

Primera Reunión de Discusión -Avances de la Práctica Profesional

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

El encuentro se llevará a cabo este lunes 27 de octubre, de 18:30 a 20:00hs, por la plataforma zoom

SALA A

ID: 881 1681 5404

Contraseña: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/88116815404?pwd=bOFt52mLPE6h4pvQC7azfdaJb1KcEl.1>

SALA B

ID: 872 0910 5346

Contraseña: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/87209105346?pwd=6irtGOG85ZamBQVLz74gN5d3Zqqdyl.1>

Invitamos cordialmente a docentes, estudiantes y a todas las personas interesadas a participar de este encuentro.

¡Los esperamos!

Durante la reunión, se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Lunes 27/10/25- Reunión de Discusión SALA A	
18:30hs	Alumno: Julián Apás Nombre del Trabajo: "Análisis de costos y diseño de un modelo de gestión financiera para la mejora en la rentabilidad de una panadería sin gluten" Tutor: Emiliano Koch
18:45hs	Alumno: Santiago Fernández Nombre del Trabajo: "Estructuración de Costos de un Consultorio Odontológico" Tutor: Emiliano Koch
19:00hs	Alumno: Ángeles Fiorella Figueroa Nombre del Trabajo: "Diseño de un dashboard operativo para optimizar la gestión en una cafetería" Tutor: Cristian Rocha
19:15hs	Alumno: Tomás Augusto Chehin Nombre del Trabajo: Tutor: Marcelo Medina
19:30hs	Alumno: María Torino Nombre del Trabajo: "Gestión basada en datos: aplicación de control de gestión en depósitos de repuestos" Tutor: Javier García

19:45hs	Alumno: Luciana Abigail Villagra Nombre del Trabajo: Del sabor artesanal a la gestión estratégica: una propuesta para optimizar la gestión, fortalecer la identidad de marca y consolidar el crecimiento sostenible en "Dulce Aroma" Tutor: Sergio Tomsic
SALA B	
18:30hs	Alumno: Agustín Bichara Nombre del Trabajo: "Propuesta de mejora de los informes de auditoría interna mediante Dashboard y automatización de datos" Tutora: Ingrid Serón
18:45hs	Alumno: Tomas Camandona Nombre del Trabajo: "Transformación del rol del empleado bancario: el reskilling como estrategia en sucursales argentinas" Tutora: Florencia Villaverde
19:00hs	Alumno: Mateo Espeche Miguez Nombre del Trabajo: "Más allá de la góndola: Análisis de la participación de mercado de Cool Drinks Company" Tutor: Sergio Tomsic
19:15hs	Alumno: Pablo Gijón Nombre del Trabajo: "Aplicación de herramientas cuantitativas en el sector financiero privado" Tutor: Emiliano Koch
19:30hs	Alumno: Valentina Argañaraz Nombre del Trabajo: "Diseño de dashboard para la gestión de ventas" Tutora: Ingrid Serón
19:45hs	Alumno: Julieta Camila Cerviño Nombre del Trabajo: "Plan estratégico para la optimización de insumos y continuidad productiva" Tutora: Patricia Ragone

“Análisis de costos y diseño de un modelo de gestión financiera para la mejora en la rentabilidad de una panadería sin gluten”

Alumno/a: Julian Apás

Tutor/a: Emiliano Koch

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto de estudio a **Sabores Sin TACC**, una panadería de San Miguel de Tucumán dedicada a la elaboración de productos sin gluten. Su desarrollo se organiza en distintas fases que reflejan la evolución del proceso de diagnóstico, organización de la información y futura aplicación de herramientas de contabilidad gerencial.

La situación problemática identificada radica en la ausencia de un sistema administrativo estructurado que permita medir con precisión la rentabilidad y controlar las operaciones de manera eficiente. Los registros actuales evidencian una brecha significativa entre la información disponible y las necesidades de gestión, dificultando el análisis económico y la evaluación del desempeño. En consecuencia, las decisiones sobre precios, inversiones o producción se toman sin un soporte analítico que garantice su sustentabilidad económica, al tiempo que se desconoce la rentabilidad real del negocio.

En una primera etapa, se realizó un diagnóstico situacional que permitió comprender la dinámica interna del negocio y los factores externos que condicionan su desempeño, evidenciando la necesidad de profesionalizar el control de costos como soporte esencial para la planificación y la estrategia.

La segunda fase se orientó a la preparación y sistematización de la información contable, reorganizando los registros utilizados para el seguimiento de insumos, gastos y operaciones. Se llevó a cabo una reingeniería del plan de cuentas con criterios jerárquicos y estandarizados, lo que mejoró la consistencia y trazabilidad de los datos. Asimismo, se rediseñaron las planillas de registro y se crearon maestros codificados de productos, proveedores y clientes, fortaleciendo el control de compras, la imputación de costos y el análisis posterior de rentabilidad.

De acuerdo con Horngren, Datar y Rajan (2012), la contabilidad de costos no solo permite determinar el valor de los productos, sino también generar información relevante para la planeación, el control y la toma de decisiones gerenciales. Bajo esta perspectiva, el modelo que se desarrollará en este trabajo busca integrar el registro contable con la gestión estratégica, transformando los datos operativos en herramientas útiles para la toma de decisiones.

En la fase actual, el trabajo avanza en la aplicación de herramientas de contabilidad de costos, estableciendo criterios de clasificación según su comportamiento (fijos y variables) y su relación con el proceso productivo (directos e indirectos). Esta base permitirá calcular con mayor precisión el costo unitario de los productos más representativos y generar información que facilite la evaluación de márgenes, el análisis de precios y el diseño de indicadores de desempeño económico.

Tópicos de discusión:

- Elección del método de costeo más adecuado para el tipo de producción artesanal.
- Criterios para la asignación de costos indirectos de producción.
- Posibles indicadores de desempeño económico y operativo a incorporar en la etapa final.

Palabras claves: gestión de costos, objetos de costos, rentabilidad, modelo

“Estructuración de Costos de un Consultorio Odontológico”

Alumno/a: Santiago Fernández

Tutor/a: Emiliano Koch

Resumen

DentalTuc es un grupo de odontólogas profesionales que prestan sus servicios de manera independiente. Cuenta con 3 profesionales que prestan servicios de manera ininterrumpida hace más de 30 años y se destacan por su excelente manera de atender a sus pacientes, lo que les da una reputación de alto nivel en el ámbito odontológico.

A pesar de que brindan sus servicios hace muchos años, el principal problema está en la gestión contable-financiera ejercida por las profesionales en cuestión, sobre las distintas tareas que un odontólogo puede brindar. Las mismas no costean ningún tratamiento que brindan al público, por lo que tampoco saben cuál es la rentabilidad de cada uno, si es que son rentables.

El objetivo del trabajo entonces consiste en estimar y analizar los costos que conllevan la provisión de los distintos tratamientos que DentalTuc ofrece al público, para saber con certeza cuánto cuesta cada servicio de forma clara y precisa, aporte información relevante a las profesionales y respalde decisiones estratégicas para poder continuar prestando sus servicios de calidad y a su vez mantener una buena salud financiera.

En la Teoría General del Costo se desarrollan conceptos fundamentales para lograr un manejo claro y ordenado de la información, entre los cuales destacan el **Objeto de costo** y los **Elementos del costo**. El objeto de costo se entiende como cualquier actividad, producto o servicio sobre el cual una organización desea medir y asignar costos, en este trabajo son: Implante dental, Tratamiento de Conducto, Reconstrucción dental. El costo de un servicio se compone de tres elementos esenciales: los **materiales directos**, la **mano de obra directa** y los **costos indirectos**. Estos componentes constituyen la base para la determinación del costo de cualquier servicio.

Respecto a los resultados obtenidos hasta el momento, se cuenta con resultados **parciales**. Se inició el trabajo de aplicación con el costeo de los materiales directos. Se observaba las cantidades utilizadas por las odontólogas de cada material empleado, como también se prestaba atención a la duración que demandaba la prestación de cada tratamiento. De esta manera se pudo establecer una tarifa por hora para cada servicio específico, en función de cuánto pagan las odontólogas a otras profesionales por realizar el tratamiento. Por último, se llevó a cabo el prorrateo de los costos indirectos utilizando distintas bases para los distintos costos que se tratan. De esta manera se ha podido determinar el costo total de cada tratamiento sumando los tres elementos de costeo (MD + MOD + CIP).

Tópicos de discusión:

- Si bien se aplicaron bases de prorrateo razonables para distribuir los costos indirectos entre los distintos tratamientos, podría discutirse la precisión real de dichas bases o bien inclinarse por costeo ABC.
- El cálculo del costo de la mano de obra se basó en una proporción del arancel asignado por la odontóloga y en el tiempo promedio de ejecución de cada tratamiento, para así conseguir la tarifa por hora. Podría establecerse un método más preciso para costear MOD.

Palabras claves: Contabilidad de costos, gestión financiera, profesionales independientes, decisiones estratégicas.

“Diseño de un dashboard operativo para optimizar la gestión en una cafetería”

Alumno/a: Fiorella Figueroa

Tutor/a: Cristian Rocha

Resumen

El sector de pastelería y cafetería en Argentina enfrenta dificultades significativas relacionadas con la gestión de costos y la rentabilidad. La volatilidad de los precios de insumos clave, como harinas, azúcar y frutos secos, impacta directamente en los costos de producción, dificultando mantener márgenes sostenibles.

El trabajo se centra en **Rincón Dulce**, una empresa gastronómica especializada en el rubro de pastelería artesanal, que inició sus actividades en 2013. La empresa presenta dificultades en la gestión y control de costos, principalmente por la falta de integración y análisis centralizado de la información. Esta situación limita la precisión en la determinación de la rentabilidad de los productos y dificulta la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento del negocio.

El objetivo general de este trabajo es diseñar y proponer un plan de mejora para la gestión, mediante un dashboard que permita evaluar el desempeño financiero del negocio, con el fin de brindar información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

En este contexto, la contabilidad de costos cumple un rol central. **Según Horngren, Datar y Rajan (2012)**, su finalidad es proporcionar información para la planificación, el control y la toma de decisiones, permitiendo identificar y analizar los costos de producción, evaluar la eficiencia de los procesos y determinar la rentabilidad de los productos. De este modo, la aplicación de la contabilidad de costos permite explicar la importancia de contar con información precisa para la gestión y la mejora operativa.

En la primera etapa de investigación se realizaron observaciones in situ y entrevistas semiestructuradas, evidenciando que la estructura organizativa es informal y que las preparaciones no están completamente estandarizadas. Para abordar esto, se trabajó junto con el dueño en la estandarización de las recetas de la categoría “Desayunos/Meriendas”, como primera fase del análisis, quedando pendiente la incorporación de otras categorías, como pastelería.

Actualmente, el trabajo se encuentra en la fase de desarrollo del análisis de costos, cuyos datos servirán como base para la construcción del dashboard y la definición de los indicadores clave de desempeño (KPIs).

Tópicos de discusión:

Dada la falta de recetas estandarizadas y registros completos de insumos en la categoría de pastelería, ¿cuáles serían las fuentes más confiables para obtener la información necesaria y estimar los costos de tortas y tartas?

Palabras claves: Costos- Rentabilidad- Dashboard

“Iluminando los datos: Análisis inteligente de datos en el área de cobranzas en una empresa de distribución eléctrica”

Alumno/a: Chehin, Tomás Augusto

Tutor/a: Medina Galván, Marcelo

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir a la gestión de cobranzas de Lucecitas S.A., empresa distribuidora de energía eléctrica en Tucumán. La investigación se centra en el análisis de la deuda y la morosidad de los clientes de la Administración Tafí Viejo, con el propósito de generar información estratégica que permita anticipar comportamientos de pago, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

La problemática surge debido a que, aunque la empresa dispone de grandes volúmenes de datos, dicha información se encuentra fragmentada y dispersa en distintas planillas y archivos no integrados. Esto obliga a realizar cruces manuales, incrementa el riesgo de errores y retrasa la toma de decisiones. Además, la dependencia de criterios empíricos y la limitada capacidad operativa provocan ineficiencias en la planificación de gestiones.

El objetivo general del trabajo es generar información estratégica sobre la deuda y el comportamiento de los clientes morosos mediante herramientas de análisis de datos. El marco teórico retoma los aportes de Davenport y Prusak (1998) sobre el valor estratégico de la información y de Diestra Quinto et al. (2023), quienes destacan el potencial del *machine learning* en los procesos de cobranza.

Los resultados de la fase cualitativa permiten identificar limitaciones como la fragmentación de la información, la falta de automatización y la ausencia de herramientas analíticas integradas. Estos hallazgos se representan mediante una nube de palabras y un diagrama de Ishikawa. Los resultados preliminares de la fase cuantitativa muestran que los clientes con mayor antigüedad y monto de deuda presentan una menor probabilidad de regularización, mientras que aquellos con consumo activo o pertenecientes a determinadas zonas geográficas tienden a registrar mayores niveles de pago. Estos hallazgos permiten identificar patrones consistentes en el comportamiento de la morosidad y aportan una base sólida para el desarrollo del modelo predictivo.

Actualmente, el trabajo se encuentra en la etapa intermedia del desarrollo y ajuste del modelo de regresión logística binaria, con resultados parciales alentadores que confirman la relevancia de ciertas variables explicativas. No obstante, la investigación aún no está concluida, ya que resta profundizar el análisis estadístico, validar el modelo y elaborar las conclusiones y recomendaciones finales, en las que se propondrán acciones concretas para optimizar la gestión de cobranzas y fortalecer el control de la morosidad en la empresa.

Tópicos de discusión:

- En relación con el modelo de regresión logística binaria, ¿qué ventajas y limitaciones observa en su aplicación para estimar la probabilidad de pago frente a otros métodos, como los árboles de decisión o las redes neuronales?
- ¿Qué aportes podría ofrecer el análisis discriminante como técnica complementaria para validar o enriquecer los resultados del modelo logístico?
- ¿Qué indicadores de desempeño serían más adecuados para evaluar la efectividad del modelo y su impacto real en los niveles de recupero?

Palabras claves: morosidad, cobranzas, machine learning

“Gestión basada en datos: aplicación de control de gestión en depósitos de repuestos”

Alumno/a: María Torino

Tutor/a: Javier Antonio García

Resumen

En un contexto donde la información se ha convertido en un recurso clave para la toma de decisiones, las organizaciones necesitan transformar los datos en conocimiento útil que oriente sus acciones hacia resultados concretos. Este trabajo se centra en el área de repuestos de Autopartes del Norte S.A., concesionaria automotriz con más de treinta años de trayectoria en el NOA, y aplica los principios de la gestión basada en datos para fortalecer el control y la eficiencia operativa en sus depósitos.

El diagnóstico inicial permitió identificar dificultades vinculadas a la dispersión y duplicación de datos, la falta de integración entre sistemas y la ausencia de indicadores confiables para medir el desempeño. Estas limitaciones provocan diferencias entre el stock físico y el registrado, acumulación de piezas obsoletas y demoras en la atención a clientes y talleres, afectando la trazabilidad y la eficiencia de los procesos.

El objetivo principal es diseñar e implementar un tablero de control basado en análisis de datos, como herramienta de apoyo al control de gestión y a la toma de decisiones en los depósitos de repuestos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, optimizar los inventarios y contar con información precisa y actualizada.

El trabajo se apoya en los aportes de Simons (1995), quien define el control de gestión como un sistema que comunica prioridades, alinea comportamientos y promueve el aprendizaje organizacional, y de Kaplan y Norton (1992), quienes introducen el Balanced Scorecard como instrumento para traducir la estrategia en indicadores medibles. Desde esta perspectiva, el tablero de control se concibe como una extensión práctica del control de gestión, que integra información y resultados en tiempo real para orientar la acción hacia la mejora continua.

El desarrollo del trabajo combinó herramientas de gestión y análisis complementarias: la metodología 5S, aplicada para ordenar y estandarizar procesos; la depuración y clasificación del inventario, que permitió consolidar una base de datos confiable; el análisis ABCD, utilizado para jerarquizar los repuestos según su incidencia económica y rotación; y el tablero Power BI, diseñado para centralizar indicadores clave de cobertura, rotación, obsolescencia y exactitud del stock.

Hasta el momento, se avanzó en la reorganización física de los depósitos, la estandarización de la información y la implementación inicial del tablero Power BI. Los resultados parciales muestran una mayor trazabilidad en los movimientos, una base de datos depurada y estructurada, y una herramienta digital en etapa de mejora, que ya permite monitorear indicadores y visualizar tendencias de forma dinámica, contribuyendo al proceso de toma de decisiones.

Tópicos de discusión:

1. ¿Qué otros indicadores podrían incorporarse al tablero Power BI para fortalecer el control operativo y la gestión de inventarios?
2. ¿Qué criterios serían más adecuados para definir la obsolescencia y la baja rotación en los repuestos? ¿Es adecuado el análisis ABCD?
3. ¿De qué manera se podría medir el impacto real de la metodología 5S en la eficiencia y los tiempos de preparación de pedidos?

Palabras claves: gestión basada en datos, tablero de control, control de gestión, depósitos de repuestos.

**“Del sabor artesanal a la gestión estratégica: una propuesta para optimizar la gestión,
fortalecer la identidad de marca y consolidar el crecimiento sostenible en “Dulce Aroma”**

Alumno/a: Luciana Abigail Villagra

Tutor/a: Sergio Tomsic

Resumen

Dulce Aroma Cake Shop & Coffee es una empresa tucumana de pastelería y cafetería que creció de forma artesanal hasta contar hoy con tres sucursales y una cocina central. Este trabajo busca acompañar su crecimiento diseñando una estrategia de marketing integral que le permita fortalecer su identidad de marca, mejorar la comunicación con los clientes y ordenar los procesos internos para sostener una experiencia más coherente y profesional.

El objetivo principal es integrar la gestión interna con la comunicación externa, para que la experiencia del cliente refleje de forma más clara el valor que Dulce Aroma ya transmite a través de sus productos.

Según Kotler (2017), el marketing debe orientarse a crear experiencias de valor que integren producto, servicio y comunicación, centrando la gestión en el cliente. Por su parte, Porter (2008) plantea que la ventaja competitiva se logra cuando la empresa alinea sus procesos internos con una estrategia diferenciadora. Ambas perspectivas se complementan en este trabajo, ya que permiten proponer una estrategia la experiencia del cliente con una gestión interna más eficiente y sostenible.

Los resultados parciales muestran que la empresa es reconocida y valorada por la calidad de sus productos y la estética de sus productos, pero necesita profesionalizar su estrategia digital y unificar criterios de atención. Se detectó también la falta de protocolos formales y de indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente y el rendimiento por canal de venta. No cuenta con una planificación formal de marketing, las publicaciones en redes sociales se hacen de manera espontánea, y cada sucursal trabaja con distintos estilos de atención. Además, gran parte de las decisiones operativas dependen directamente del fundador, lo que genera sobrecarga y falta de continuidad en los procesos.

Como conclusión parcial, el negocio se encuentra en una etapa clave para pasar de la gestión empírica al desarrollo estratégico. Para ello la siguiente etapa será el diseño de la estrategia de marketing integral y propuestas de mejoras que permitan consolidar una marca coherente, cercana y sostenible en el tiempo.

Tópicos de discusión: ¿Cómo se puede formalizar la organización sin perder la esencia artesanal y la cercanía que caracterizan a la marca? ¿Qué tipo de acciones o experiencias podrían generar un vínculo más emocional y duradero con los clientes frecuentes? ¿Qué formas de innovación podrían ayudar a que DA mantenga su diferencial artesanal frente a nuevas tendencias del mercado? ¿De qué manera la innovación en servicio o en la atención al cliente puede transformarse en un elemento de fidelización y diferenciación?

Palabras claves: identidad, experiencia, estrategia

“Propuesta de mejora de los informes de auditoría interna mediante Dashboard y automatización de datos”

Alumno/a: Agustín Bichara

Tutor/a: Ingrid Serón

Resumen

En un contexto empresarial cada vez más dinámico, la auditoría interna constituye una herramienta esencial dentro de los sistemas de control de gestión, al garantizar la confiabilidad de la información y promover la mejora continua.

El presente trabajo se centra en analizar Grupo Horizonte, una empresa con más de 35 años de trayectoria en el rubro comercial. El estudio se desarrolla en el Departamento de Auditoría Interna, específicamente en la División Motos, con el propósito de mejorar la utilidad estratégica de los informes elaborados por el área y fortalecer su aporte a la toma de decisiones.

El problema central radica en que los resultados de auditoría se registran en planillas de Excel y archivos PDF, lo que genera información estática y difícil de analizar. Esta limitación impide hacer un seguimiento de los avances entre auditorías y comparar el desempeño tanto dentro de una misma sucursal como entre distintas sucursales.

El objetivo general del trabajo consiste en proponer un dashboard interactivo que centralice la información y permita incorporar indicadores clave de gestión (KPIs) para facilitar el análisis comparativo y el seguimiento de las auditorías, con el fin de fortalecer la gestión del área. La investigación se apoya en los aportes de Arens, Elder y Beasley (2017) y Boynton, Johnson y Kell (2003), quienes destacan que la auditoría interna debe contribuir a la eficiencia operativa y al control organizacional, mientras que Anthony y Govindarajan (2007) subrayan la necesidad de vincular los sistemas de control con la gestión estratégica.

Metodológicamente, el trabajo adopta un enfoque mixto con diseño secuencial exploratorio (DEXPLOS). Actualmente se desarrolla la fase cualitativa del estudio, mediante observaciones directas del proceso, revisión de informes recientes y una entrevista semiestructurada con el gerente del área, lo que permitió identificar dificultades operativas y oportunidades de mejora.

A su vez, se lleva adelante el mapeo de procesos del área, lo que permitió identificar las principales etapas del circuito de auditoría y detectar zonas donde se concentran mayores tareas o demoras. Este avance servirá como base para completar el diagrama de flujo y orientar la definición de indicadores que luego integrarán el dashboard, con el propósito de dinamizar el análisis y optimizar el seguimiento de las auditorías a lo largo del tiempo.

Tópicos de discusión: Al momento de representar el proceso de auditoría interna, ¿qué aspectos conviene priorizar en el diagrama de flujo para que sea claro y útil en la comprensión del circuito, sin sobrecargarlo con demasiadas actividades?

¿Cómo seleccionar indicadores que resulten relevantes para el directorio, considerando que el área de auditoría interna trabaja principalmente con información operativa?

Palabras claves: auditoría interna, control de gestión, mapeo de procesos, indicadores, dashboard.

“Transformación del rol del empleado bancario: el reskilling como estrategia en sucursales argentinas”

Alumno/a: Tomás Camandona

Tutor/a: Florencia Villaverde

Resumen

El trabajo analiza la transformación del rol del empleado bancario en el contexto de la digitalización del sistema financiero argentino y estudia cómo las estrategias de *reskilling* pueden facilitar la adaptación del personal a las nuevas demandas del sector.

La investigación parte del reconocimiento de un cambio estructural en las tareas y competencias del empleado bancario, impulsado por la automatización y la incorporación de herramientas digitales. Frente a ello, se plantea la necesidad de reconvertir las capacidades existentes hacia perfiles más orientados a la gestión comercial, el análisis de datos y la asesoría financiera personalizada.

El objetivo principal consiste en diseñar una propuesta de *reskilling* aplicable al ámbito de las sucursales bancarias, que contribuya a la sostenibilidad del empleo y al fortalecimiento de la competitividad institucional. Los objetivos específicos se orientan a identificar las brechas de habilidades más relevantes, analizar prácticas de formación implementadas en entidades nacionales e internacionales y proponer acciones concretas de capacitación y desarrollo profesional.

Como primeros resultados, se identifican tres líneas prioritarias: el fortalecimiento de las competencias digitales, el desarrollo de habilidades interpersonales para la atención consultiva y la incorporación de procesos de aprendizaje continuo en la cultura organizacional. A partir de estos hallazgos, se formulan propuestas preliminares que incluyen programas de certificación profesional, alianzas con entidades educativas y convenios con empresas tecnológicas para potenciar la formación del personal.

En esta etapa, el análisis se centra en valorar la factibilidad de dichas iniciativas y en proyectar los beneficios esperados en términos de desempeño, motivación y retención de talento. Las conclusiones se encuentran en desarrollo, orientadas a validar la aplicabilidad de las medidas planteadas y su impacto potencial en la transformación del rol bancario.

Tópicos de discusión: Dificultad para establecer indicadores que midan el impacto del *reskilling* en variables cualitativas como la motivación o el aprendizaje.

Incertidumbre sobre el alcance que puede tener la propuesta dentro de distintas estructuras organizacionales.

Necesidad de orientación sobre la presentación y validación de los resultados parciales en el informe final.

Palabras claves: *reskilling*, banca, talento humano, transformación digital, formación profesional

“Más allá de la góndola: Análisis de la participación de mercado de Cool Drinks Company”**Alumno/a:** Mateo Espeche Miguez**Tutor/a:** Sergio Tomsic**Resumen**

El trabajo aborda la problemática de la pérdida sostenida de participación de mercado (Share of Market, SOM) en la categoría cervezas dentro del canal supermercados de la región NOA, tomando como caso de estudio a una empresa de consumo masivo con operaciones en dicha región. Esta situación plantea un desafío estratégico que trasciende lo operativo, al evidenciar tensiones entre tres dimensiones clave del desempeño comercial: la ejecución en punto de venta, la política de precios y la fortaleza de marca.

El objetivo general del estudio es determinar los factores que explican la caída del SOM en el canal supermercados, y en qué medida, a fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión comercial y en la articulación de las áreas involucradas.

Los resultados finales evidencian que las variables ejecución explican en parte de la variabilidad del SOM, pero no con demasiada fuerza por sí solas, ya que el precio aparece como un determinante más fuerte a nivel canal: el Price Index explica alrededor del 50–60% de la variación de la participación total, con elasticidades diferentes según cadena y segmento. Por último, el análisis de la fortaleza de marca (Power of Brand) de las principales marcas que maneja la compañía, en comparativa con el SOM de las mismas, muestra brechas entre el valor percibido de las marcas y su captura efectiva en el punto de venta, sobre todo en los segmentos superiores.

A raíz de estos resultados se proponen diferentes herramientas de monitoreo tanto de las variables de ejecución, con el desarrollo de un formulario de evaluación y auditoría del desempeño en el punto de venta, como del SOM y la competitividad en el precio de los principales productos, y a nivel general de la compañía.

Tópicos de discusión: Durante el análisis de las variables de ejecución utilicé modelos como regresión lineal simple, Random Forest y regularización Lasso. ¿Existen otras herramientas o modelos estadísticos/machine learning que recomienden para profundizar el análisis de estas variables y mejorar la interpretación del impacto en el SOM?

Palabras claves: participación de mercado, ejecución, precios, fortaleza de marca

“Aplicación de herramientas cuantitativas en el sector financiero privado”

Alumno/a: Pablo Gijón

Tutor/a: Emiliano Koch

Resumen

El trabajo se desarrolla en la financiera Fints, dedicada al otorgamiento de préstamos personales y a la venta de productos mediante financiación propia. La empresa dispone de bases de datos valiosas, aunque no cuenta con mecanismos formales que permitan transformar dichos registros en información estratégica para la toma de decisiones. El objetivo general del trabajo consiste en aplicar herramientas de análisis cuantitativo que contribuyan a fortalecer la gestión comercial, financiera y operativa de la organización.

Según Render, el análisis cuantitativo constituye un enfoque científico basado en la construcción de modelos que simplifican la realidad para facilitar la evaluación de alternativas y la proyección de escenarios. Estos modelos buscan convertir los datos en información útil y objetiva, superando la toma de decisiones basada exclusivamente en la intuición.

Los primeros análisis exploratorios muestran que la mayoría de los clientes reside en la provincia de Tucumán y que predomina el sexo femenino dentro de la cartera activa. La tasa de conversión es baja: apenas el 1,35 % de los registros web se transforma efectivamente en un crédito otorgado. La edad de los clientes se concentra entre los 30 y 50 años, y las modalidades de financiamiento más utilizadas son 3 y 6 cuotas. La morosidad por crédito se sitúa en 9 % y, en promedio, cada cliente ha accedido a 6 créditos. En el diagnóstico operativo se observó que la venta de productos a crédito no se encuentra integrada al sistema de información. Solo existe un registro en Excel con las ventas realizadas. Por otro lado, el sistema no registra las fechas reales de pago ni los días de atraso, lo que limita los análisis de riesgo crediticio.

Para comprender el comportamiento de los clientes se aplicó el algoritmo K-means, identificándose cuatro grupos diferenciados según monto tomado, antigüedad, frecuencia de uso del crédito y saldo vigente. Complementariamente, se realizó una clasificación por ciclo de recompra: se detectó que un número significativo de clientes vuelve a solicitar un crédito entre los 60 y 61 días posteriores al anterior, lo que permite considerar este intervalo como un posible ciclo promedio de financiamiento recurrente.

En relación con los productos financiados, el análisis ABC mostró que los de categoría A — celulares, televisores, parlantes y ventiladores— concentran aproximadamente el 75 % del valor total. Sobre estos productos se construyeron series temporales mensuales. Se observó estacionalidad en el producto Ventilador, ausencia de tendencia pronunciada, demanda irregular y limitada previsibilidad, lo cual condiciona la confiabilidad de los modelos de pronóstico.

Finalmente, se analizó la relación cuota/sueldo para evaluar la capacidad de pago y su vínculo con la morosidad. La mayoría de los créditos presenta ratios inferiores al 25 %, lo que refleja una política crediticia prudente. Sin embargo, no se verifica una relación creciente entre esfuerzo financiero y morosidad. Además, se identificó un número considerable de créditos con ratios superiores al 100 %, lo cual sugiere posibles inconsistencias o desactualización en el dato “sueldo”.

Tópicos de discusión: ¿Es correcto aplicar K-means con las variables disponibles? ¿Cómo puede complementarse esta segmentación con la clasificación por ciclo de compra? ¿Debería elegir alguna de las dos? ¿Cuán útil es el pronóstico si la demanda no es estable? ¿Puede servir igualmente para fijar stock mínimo, stock máximo y punto de pedido?

Palabras claves: análisis cuantitativo, segmentación de clientes, morosidad, pronóstico de demanda

“Diseño de dashboard para la gestión de ventas”

Alumno/a: Valentina Yael Argañaraz

Tutor/a: Ingrid Serón

Resumen

En Argentina, el sector mayorista enfrenta una disminución de ventas que afecta la competitividad de las empresas. Distribuidora Norte SRL, ubicada en San Miguel de Tucumán y dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, refleja esta tendencia en sus resultados comerciales. Aunque la empresa registra datos de ventas, la información se encuentra distribuida entre los distintos vendedores y su análisis se limita al monto total, sin un seguimiento histórico ni desagregado por productos, rubros o clientes, lo que dificulta la toma de decisiones basadas en datos.

El trabajo tiene como objetivo diseñar y proponer un dashboard comercial que centralice la información y permita visualizar y analizar de manera integrada los indicadores clave de desempeño, facilitando la implementación de acciones orientadas a mejorar la gestión comercial.

El marco teórico resalta la importancia de la organización empresarial, la coordinación entre departamentos, los procesos de ventas al por mayor, el control de gestión y los tableros de indicadores como herramientas para transformar la información en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas.

Se adopta un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial. La fase cualitativa incluye entrevistas semiestructuradas a los vendedores, orientadas a comprender cómo se desarrolla el proceso de ventas y qué indicadores se utilizan. La fase cuantitativa analiza la base de datos de ventas de julio y agosto de 2025, generando indicadores clave y un dashboard interactivo.

En los resultados parciales, se observa que los vendedores son quienes organizan sus propias rutas, lo que dificulta la eficiencia para visitar a más clientes. Se identifica que no existe una capacitación formal y que los vendedores con mayor experiencia registran un desempeño más alto. El único indicador utilizado para evaluar su trabajo es el cumplimiento de la meta diaria de ventas. A partir del análisis de la base de datos de ventas de julio y agosto de 2025, se construyó un dashboard interactivo que permitió organizar y visualizar los datos de manera integrada. Este análisis muestra que los kioscos concentran la mayor participación de ventas, la zona Capital concentra la mayor actividad comercial y que los rubros de cigarrillos y golosinas lideran en facturación y volumen, respectivamente. Actualmente, se planifica implementar la fase de propuesta de acciones mediante un ciclo PDCA, orientado a mejorar los indicadores de desempeño y la eficiencia de la gestión comercial.

Tópicos de discusión: ¿Se pueden incluir indicadores clave aunque no se cuenten con los datos necesarios para calcularlos, como parte del análisis? ¿Qué herramientas o metodologías se pueden utilizar para proponer acciones que mejoren los indicadores?

Palabras claves: ventas, mayorista, control de gestión, indicadores, tablero

“Plan estratégico para la optimización de insumos y continuidad productiva”

Alumno/a: Cerviño, Julieta Camila

Tutor/a: Ragone, Patricia

Resumen

El presente trabajo aborda el desafío de optimizar la gestión de inventarios en una pequeña empresa del sector de productos aromáticos en Tucumán. A medida que la producción y las ventas crecen, los métodos tradicionales de control manual evidencian limitaciones que generan costos de almacenamiento innecesarios, faltantes de insumos y dificultades en la planificación de la producción. Frente a esta problemática, el trabajo se orienta al diseño e implementación de un sistema integral de gestión de inventarios que permita mejorar la eficiencia operativa y respaldar la toma de decisiones.

El marco teórico se fundamenta, entre otros, en los aportes de Heizer, Render y Munson (2017), quienes destacan que una administración eficiente de inventarios es esencial para equilibrar el costo de mantener existencias con la necesidad de garantizar la disponibilidad de materiales. Asimismo, Chase, Jacobs y Aquilano (2014) subrayan la importancia de aplicar técnicas de control y planificación de materiales para reducir la variabilidad y optimizar el flujo de producción.

La investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se realizó un relevamiento exhaustivo de inventarios, aplicando la clasificación ABC económica y el análisis de frecuencia de uso de insumos, junto con un diagnóstico de los procesos de abastecimiento. Estas herramientas permitieron identificar los materiales de mayor incidencia económica y establecer prioridades en la reposición según su criticidad.

Durante el desarrollo del trabajo se construyeron tableros de control en Power BI, integrando información de inventarios, compras y ventas para facilitar un monitoreo dinámico y en tiempo real. Los resultados parciales muestran que una proporción reducida de insumos concentra la mayor parte del valor inmovilizado, mientras que otros de bajo costo presentan una frecuencia de uso elevada, evidenciando la necesidad de estrategias diferenciadas de control y abastecimiento.

En la siguiente etapa, se prevé avanzar con el desarrollo de la tercera página del informe y la finalización del dashboard completo y funcional, incorporando indicadores clave como rotación, cobertura, niveles de stock mínimo y de seguridad. Además, se proyecta ampliar las visualizaciones y establecer filtros e indicadores de alerta que faciliten el control preventivo de los insumos. Este avance permitirá contar con una herramienta de análisis integral, orientada a optimizar la planificación de compras, mejorar la eficiencia operativa y respaldar la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.

Tópicos de discusión: ¿Qué otras herramientas podrían utilizarse para identificar los principales puntos críticos del inventario? ¿Qué indicadores adicionales podrían incorporarse para enriquecer el análisis? ¿Cómo optimizar el diseño del dashboard para que sea realmente útil en la gestión operativa diaria?

Palabras claves: gestión de inventarios, eficiencia operativa, control de stock