles soluciones para optimizar el desempeño del área de tesorería. Estas falencias impactan directamente en la eficiencia operativa del área y en la calidad de la información financiera generada. En la siguiente etapa se realizó una entrevista semiestructurada al Jefe de Tesorería para profundizar en la identificación de los cuellos de botella más relevantes y comprender mejor las percepciones sobre la implementación de matrices de sistema administrativo y de control interno.

En la última etapa se realizó un mapeo de actividades del proceso pago a proveedores, para identificar las actividades y clasificarlas en estratégicas, de apoyo y operativas lo cual permitió desarrollar una matriz de sistema administrativo la cual se propone sintetizar el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas que abarcan la documentación e información involucrada en los procesos y subprocesos del pago a proveedores. Esta matriz dio pie a realizar una matriz de control interno la cual permite evaluar, estructurar y fortalecer los mecanismos de control dentro de los procesos organizacionales.

Tópicos de discusión:

- ¿La actualización y estandarización de los manuales de funciones debería priorizarse en función de los procesos más críticos o abarcar toda el área de tesorería?
- ¿Cómo se deberían gestionar las resistencias al cambio que podrían surgir con la implementación de nuevos procesos en la tesorería?

Palabras claves: eficiencia operativa - mapa de actividades - estandarización de procesos - tesorería.



“Análisis de costos en una organización de salud especializada en cardiología”

Alumno/a: Gustavo Gabriel Lopez Kirschbaum

Tutor/a: Emiliano Koch

Resumen

CardioTuc es una PyME de servicios médicos especializada en cardiología, ubicada en San Miguel de Tucumán. La organización se compone de tres unidades que brindan distintos niveles de atención. La primera unidad incluye los consultorios, donde se realizan consultas y procedimientos de baja y mediana complejidad. La segunda unidad corresponde al área quirúrgica, que se enfoca en la realización de cirugías. Finalmente, la tercera unidad está destinada a servicios de alta complejidad, abarcando hemodinamia, electrofisiología e internación en la unidad coronaria, que constituye el foco de análisis.

A pesar de contar con una amplia trayectoria, la organización se enfoca históricamente en proveer un servicio de calidad, descuidando el desarrollo de sistemas administrativos que dan apoyo a esos servicios. Las deficiencias son particularmente notables en la gestión de costos de la organización, donde el sistema de contabilidad de costos es prácticamente inexistente.

En base a la problemática mencionada, el objetivo consiste en realizar una estimación de los costos de los distintos servicios que provee la organización, de manera que dicha estimación proporcione una base sólida para la optimización de la asignación de recursos y la determinación de los precios de los servicios basados en el costo.

Se emplea un enfoque metodológico cuantitativo, no experimental, de corte transversal y exploratorio. La recolección de datos se lleva a cabo mediante entrevistas y observación, y el análisis se realiza con el apoyo de planillas de Excel y gráficos. El muestreo es no probabilístico y por conveniencia.

El costeo tradicional, o por absorción, representa un método común en la contabilidad de costos que asigna todos los costos de producción, tanto directos como indirectos, a los productos o servicios. Según Horngren (2007), este enfoque incluye materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación en el costo total. La efectividad de este método depende de la correcta distribución de los costos indirectos, ya que una asignación ineficaz puede distorsionar la percepción de los costos y llevar a decisiones erróneas (Dumrauf, 2016). Además, la distinción entre costos fijos y variables es fundamental, especialmente en el sector salud, donde comprender esta diferenciación permite ajustar la estructura de costos ante la demanda fluctuante de servicios (Gómez, 2013).

Como avances, se presenta la recopilación y valorización de los muebles, útiles y equipos médicos de la organización, con el fin de calcular el costo mensual de amortización asignado a cada centro de costos. Adicionalmente, se establecen las bases de asignación necesarias para distribuir los costos indirectos identificados entre los diversos centros de costos, cuyo cálculo y prorrateo constituyen el tercer componente del costo de cada centro. Asimismo, se determina un costo total por cada centro de costo. Posteriormente, se definen las bases para un prorrateo secundario, que permite concentrar los costos de los centros de apoyo en los centros de costos productivos.

Tópicos de discusión: Resultados a presentar. Implicancia de las capacidades en los costos. Limitaciones en la recolección de datos.

Palabras claves: costos – asignación – prorrateo – cardiología



“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. El estudio utiliza un **enfoque cualitativo** con un diseño de investigación fenomenológico.

Para alcanzar este objetivo, se realizó una evaluación detallada de los procesos internos y de la utilización del espacio mediante herramientas como el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa.

Actualmente, la investigación se encuentra en la fase de desarrollo de la propuesta de mejora, en la cual se definirán estrategias para la oficina FIT, así como objetivos estratégicos y operativos. Se diseñará una nueva estructura organizativa que incluirá el organigrama, la división de funciones, el cursograma y el proceso de comunicación. Basado en estos elementos, se propondrá un plan de acción detallado.

Tópicos de discusión: ¿Qué herramientas se pueden usar para plantear un proceso de comunicación? ¿Cómo se puede formalizar el proceso de inducción?

Palabras claves: estructura organizativa- plan de mejora- proceso comunicación interna