



# De la intuición a la evidencia:

## Profesionalización de la gestión financiera en una PyME de telecomunicaciones

Trabajo de Investigación

Ahumada Valberdi, Gonzalo Matías

Universidad Nacional de Tucumán

[gonzaahum@gmail.com](mailto:gonzaahum@gmail.com)

Tutor: Medina Galván, Marcelo

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
Introducción .....	5
<b>Situación Problemática.....</b>	<b>6</b>
<b>Preguntas de Investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>7</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>7</b>
Técnicas de Recolección de Datos.....	7
Técnicas de Análisis .....	8
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>Aplicación .....</b>	<b>13</b>
Análisis temático.....	15
Tema 1: Deficiencia en el Sistema de Información y el Acceso a Datos en Tiempo Real .....	15
Tema 2: Fragilidad Estructural, Roles Indefinidos y Debilidad Cultural .....	16
Tema 3: Conflictos en la Asignación de Costos y Necesidad de Rendición Uniforme .....	16
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	17
1. Rivalidad entre competidores existentes .....	18
2. Amenaza de nuevos competidores.....	19
3. Amenaza de productos sustitutos.....	19
4. Poder de negociación de los proveedores.....	20
5. Poder de negociación de los clientes .....	20
MATRIZ FODA.....	21
FORTALEZAS.....	22
OPORTUNIDADES .....	23
DEBILIDADES .....	23
AMENAZAS .....	23
ESTRATEGIAS FO - FA - DO - DA.....	23
Mapeo de Flujos Dinero de Administración Central .....	24
Flujos de Ingresos .....	24
Flujos de Egresos (Costos) .....	25
Mapeo de Flujos: Unidades de Negocio (Ciudades).....	26
Flujos de Ingresos de las Ciudades: .....	26
Flujos de Egresos de las Ciudades .....	26
Fuentes de datos relevadas.....	27
ANÁLISIS DE UNIDAD DE NEGOCIO CIUDADES.....	32

PLANILLA DE CIUDADES .....	32
ESTADO DE RESULTADOS .....	33
PROPUESTA DE DASHBOARD .....	37
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>46</b>
1. Organización interna y roles .....	46
2. Controles y procesos operativos .....	46
3. Gestión de la información y documentación .....	47
4. Comunicación y alineamiento estratégico.....	47
4. Análisis y retroalimentación .....	47
<b>Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>50</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>52</b>
Entrevista a socio Gerente: .....	52
Entrevista a Personal de Administración: .....	53
Entrevista a Personal de Soporte Técnico:.....	53



## Resumen

La investigación se lleva a cabo en una empresa del sector telecomunicaciones, cuya sede central está ubicada en San Miguel de Tucumán y tiene presencia en distintas localidades del interior provincial. En un contexto donde la conectividad pasó de ser un simple servicio a una necesidad esencial, la empresa ha logrado crecer a un ritmo constante, impulsada por la creciente demanda y su capacidad de adaptación para aprovechar las oportunidades del entorno. Hoy los datos operativos y económico-financieros están dispersos entre áreas, los registros carecen de integración y la empresa aún no cuenta con un sistema que permita comprender con precisión el desempeño de cada unidad de negocio.

Ante esta situación, el objetivo del estudio es diseñar un modelo integral de gestión económico-financiera que consolide la información de todas las unidades de negocio, permitiendo evaluar la rentabilidad global y brindar datos precisos para la toma de decisiones.

El marco teórico se sustenta en la contabilidad gerencial, entendida como fuente de información relevante para la planificación y el control (Guajardo, 2011), y en la contabilidad de gestión, que orienta la acción futura y la creación de valor (Drucker, 1999). Se incorporan además indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia operativa (Parmenter, 2015) y manuales de procedimientos que fortalecen la estandarización y la transparencia (Chiavenato, 2011). Para alcanzar este objetivo, la investigación combina técnicas cualitativas y cuantitativas —entrevistas, revisión documental y análisis financiero—, generando como producto final indicadores clave de desempeño (KPIs), estados financieros estructurados y dashboards interactivos que faciliten la planificación y el control.

En base a los resultados obtenidos, podemos apreciar la utilidad de las herramientas aplicadas para planificar en base a información confiable, obtenida a partir de la operatoria diaria. De este modo, la toma de decisiones se realiza de manera lo más objetiva posible, sin atinar a la intuición empresarial del gerente. Esto constituye la primera fase para construir un crecimiento ordenado y sostenible. Asimismo, se considera que la propuesta metodológica es replicable para otras pymes que se encuentren en búsqueda de fortalecer sus procedimientos administrativo - financieros en un contexto cambiante como lo es el sector de telecomunicaciones en Argentina.

**Palabras Clave:** gestión económico-financiera, profesionalización, telecomunicaciones, indicadores de desempeño, dashboards.



## Introducción

En el dinámico y altamente competitivo sector de las telecomunicaciones, la capacidad de adaptarse con celeridad y tomar decisiones estratégicas informadas constituye un pilar esencial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son protagonistas centrales de la economía: representan más del 99 % del total de empresas y generan aproximadamente el 64 % del empleo privado formal (Ministerio de Producción, 2023) . Este protagonismo refleja no solo su número, sino también su peso en la generación de empleo y en el funcionamiento cotidiano del mercado.

Estas organizaciones, sin embargo, enfrentan desafíos estructurales persistentes. La economía argentina está marcada por elevadas tasas de inflación, un entorno financiero restringido y barreras en los canales de financiamiento, que dificultan el acceso al crédito productivo. Además, muchas PyMEs carecen de capacidades técnico-administrativas robustas, lo que limita su profesionalización interna y su competitividad estratégica (El Economista, 2023).

La empresa objeto de este estudio, perteneciente al sector de telecomunicaciones y con varios años de trayectoria, ha experimentado una expansión significativa mediante la apertura de unidades de negocio en diversas ciudades del interior de la provincia. Sin embargo, este crecimiento se ha realizado de forma poco estructurada, sin acompañamiento de un sistema contable y administrativo integrado que permita monitorear el rendimiento financiero de cada unidad. La dispersión de datos y la falta de indicadores consolidados obstruyen la capacidad para evaluar la rentabilidad real, identificar desvíos operativos y diseñar estrategias basadas en información sólida. Ello implica que la toma de decisiones suele basarse en percepciones o en análisis fragmentados, lo que incrementa la exposición a riesgos financieros, dificulta el control operativo y erosiona la capacidad de proyectar un desarrollo ordenado en el mediano y largo plazo.

Ante este escenario, se vuelve ineludible el paso de una gestión intuitiva hacia una gestión profesionalizada, clara y fundamentada en datos confiables. Además, se busca que esta estructura de gestión financiera establezca las bases para un crecimiento ordenado y sostenible, reduciendo incertidumbres y potenciando la eficiencia administrativa.

Este trabajo no solo tiene un alcance práctico para la organización en cuestión, sino que además pretende ser una contribución metodológica replicable para otras PyMEs del sector que enfrentan problemáticas similares. El estudio busca ofrecer un análisis claro y fundamentado sobre la situación actual de la empresa, integrando conceptos teóricos con observaciones obtenidas del trabajo de campo. El propósito es aportar herramientas que permitan mejorar la organización de la información y fortalecer los procesos de decisión, acompañando el desarrollo de la empresa de manera ordenada y sostenible.



## Situación Problemática

La gestión económico-financiera eficiente constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad de cualquier organización.

En este escenario, la organización objeto de estudio, a pesar de haber logrado un notable crecimiento y expansión territorial a través de la apertura de unidades de negocio en diversas localidades del interior de Tucumán, presenta un desarrollo que no ha sido acompañado por un seguimiento administrativo y contable riguroso. Esta falta de acompañamiento se refleja en situaciones como la duplicación de registros entre áreas, la ausencia de criterios uniformes para cada localidad, demoras en la conciliación de ingresos y un control interno que depende más del esfuerzo individual que de procedimientos formales.

La situación se intensifica debido a la complejidad de su estructura organizativa, compuesta por una empresa central que concentra servicios estratégicos y múltiples unidades de negocio satélites, cada una con sus propios ingresos, costos y particularidades operativas. Si bien esta estructura genera un alto volumen de datos provenientes de las transacciones diarias, la información no es aprovechada de manera efectiva para la toma de decisiones estratégicas.

Se observa también la ausencia de registros digitalizados completos, la existencia de información dispersa en diferentes formatos, la falta de actualización de precios de insumos y la inexistencia o subutilización de sistemas de información en algunas unidades. Como consecuencia, no se cuenta con un detalle claro y confiable de ingresos y egresos, ni con indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar el rendimiento individual y consolidado de la organización.

Esta brecha informativa genera una “visión borrosa” de la situación económico-financiera real, lo que impide a los socios y directivos contar con datos oportunos y precisos para la planificación estratégica y la gestión de riesgos. En un entorno económico volátil como el argentino, esta carencia expone a la organización a riesgos financieros significativos y limita su capacidad de proyectar un crecimiento ordenado y sostenible.

## Preguntas de Investigación

¿Cómo se pueden diseñar e implementar circuitos de captación y procesamiento de datos que permitan recopilar información económica y financiera de calidad, oportuna y relevante de todas las unidades de negocio, superando las limitaciones actuales?

¿Qué indicadores de desempeño clave (KPIs) y qué modelos de estados financieros esenciales son los más adecuados para evaluar la situación económico-financiera y la rentabilidad de la organización?

¿Cómo se pueden diseñar e implementar dashboards operativos y directivos, utilizando herramientas de gestión de datos, para transformar la información financiera en conocimiento accionable que facilite la evaluación del desempeño y la planificación estratégica?



## Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema integral de gestión económico-financiera y herramientas de análisis de datos para la empresa y sus unidades de negocio, con el fin de profesionalizar la toma de decisiones estratégicas, brindando información oportuna, relevante y consolidada sobre el desempeño y la rentabilidad.

### Objetivos Específicos

- Diagnosticar y mapear los flujos actuales de ingresos y egresos para cada una de las unidades de negocio, identificando las fuentes de datos existentes y sus deficiencias en el procesamiento.
- Desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño clave (KPIs) específicos para evaluar la rentabilidad, eficiencia y situación financiera de cada unidad de negocio.
- Elaborar modelos de estados financieros esenciales segmentados que permitan una visualización clara y precisa del desempeño económico-financiera tanto a nivel de cada unidad de negocio como consolidada para la empresa.
- Diseñar y proponer dashboards operativos y directivos basados en herramientas de gestión de datos, que presenten de manera visual e interactiva los KPIs y la información de los estados financieros, facilitando la interpretación y el análisis para la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección.

## Marco Metodológico

El trabajo de investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque fue fundamental para obtener una comprensión integral de la problemática, ya que permitió explorar en profundidad las percepciones y procesos internos de la organización, a la vez que se cuantificaron y analizaron los datos económico-financieros (Creswell & Creswell, 2018; Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2014).

El diseño de investigación específico fue exploratorio secuencial (DEXPLOS). Este diseño implicó una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra fase de recolección y análisis de datos cuantitativos.

### Técnicas de Recolección de Datos

- 1) Entrevistas en profundidad con directivos y personal clave, con el fin de:

Identificar necesidades y expectativas respecto a la gestión económico-financiera y la información para la toma de decisiones.

Comprender los flujos actuales de ingresos y egresos y sus interconexiones financieras.



Detectar deficiencias en la captación, digitalización y procesamiento de datos.

Recoger la perspectiva de la dirección sobre la profesionalización de la gestión y los desafíos del crecimiento organizacional.

- 2) Revisión documental y de bases de datos: análisis de registros financieros, planillas de cálculo, informes y demás documentos administrativos. Esto permitió:

Evaluar la calidad y el formato de los datos disponibles.

Identificar variables financieras clave y posibles carencias de información.

Proporcionar insumos para el diseño de estructuras de datos y estados financieros segmentados (Yin, 2018).

- 3) Observación directa de los procesos administrativos y financieros en la operación diaria, con el propósito de complementar la información obtenida en entrevistas y detectar ineficiencias o cuellos de botella (Hernández-Sampieri et al., 2014).

### Técnicas de Análisis

- 1) Datos cualitativos, se aplicó un análisis temático, orientado a identificar patrones y significados recurrentes en los testimonios y observaciones obtenidas. Este enfoque permitió interpretar en profundidad las dinámicas internas de la organización, así como reconocer problemáticas y oportunidades de mejora que complementan la evidencia cuantitativa y fundamentan el modelo de gestión propuesto (Braun & Clarke, 2006).
- 2) Datos cuantitativos, se empleó un análisis descriptivo, orientado a la síntesis de información financiera y la construcción de indicadores de desempeño (KPIs). Este análisis permitió evaluar el desempeño económico, los costos y la rentabilidad, sirviendo de base para el diseño de dashboards y reportes de gestión (Creswell & Creswell, 2018).

## **Marco Teórico**

El presente marco teórico tiene como objetivo fundamentar académicamente los conceptos y enfoques clave relacionados con la gestión económico-financiera en PyMEs, así como con la profesionalización de los procesos administrativos y financieros. Se centra en analizar las dificultades que enfrentan las organizaciones de tamaño mediano y pequeño para consolidar información financiera confiable, establecer indicadores de desempeño y sostener un crecimiento ordenado, especialmente en contextos económicos volátiles.

### Gestión económico-financiera en PyMEs





La gestión económico-financiera es un componente estratégico, entendido como el conjunto de procesos que permiten planificar, controlar y evaluar los recursos financieros para garantizar sostenibilidad y crecimiento (Brigham & Ehrhardt, 2017).

En Argentina, las PyMEs enfrentan desafíos como alta inflación, restricciones de crédito y incertidumbre económica (García-Pérez & López, 2019). Muchas carecen de estructuras administrativas formalizadas, por lo que la toma de decisiones depende de la intuición más que de la evidencia (Beck, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2005).

En empresas del sector telecomunicaciones, los ingresos provienen de múltiples fuentes, como servicios de internet y alquiler de equipos. Esta diversidad aumenta la complejidad financiera, requiriendo registros detallados y procesos contables estandarizados para medir la rentabilidad por unidad de negocio (Greiner, 1998).

*Ejemplo breve:* Una unidad que presta internet a clientes locales y mayoristas necesita registrar ingresos y costos separados para evaluar su rentabilidad real.

### Análisis temático

El análisis temático, propuesto por Braun y Clarke (2006), es una técnica de análisis cualitativo que permite identificar, organizar e interpretar patrones de significado —o *temas*— presentes en los datos. Su objetivo es comprender cómo los participantes construyen sentido respecto a determinadas experiencias o contextos. Esta metodología es especialmente útil en el estudio de la cultura organizacional, ya que facilita revelar valores, creencias y prácticas compartidas a partir de los discursos y percepciones de los miembros de una institución. El proceso analítico propuesto por las autoras se desarrolla en seis fases: familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición y denominación de los mismos, y finalmente la redacción del informe. Su flexibilidad teórica y su enfoque sistemático la convierten en una herramienta robusta para explorar los significados culturales dentro de las organizaciones.

### Contabilidad Financiera

La contabilidad financiera constituye una herramienta esencial dentro de la gestión organizacional, ya que permite registrar, clasificar y resumir las operaciones económicas de una entidad con el propósito de generar información clara, confiable y oportuna. Según Guajardo Cantú y Andrade de Guajardo (2008), su finalidad principal es brindar datos relevantes que sirvan de base para la toma de decisiones, tanto por parte de los usuarios internos como externos.

En el ámbito externo, la información contable es utilizada por inversionistas, acreedores, organismos de control y otros interesados que requieren evaluar la situación económica y la

capacidad de sostenibilidad de la empresa. Internamente, esta información es empleada por los directivos y administradores para analizar el desempeño financiero, planificar estrategias y evaluar resultados en relación con los objetivos organizacionales.

Los principales instrumentos de la contabilidad financiera son los estados contables, los cuales presentan de forma estructurada la posición y el desempeño económico de una entidad. Entre ellos, el Estado de Situación Patrimonial (o Balance General) refleja los recursos disponibles, las obligaciones y el patrimonio neto en una fecha determinada; el Estado de Resultados muestra el resultado económico obtenido durante un período, evidenciando la utilidad o pérdida del ejercicio; y el Estado de Flujos de Efectivo clasifica los movimientos de efectivo en actividades operativas, de inversión y de financiamiento, permitiendo analizar la liquidez de la organización.

La relevancia de la contabilidad financiera radica en su capacidad para garantizar transparencia y comparabilidad, mediante el cumplimiento de normas contables y principios generalmente aceptados. De esta manera, contribuye a fortalecer la confianza de los usuarios de la información financiera, promoviendo decisiones más precisas y estrategias sostenibles a largo plazo.

### Contabilidad de Gestión

La contabilidad de gestión se orienta al uso interno de la información contable con fines de planificación, control y toma de decisiones. Inspirada en los principios de administración moderna desarrollados por Drucker (2002), esta disciplina busca optimizar la eficiencia operativa y facilitar la gestión estratégica, proporcionando datos relevantes y oportunos que permiten evaluar el desempeño y mejorar los procesos empresariales.

A diferencia de la contabilidad financiera, la contabilidad de gestión no se rige por normas externas, sino que adapta sus métodos y reportes a las necesidades de la organización. Su propósito central es ofrecer información útil para la dirección, enfocándose en el análisis de costos, presupuestos, márgenes y rentabilidad. De este modo, permite a los gerentes anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones informadas que favorezcan la competitividad de la empresa.

Entre sus funciones más importantes se destacan:

- La planificación y el control, que facilitan la definición de objetivos y la evaluación de resultados;
- La toma de decisiones, mediante el análisis de costos y beneficios de distintas alternativas estratégicas;



- La evaluación del desempeño, que mide la contribución de cada área o unidad al logro de los resultados globales.

En conjunto, la contabilidad de gestión y la contabilidad financiera cumplen roles complementarios dentro del sistema de información contable. Mientras la primera proporciona una visión operativa y estratégica para la administración interna, la segunda asegura la transparencia y la rendición de cuentas frente a terceros. La integración de ambas disciplinas posibilita una comprensión integral del desempeño económico y financiero, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para alcanzar un crecimiento sostenido y una gestión eficiente de sus recursos.

#### Profesionalización de la gestión

La profesionalización consiste en implementar procesos y herramientas que mejoren la eficiencia operativa, la transparencia contable y la toma de decisiones basada en evidencia (Díaz, Pérez, & Sánchez, 2020).

En organizaciones con unidades descentralizadas, esto implica:

- Roles y responsabilidades claras.
- Consolidación de información financiera confiable.
- Controles internos sobre ingresos y egresos.
- Seguimiento de rentabilidad por unidad.

#### Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones se definen como el proceso de transmisión, recepción y procesamiento de información a distancia mediante sistemas electrónicos y redes de comunicación (Stallings, 2020). En las empresas proveedoras de servicios de internet, estas tecnologías permiten ofrecer conectividad y acceso a servicios digitales a clientes residenciales y empresariales.

La evolución de las telecomunicaciones ha pasado desde sistemas básicos de comunicación, como el telégrafo, hasta redes de banda ancha y tecnologías inalámbricas (Tanenbaum & Wetherall, 2019). Esto ha permitido a los proveedores de internet mejorar la eficiencia, velocidad y calidad de los servicios ofrecidos.

Los proveedores de internet integran tres componentes principales:

1. Infraestructura de red: routers, switches, servidores y antenas que posibilitan la transmisión de datos.

2. Redes de acceso: fibra óptica, cable coaxial o tecnologías inalámbricas que conectan a los clientes.
3. Servicios y soporte: gestión de cuentas, atención al cliente y resolución de incidencias.

La calidad de estas telecomunicaciones impacta directamente en la satisfacción del cliente y la competitividad del proveedor. Los principales desafíos actuales incluyen mantener alta disponibilidad del servicio, integrar nuevas tecnologías y gestionar incidencias de manera eficiente (Stallings, 2020; Tanenbaum & Wetherall, 2019).

#### Crecimiento desordenado y sus implicancias

El crecimiento desordenado ocurre cuando la expansión no se acompaña de procesos administrativos y financieros adecuados, generando:

- Ineficiencias operativas.
- Falta de claridad sobre la rentabilidad de cada unidad.
- Incremento del riesgo financiero (Greiner, 1998).

#### Indicadores de desempeño y toma de decisiones

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) permiten medir la eficiencia de los procesos y evaluar objetivos estratégicos (Parmenter, 2015; Neely, Gregory, & Platts, 2005).

En PyMEs, los KPIs más relevantes incluyen:

- Rentabilidad por unidad.
- Liquidez y solvencia.
- Control de costos y eficiencia operativa.
- Cumplimiento de metas de ingresos.

Las fórmulas de los mismos son:

Indicador	Fórmula
Rentabilidad por unidad de negocio	$\frac{\text{Utilidad neta de la unidad}}{\text{Ventas totales de la unidad}} \times 100$
Rentabilidad sobre activos (ROA) por unidad	$\frac{\text{Utilidad neta de la unidad}}{\text{Activos totales de la unidad}} \times 100$
Liquidex corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$
Eficiencia operativa	$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ingresos operativos}} \times 100$

## Aplicación

Para la primera etapa se realizó una fase cualitativa en donde se trabajó mediante:

- Entrevistas al socio gerente y personal clave dentro de la empresa, para obtener perspectiva de los procesos y desafíos.
- Revisión de registros y documentos, tanto en formato físico como digitales
- Observación directa dentro del entorno de trabajo, para comprender la dinámica diaria y las interacciones entre sectores de la empresa.

A partir de las charlas con el socio, pudimos conocer su inquietud por asignar correctamente los costos a cada centro, y poder valorar sus activos, de los cuales desconoce con exactitud su valor. Del mismo modo, existe una necesidad de delegar responsabilidades para así poder concentrar sus esfuerzos en decisiones más estratégicas que operativas y que la empresa deje de ser dependiente de él.

Durante las entrevistas y el relevamiento, se identificaron importantes oportunidades para fortalecer la eficiencia y mejorar la capacidad de planificación. Entre los principales hallazgos se destacan:

- Modernización de sistemas y acceso a información en tiempo real: el líder de operaciones subrayó la necesidad de contar con un sistema integrado que permita visualizar datos actualizados de las instalaciones, visitas técnicas, entre otras variables. Actualmente, los sistemas en uso no se actualizan automáticamente, lo que limita la utilidad de la información para la toma de decisiones oportunas.
- Gestión comercial y proyección de ventas: se detectó la oportunidad de implementar mecanismos que permitan disponer de información sobre los prospectos de ventas. Esta mejora no solo facilita la proyección de ingresos con mayor precisión, sino que también habilitaría una planificación más eficiente de los recursos operativos y financieros.
- Definición de responsabilidades: se observó que algunas tareas de relevancia no tienen responsables claramente asignados. Esto genera retrasos y duplicación de esfuerzos. Al mismo tiempo, constituye una excelente oportunidad para redefinir roles y responsabilidades, lo cual contribuirá a una mayor claridad organizativa, eficiencia operativa y alineación del personal con los objetivos de la empresa.
- Estructura organizacional: la organización no posee una estructura bien definida con roles y relaciones jerárquicas claras. Asimismo, se encontró un organigrama el cual no está difundido entre los colaboradores de la organización, ni se cumple de dicha forma. De igual manera, se detectó que no se tienen manuales de funciones y procedimientos detallados dentro de cada puesto de trabajo.



- Si bien se cuentan con perfiles de puestos para el área administrativa con sus respectivas funciones, es necesario que esto mismo se aplique en la práctica, y replicar esto en todos los sectores de la organización.
- Definición de responsabilidades: se observó que algunas tareas de relevancia no tienen responsables claramente asignados. Esto genera retrasos y duplicación de esfuerzos. Al mismo tiempo, es una gran oportunidad para redefinir roles y responsabilidades, lo cual contribuirá a una mayor claridad organizativa, eficiencia operativa y alineación del personal con los objetivos organizacionales.
- Cultura organizacional: se detectó una cultura organizacional débil, con objetivos organizacionales poco claros como así también visión y misión, por ende no existe una congruencia entre objetivos generales y personales. Entonces, el ambiente se basa en incertidumbre sobre lo que ocurrirá a futuro.
- Gestión de los recursos humanos: actualmente, no se cuenta con un área encargada de reclutamiento, selección y capacitación de personal, siendo las mismas realizadas por el socio gerente y por el líder directo del puesto a cubrir.
- Formalización de políticas internas: La estandarización de prácticas cotidianas -ya sean operativas (imputación de gastos, responsabilidades administrativas) o de convivencia (horarios de almuerzo, tiempos de descanso)- permitirá dar mayor previsibilidad y orden. En este sentido, surge también la necesidad de conformar legajos individuales para cada empleado, que incluya tanto información personal básica como su situación laboral con la empresa (registro de ingreso, historial de capacitación, asignación de responsabilidades, entre otros).

A continuación se presenta gráfico de nube de palabras en base a las entrevistas realizadas:

Imagen N°1: Nube de palabras

- **Sistemas desactualizados y no integrados:** Los sistemas actualmente en uso no se actualizan de forma automática, lo que impide obtener datos oportunos. El líder de operaciones (Lucas) destacó la necesidad de contar con un sistema integrado que permita visualizar la información de instalaciones y visitas técnicas en tiempo real. Una mayor conexión entre los distintos sistemas facilitaría una visión integral del negocio, mejorando la toma de decisiones.
- **Registros básicos y análisis limitado:** La administración central dispone únicamente de planillas de caja básicas, lo que restringe el análisis detallado de la información. Si bien el sistema de caja general resulta práctico para los cierres diarios, no permite visualizar la información por categoría ni realizar análisis exhaustivos.



- Necesidad de proyección: Se identificó la oportunidad de incorporar mecanismos que posibiliten obtener información sobre los prospectos de venta, favoreciendo la proyección de ingresos con mayor precisión.
- Problemas en inventario y valuación de activos: Se constató que el personal de depósito carece de capacitación suficiente para registrar correctamente los valores unitarios de materiales ni analizar facturas. El socio gerente manifestó su preocupación por conocer el valor real de los activos, actualmente incierto.

## **Tema 2: Fragilidad Estructural, Roles Indefinidos y Debilidad Cultural**

- Estructura y roles confusos: La organización no posee una estructura formal claramente definida ni relaciones jerárquicas difundidas entre los colaboradores. Aunque existe un organigrama, no se aplica en la práctica.
- Ausencia de formalización: Se evidenció la falta de manuales de funciones y procedimientos por puesto de trabajo. Algunas tareas críticas no tienen responsables asignados, generando retrasos y duplicación de esfuerzos.
- Centralización y delegación: El socio gerente manifestó la necesidad de delegar responsabilidades para concentrarse en decisiones estratégicas y reducir la dependencia operativa de su figura.
- Debilidad cultural y de recursos humanos: La organización presenta una cultura institucional débil, con objetivos, visión y misión poco definidos. Actualmente no existe un área formal de Recursos Humanos encargada de reclutamiento, selección y capacitación. Se recomienda la formalización de políticas internas (por ejemplo, imputación de gastos y horarios) para brindar mayor previsibilidad y orden.
- Optimización de tareas: Aunque la encargada administrativa cumple parcialmente funciones de tesorería, resulta necesario formalizar sus responsabilidades como auxiliar administrativo-contable y de tesorería, además de optimizar las cargas de trabajo mediante la integración de planillas y registros de otras áreas.

## **Tema 3: Conflictos en la Asignación de Costos y Necesidad de Rendición Uniforme**

- Falta de claridad en costos: preocupación del socio gerente y socios de unidades de negocio por la correcta asignación de los costos a cada centro operativo.
- Tensiones con socios: Se identificaron costos poco claros en las planillas mensuales de cada ciudad, lo que genera confusiones y tensiones durante su presentación.
- Consecuencia directa: Las planillas de costos mensuales no han sido aprobadas durante los últimos seis meses por los socios de las distintas localidades.
- Solución requerida: Los informes a socios deben fortalecerse mediante lineamientos claros y uniformes, lo que permitirá reportes más consistentes y comparables,



contribuyendo a reducir conflictos internos. El plan de cuentas actualmente en desarrollo será un elemento clave para estandarizar la imputación de gastos y mejorar la transparencia.

- Importancia del costeo variable: La propuesta de un modelo de Estado de Resultados (EERR) basado en el costeo variable busca resolver esta situación, proporcionando una metodología objetiva para analizar la rentabilidad por centro de negocio.

Con el propósito de analizar el funcionamiento operativo y financiero de la organización, se llevó a cabo un diagnóstico integral de las fuentes de información y de los procesos vinculados al registro y control de los flujos de ingresos y egresos. Esta fase se llevó a cabo mediante el análisis de los procesos, y de documentación pertinente realizada por la consultora que trabaja en paralelo con la empresa. Esto permitió identificar las principales debilidades en la gestión de datos, las limitaciones de los sistemas actuales y las oportunidades de mejora en la trazabilidad y consistencia de la información contable. A continuación, se presentan las deficiencias más relevantes detectadas en el procesamiento y administración de los datos, sintetizadas en el siguiente cuadro:

Deficiencia	Detalle y consecuencias	Fuentes de datos existentes
Dispersión de datos e integración	La información se encuentra dispersa en distintos formatos y soportes, sin un sistema de gestión integral que centralice los registros.	La administración central dispone únicamente de planillas de caja básicas. Los sistemas en uso no se actualizan automáticamente, lo que limita la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones.
Registros incompletos y no digitalizados	Se observa una falta de registros digitalizados completos.	Muchos documentos y registros se gestionan en formato físico, lo que dificulta el acceso ágil y la trazabilidad de la información.
Falta de detalle en los sistemas	El sistema de información utilizado para el registro de ingresos y egresos, aunque funcional para los cierres diarios, no permite la visualización por categorías ni análisis detallados.	El análisis posterior de los datos provenientes de las planillas de caja básicas resulta limitado.
Inconsistencia de datos y falta de capacitación	Se detectaron inconsistencias en la actualización de precios de insumos y deficiencias en la capacitación del personal del depósito, especialmente en tareas administrativas como la carga de valores unitarios y el control de facturas.	La organización carece de un plan de cuentas adaptado a sus operaciones diarias que permita un registro contable exhaustivo y homogéneo.
Falta de claridad en los costos	Algunos costos presentan falta de definición y asignación precisa, generando confusión en la elaboración de las planillas mensuales por unidad de negocio.	Esta situación se vincula con la necesidad de estandarizar la imputación de gastos y definir criterios uniformes para la asignación de costos.

### Las Cinco Fuerzas de Porter

Con el fin de comprender mejor el entorno en el que opera la empresa y las condiciones que influyen en su desempeño, se aplica el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo permite evaluar de manera ordenada las presiones competitivas externas que afectan la actividad, como el comportamiento de los competidores, los cambios en los consumidores, la disponibilidad de tecnologías sustitutas y el rol de proveedores y potenciales entrantes.



Su utilidad radica en que facilita detectar dónde se encuentran los principales riesgos del mercado y, al mismo tiempo, qué oportunidades pueden aprovecharse para mejorar la posición competitiva de la empresa. En el caso del sector de telecomunicaciones del NOA, este análisis resulta especialmente valioso para interpretar el impacto de la competencia agresiva en zonas urbanas, la evolución de la conectividad en la región y el potencial de expansión hacia áreas rurales y periurbanas.

A partir de este enfoque, el apartado siguiente desarrolla en detalle cada una de las cinco fuerzas, integrando información relevante del contexto y evidenciando cómo estas variables pueden orientar decisiones estratégicas y de planificación para la organización.

### 1. Rivalidad entre competidores existentes

El sector de telecomunicaciones en Tucumán y en el NOA se caracteriza por una rivalidad competitiva particularmente intensa. El crecimiento sostenido del acceso a internet en los últimos años, junto con el avance de la fibra óptica y la mejora en velocidades contratadas, ha impulsado un mercado cada vez más dinámico y activo. En ciudades y zonas urbanas, la penetración del servicio supera ampliamente el promedio nacional, lo que genera un escenario donde prácticamente todos los hogares ya cuentan con algún tipo de conexión. Como consecuencia, la competencia deja de centrarse en la disponibilidad del servicio y pasa a enfocarse en la calidad, la estabilidad y los precios.

Las grandes compañías nacionales —especialmente Claro, Movistar y Telecom— ejercen una presión significativa. Estas empresas poseen economías de escala, estructuras de costo mucho más robustas y un fuerte presupuesto de marketing, lo que les permite lanzar campañas agresivas y sostenidas. Una de las prácticas más frecuentes que distorsiona el mercado es la oferta de planes con **meses gratuitos**, descuentos del **70% u 80% por períodos limitados**, instalación bonificada o paquetes combinados a precios excepcionalmente bajos. Estas acciones generan un comportamiento de “salto” entre proveedores, donde el cliente acepta una oferta temporal y luego cambia nuevamente cuando aparece una promoción mejor.

Para las PyMEs, esta dinámica implica un aumento considerable en la rotación de clientes (churn) y una dificultad real para lograr una cartera estable. Además, se observan comportamientos recurrentes donde los usuarios solicitan el servicio, reciben la instalación y luego dejan de pagar o directamente desaparecen, aprovechando períodos gratuitos ofrecidos por otra compañía. Esto genera pérdidas operativas concretas: cada instalación implica desplazamientos técnicos, insumos, soporte inicial y horas hombre que, en estos casos, no tienen recupero alguno.



Sin embargo, esta intensidad competitiva se concentra mayormente en áreas urbanas. En contraste, zonas rurales, periurbanas y pequeños poblados —donde los grandes operadores no suelen invertir de manera significativa— presentan un mercado con menor rivalidad y una demanda real de servicios estables. Allí la competencia es mucho menos agresiva y la atención personalizada cobra mayor relevancia, convirtiéndose en una oportunidad estratégica para las empresas locales.

## 2. Amenaza de nuevos competidores

El sector posee barreras de entrada moderadas. Tecnologías como FTTH, WISP o enlaces híbridos han reducido ciertos costos iniciales, permitiendo que nuevos prestadores ingresen al mercado urbano. En Tucumán, particularmente, se han observado en los últimos años pequeños y medianos operadores que buscan captar nichos donde las grandes empresas no llegan con buena calidad.

Sin embargo, la verdadera amenaza proviene de la expansión territorial de los grandes operadores que, al detectar zonas urbanas de alto retorno, pueden decidir invertir y absorber mercado rápidamente. Su capacidad financiera y su escala les permite instalar infraestructura en poco tiempo, reducir temporalmente sus precios y captar masivamente usuarios.

En áreas rurales la situación es diferente. Allí las barreras de entrada son naturalmente más altas: distancias amplias, baja densidad poblacional, dificultades topográficas y menor infraestructura básica. Estos factores desincentivan a los grandes operadores, que prefieren concentrarse en mercados urbanos. Esto genera una ventaja competitiva para la PyME, ya que ingresar primero a estos segmentos crea barreras defensivas de relación, confianza y presencia territorial, difíciles de replicar posteriormente.

Además, la creciente necesidad de conectividad en zonas rurales en actividades agrícolas, educativas y administrativas convierte a este segmento en un mercado emergente, con menor amenaza de nuevos competidores y un potencial sostenido.

## 3. Amenaza de productos sustitutos

Los principales sustitutos del servicio fijo son las conexiones móviles 4G/4.5G y la reciente expansión del 5G. En números, en Argentina más del **90% de los accesos a internet corresponden a servicios móviles**, lo que indica que una gran parte de la población utiliza datos móviles como alternativa principal o complementaria.

En zonas urbanas, la calidad de la red móvil suele ser suficiente para cubrir usos básicos e incluso intermedios, lo que incrementa la amenaza de sustitución. Muchos clientes evalúan si

realmente necesitan un servicio fijo cuando los planes móviles ofrecen grandes cantidades de datos y promociones atractivas. Esto presiona a los proveedores fijos a diferenciarse por estabilidad, capacidad de carga y soporte técnico.

Sin embargo, la amenaza disminuye sustancialmente en áreas rurales. Allí, la señal móvil es inestable, las velocidades son inferiores y las variaciones climáticas afectan aún más la experiencia del usuario. En estos segmentos, los datos móviles dejan de ser un sustituto real y se convierten en un complemento, pero no en una alternativa viable. Aquí la empresa pequeña tiene la posibilidad de posicionarse como proveedor indispensable, ofreciendo un servicio fijo estable y superior a cualquier sustituto.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

El sector de telecomunicaciones depende fuertemente de insumos importados: routers, ONTs, antenas, radios, bobinas de fibra óptica, herramientas especializadas y equipamiento de red. Esta dependencia coloca a los proveedores —locales e internacionales— en una posición de negociación relevante. Las restricciones a la importación, los tiempos de aduana, los aumentos en costos logísticos y la volatilidad del tipo de cambio impactan directamente en la capacidad de las PyMEs para abastecerse y mantener inventarios adecuados.

A ello se suma que muchos proveedores de tecnología tienen una oferta limitada de equipamiento o requieren compras en volumen para acceder a precios competitivos. Esto obliga a las empresas pequeñas a planificar con mayor precisión sus compras, diversificar fuentes y evaluar de manera estricta la calidad técnica y el servicio postventa.

No obstante, el crecimiento del consumo de internet en la región del NOA abre oportunidades para negociar mejores condiciones, especialmente si la empresa demuestra estabilidad en la demanda y en la relación comercial. Algunos proveedores ofrecen financiamiento, reposición inmediata ante fallas, soporte in situ o precios preferenciales por volumen, lo que puede reducir parcialmente su poder de negociación.

En zonas rurales, incluso la disponibilidad de equipamiento específico para enlaces inalámbricos o redes mixtas puede generar ventajas competitivas significativas, permitiendo prestar un servicio estable donde los grandes operadores mantienen poca o nula presencia.

#### **5. Poder de negociación de los clientes**

La negociación con los clientes presenta un comportamiento dual. En zonas urbanas, los usuarios cuentan con múltiples alternativas y acceden a promociones muy agresivas. Por este motivo, poseen un poder de negociación alto: comparan precios, evalúan experiencias de



otros usuarios y cambian de proveedor con facilidad. Esta rotación —muchas veces injustificada desde un punto de vista técnico— responde a la percepción generalizada de que siempre habrá un proveedor ofreciendo un descuento mayor o meses gratuitos.

Además, el usuario urbano suele mostrar poca tolerancia a fallas o interrupciones breves, lo que lo lleva a cambiar de proveedor rápidamente o a negociar descuentos constantes. Esto obliga a las empresas pequeñas a sostener un nivel operativo muy alto y un seguimiento personalizado para evitar fugas de clientes.

En contraste, en áreas rurales el poder de negociación del cliente es considerablemente menor. La escasez de proveedores, la inestabilidad de la señal móvil y la necesidad real de conectividad para actividades esenciales hacen que los usuarios valoren más la calidad del servicio, la presencia territorial y la atención humana. En estos segmentos, la fidelización es mayor, la rotación es menor y los clientes suelen mantener relaciones estables con el proveedor que resuelve sus necesidades.

Aquí la empresa local puede construir una ventaja sostenible: mientras en la ciudad el precio domina la conversación, en las zonas rurales el valor percibido está dominado por la estabilidad, la disponibilidad real del servicio y la resolución rápida de problemas.

Se concluye que el análisis de las cinco fuerzas revela un escenario altamente desafiante para las pequeñas empresas que operan en zonas urbanas altamente competitivas, donde los grandes operadores distorsionan el mercado con promociones temporales y una estructura comercial muy agresiva. Sin embargo, también muestra de forma clara que el crecimiento y la estabilidad pueden lograrse enfocándose en segmentos donde las grandes compañías no logran posicionarse con la misma fortaleza: zonas rurales, barrios periféricos y localidades intermedias.

Allí, la atención personalizada, la presencia territorial y la confiabilidad técnica se convierten en ventajas competitivas reales que permiten sostener la cartera de clientes y construir relaciones más duraderas.

## MATRIZ FODA

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la organización, se procede a la elaboración de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este análisis representa una herramienta fundamental que permite sistematizar y contrastar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la organización. La presente matriz no sólo busca reflejar la realidad operativa y competitiva de la empresa, sino que también servirá como base para la formulación de estrategias que permitan potenciar sus capacidades distintivas, contrarrestar



sus vulnerabilidades, capitalizar las oportunidades del mercado y mitigar los riesgos del entorno, orientando así sus esfuerzos hacia una gestión más profesionalizada y sostenible.

Imagen N°13: Matriz FODA de la organización

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria y reconocimiento de 15 años.</li> <li>• Presencia territorial en el interior provincial.</li> <li>• Equipo con sólido conocimiento técnico.</li> <li>• Capacidad de reinversión y flujo de fondos positivo.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estandarización contable y financiera.</li> <li>• Ausencia de un plan de cuentas para gestión.</li> <li>• Escasa definición de roles y responsabilidades.</li> <li>• Fallencias en controles internos y asignación de costos.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente demanda de conectividad en zonas rurales.</li> <li>• Incorporación de contabilidad gerencial y de gestión.</li> <li>• Aplicación de KPIs y dashboards para decisores.</li> <li>• Desarrollo de manuales de</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competitividad con grandes empresas.</li> <li>• Inestabilidad económica y regulatoria en Argentina.</li> <li>• Rápida obsolescencia tecnológica.</li> <li>• Incremento en costos de infraestructura importada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **FORTALEZAS**

- Trayectoria de más de 15 años en el mercado con cartera de clientes fidelizados que confían en el servicio.
- Cobertura territorial estratégica con presencia en localidades del interior con cercanía al cliente final.
- Equipo técnico especializado contando con personal con experiencia concreta en operaciones de telecomunicaciones.
- Capacidad de inversión: Flujo de caja positivo que permite reinvertir en infraestructura
- Sistema operativo base: Plataforma tecnológica funcionando que permite mejoras incrementales.
- Liderazgo comprometido: Socio gerente enfocado en modernizar la gestión.
- Infraestructura consolidada: Red propia que funciona como barrera de entrada natural

## **OPORTUNIDADES**

- Mercado en expansión: Demanda creciente en zonas rurales con menor competencia
- Financiamiento accesible: Programas estatales específicos para PyMEs tecnológicas





- Herramientas de gestión: Software especializado para contabilidad gerencial
- Sistemas de monitoreo: Soluciones de dashboard y KPIs para seguimiento operativo
- Estandarización: Desarrollo de manuales para replicar el modelo de negocio
- Automatización con tecnologías para optimizar tareas repetitivas

## **DEBILIDADES**

- Procesos contables: Falta de uniformidad en registros financieros
- Estructura contable: Plan de cuentas no adaptado a necesidades gerenciales
- Organización: Roles poco definidos con centralización en el gerente
- Control interno: Deficiencias en seguimiento de costos por unidad
- Métricas: Ausencia de indicadores de rentabilidad y eficiencia
- Cultura organizacional: Resistencia a procesos formalizados

## **AMENAZAS**

- Competencia agresiva debido a grandes compañías con precios bajos y amplia cobertura.
- Volatilidad económica que impacta costos y rentabilidad
- Obsolescencia tecnológica que lleva a una necesidad de actualización constante de equipos.
- Costos crecientes por equipamiento importado con precios en alza.
- Fuga de talento por personal calificado atraído por mejores oportunidades.
- Nuevos competidores: Riesgo de entrada de operadores con capacidad de inversión.

## **ESTRATEGIAS FO - FA - DO - DA**

A partir del análisis de la matriz FODA propuesta anteriormente, se propone el siguiente análisis cruzado:

**ESTRATEGIAS FO:** Aprovechar las oportunidades detectadas, a partir de las fortalezas existentes.

1. Expandir cobertura en zonas rurales usando la red existente, aprovechando la infraestructura existente.
2. Implementar dashboards aprovechando el sistema actual, el cual puede proveer información valiosa.
3. Desarrollar manuales basados en la experiencia operativa y así estandarizar los procesos críticos.
4. Automatizar procesos usando capacidad de inversión disponible.
5. Consolidar ventajas mediante reinversión en infraestructura crítica



**ESTRATEGIAS FA:** Mitigar las amenazas detectadas, mediante las fortalezas de la organización.

1. Diferenciarse por servicio personalizado y proximidad.
2. Mantener actualización tecnológica programada
3. Optimizar costos ante inestabilidad económica.
4. Fortalecer relaciones con clientes y proveedores clave.
5. Capitalizar las barreras de entrada existentes.

**ESTRATEGIAS DO:** Mitigar las debilidades detectadas, aprovechando las oportunidades.

1. Unificar registros contables con software especializado.
2. Definir roles mediante capacitación y manuales específicos.
3. Implementar KPIs para medir rentabilidad por unidad.
4. Digitalizar procesos administrativos repetitivos.
5. Usar incentivos estatales para fortalecer áreas débiles.

**ESTRATEGIAS DA:** Procedimientos que permitirán mitigar debilidades y amenazas detectadas.

1. Reforzar controles internos y procesos de auditoría.
2. Formalizar la estructura organizacional.
3. Priorizar inversiones en tecnología crítica.
4. Desarrollar sistema de alerta temprana para riesgos.
5. Asignar recursos específicos para mejorar procesos.

### Mapeo de Flujos Dinero de Administración Central

La empresa actúa como unidad central encargada de concentrar los servicios estratégicos y de brindar soporte operativo y administrativo a las distintas unidades de negocio satélites. El relevamiento permitió identificar y describir los principales flujos de ingresos y egresos, con el objetivo de comprender la dinámica interna de generación y utilización de recursos.

#### Flujos de Ingresos

Se identificaron fuentes de ingresos asociadas a la actividad principal y a los servicios brindados a terceros:

- Servicio de internet por aire: corresponde a los abonos percibidos de los clientes que contratan el servicio de internet inalámbrico, en su mayoría empresas.
- Mayoristas: ingresos generados por la reventa del servicio de internet a otras empresas proveedoras.



- Eventos: ingresos provenientes de la prestación del servicio de internet en eventos específicos.
- Unidades de negocio (ciudades): representan una fuente de ingresos derivada de los servicios prestados por la empresa a cada unidad, que incluyen:
  - Venta mensual de gigabytes (GB) de internet.
  - Alquiler del servicio de televisión.
  - Provisión de materiales e insumos para instalaciones o mantenimiento (rollos de fibra, ONUs y rosetas, etc).
  - Servicio técnico (horas de trabajo de operarios técnicos, uso de vehículos y combustible).
  - Alquiler de software de gestión.
  - Reintegro de gastos comunes prorrateados (servicios de administración central, derechos de postación, entre otros).
- Escuelas: ingresos generados por la prestación de servicios a instituciones educativas, con una estructura similar a la de las unidades satélites.
- Venta de materiales: ingresos derivados de la comercialización de materiales a terceros.

### **Flujos de Egresos (Costos)**

Los egresos pueden dividirse en 2 grandes categorías:

- 1) Costos Directos: son propios y pueden atribuirse de manera inmediata a las operaciones internas o a los servicios no prestados a las ciudades, como Mayoristas, Aire y Ciudades del socio gerente. Entre ellos se incluyen la compra de Internet, que comprende los gastos derivados de la adquisición de servicios de proveedores como Telecom; el servicio técnico, que abarca los costos asociados al personal, vehículos y combustibles utilizados en las intervenciones propias de la empresa; y los materiales, entendidos como insumos y herramientas empleadas específicamente en las intervenciones mencionadas anteriormente.
- 2) Costos Comunes (Gastos de Mantenimiento de Estructura): aquellos necesarios para mantener la estructura que soporta la prestación de servicios a las ciudades y escuelas. Estos gastos se asignan posteriormente mediante un prorrateo a las unidades de negocio correspondientes. Entre ellos se incluyen los costos de administración, que comprenden los sueldos del personal administrativo, el alquiler de oficina y los servicios e impuestos asociados a la misma; los costos de operaciones, que incluyen los sueldos del personal técnico, materiales de uso general, mantenimiento de la red de software

y los costos de postación; las amortizaciones, derivadas de la depreciación de los activos fijos; y otros gastos adicionales necesarios para el mantenimiento de la estructura organizativa.

### Mapeo de Flujos: Unidades de Negocio (Ciudades)

Las Ciudades constituyen unidades de negocio satélites con porcentajes de propiedad compartida. Para el análisis de su rentabilidad, resulta imprescindible identificar con precisión sus flujos de ingresos y egresos.

#### Flujos de Ingresos de las Ciudades:

- Cobros por instalaciones: lo percibido de los clientes por la puesta en marcha del servicio.
- Abonos mensuales: abonados por los clientes por la continuidad del servicio.
- Servicios técnicos prestados, los cuales comprenden el cobro por reemplazo de equipos, reparación de instalaciones y demás problemas técnicos.

#### Flujos de Egresos de las Ciudades

Los egresos se clasifican en costos directos y costos comunes.

- 1) Costos directos, propios de cada ciudad, incluyen los pagos realizados a la empresa, tales como la adquisición de Internet, los servicios técnicos provistos por la empresa o por otras ciudades, los materiales suministrados por la empresa y el alquiler mensual de software utilizado. Asimismo, se consideran los costos administrativos propios, que abarcan, cuando corresponda, el alquiler del local, los sueldos administrativos y los servicios e impuestos asociados a la operación de la ciudad. También se incluyen los costos operativos propios, tales como sueldos del personal técnico, gastos de vehículos (combustible, mantenimiento, etc.) y las amortizaciones de los activos de la ciudad.
- 2) Los costos comunes corresponden a la proporción de los gastos generales de la empresa asignados a cada unidad de negocio mediante prorratio, los cuales permiten sostener la estructura necesaria para la prestación del servicio.



## Fuentes de datos relevadas

Durante la fase de relevamiento se identificaron diversas fuentes de datos operativas y financieras, utilizadas actualmente o disponibles para análisis. Entre ellas se destacan las planillas de caja diarias, empleadas por la administración central para registrar los movimientos de efectivo, aunque su formato básico limita el análisis posterior. Asimismo, el sistema de información de caja general permite el registro de ingresos y egresos, integrándose con otros sectores y posibilitando el ingreso automático de los cierres de caja.

Adicionalmente, los registros de facturas de compra de materiales y los inventarios, tanto de bienes de cambio como ONUs y fibra óptica, como de bienes de uso como vehículos y herramientas, constituyen fuentes clave para la gestión, aunque su procesamiento ha sido limitado por falta de capacitación en el depósito. Finalmente, las planillas de costos mensuales por ciudad, actualmente existentes, presentan confusiones y requieren modificaciones y actualizaciones para garantizar la correcta asignación de costos a cada unidad de negocio.

En la fase de recolección de datos, se detectaron las siguientes situaciones:

- La administración central cuenta únicamente con planillas de caja básicas, limitando las mismas al posterior análisis de la información recopilada.

A continuación, se muestra la planilla utilizada actualmente:

Imagen N°2: Captura de planilla de cajas diarias

[illegible]

Fuente: Planillas de Google Sheets

Se propuso la siguiente planilla de caja, en donde se pueda posteriormente filtrar y analizar la información:

Imagen N°3: Captura de Planilla de caja ingresos propuesta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
1	Testes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572</																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

Fuente: elaboración propia

En esta hoja de cálculo, se pueden identificar los siguientes campos: Fecha, Dia, Mes, Categoría, Usuario (quien lo cargó al sistema) , Centro (de asignación), Fecha de rendicion, Monto. Se implementó validación de datos para prevenir la carga de un mismo concepto de diferentes formas.



Imagen N°4: Captura de Planilla de caja egresos propuesta

Index	Year	Month	Population	Deaths	Incidence	Mortality	Prevalence
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

Fuente: elaboración propia

En esta hoja de cálculo, se pueden identificar los siguientes campos: Fecha, Mes, Monto, Asignación, Centro, Categoría, Subcategoría. Se implementó validación de datos para prevenir la carga de un mismo concepto de diferentes formas.

Se utiliza además, un sistema de información para la carga de ingresos y egresos, el cual está conectado con otros sectores para dar ingreso automático a los cierres de caja recibidos. Si bien el mismo es práctico a fines de cierres diarios de caja, no permite la visualización por categoría y análisis más exhaustivo de la información.

Imagen N°5: Captura de Sistema de Información caja

Unidad de Neg.	Tipo:	Mes(es)	Año(s)	Categoría	Sub-Categoría			
Todos	Todos	Seleccione	2020	Todos	Todos		Ingresos Totales	Gastos Totales
							\$ 0	\$ 0

Registros cargados: 560

Línea de Cuentas	ID	Tipo	Tipo Egreso	Cuenta	Sub-Cuenta	Descripción	Fecha	Status	Ver
1	DIVA CENTRAL	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020	0	
1	SAR AGRO	0	Ingresos	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	20-09-2020		
1	LUCE	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020		
1	SANFON AGRARIAS	0	Ingresos	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	20-09-2020		
1	SANFON AGRARIAS	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020		
1	CHARRATO	0	Ingresos	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	20-09-2020		
1	LUCE	0	Ingresos	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	20-09-2020		
1	BELLA VISTA	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020		
1	BELLA VISTA	0	Ingresos	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	20-09-2020		
1	SHY PABLO	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020		
1	CHARRATO	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020		
1	NAPALLA	0	Ingresos	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	INGRESOS POR INSTALACIONES	20-09-2020		
1	NAPALLA	0	Ingresos	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	INGRESOS POR ARRENDOS	20-09-2020		
1	ELLA	Ingresos	INGRESOS OPERATIVOS	TIPO	COMPRAS DE SAVA	Compras de sava	20-09-2020		

Fuente: Sistema de Información Caja General





Es necesario establecer un plan de cuentas que se ajuste a las necesidades del día a día de la organización, en donde se engloban todos los movimientos que se efectúan a diario.

A partir del sistema de información de caja general analizado, las clasificaciones obtenidas del sistema actual son las siguientes:

Imagen N°5: Clasificaciones de departamentos, categorías y subcategorías dentro de Sistema de Información caja

Departamento	Categoría	Subcategoría
ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	ART EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	CARGAS SOCIALES EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	HORAS EXTRAS ADMINISTRATIVOS
ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	SEGUROS EMPLEADOS
ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	SUELDO EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	ALQUILER OFICINA
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	ARTICULOS DE LIBRERIA
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	ARTICULOS DE LIMPIEZA
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	ENVIOS Y ENCOMIENDAS
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS DE MANTENIMIENTO OFICINA
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	INSUMOS DE PC
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	INSUMOS VARIOS
ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	VIATICOS
ADMINISTRATIVOS	HONORARIOS	HONORARIOS CONTABLES
ADMINISTRATIVOS	HONORARIOS	HONORARIOS DE ESCRIBANIA
ADMINISTRATIVOS	HONORARIOS	HONORARIOS DESPACHANTE DE ADUANA
ADMINISTRATIVOS	HONORARIOS	HONORARIOS JURIDICOS
ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SERVICIO DE AGUA
ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SERVICIO DE GAS
ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SERVICIO DE LUZ
ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SERVICIO DE TELEFONO
EGRESO EXTRAORDINARIO	RETIRO DE SOCIOS	EFFECTIVO
FINANCIEROS	DEPOSITOS	CUENTAS BANCARIAS DOVA
FINANCIEROS	DEPOSITOS	CUENTAS BANCARIAS OTROS
FINANCIEROS	INTERESES	INTERESES BANCARIOS
FINANCIEROS	INTERESES	INTERESES IMPOSITIVOS
FINANCIEROS	INTERESES	INTERESES LABORALES
FINANCIEROS	PRESTAMOS	PRESTAMOS OTORGADOS
FINANCIEROS	RETIRO DE CAJA	CAMBIO DE EFFECTIVO
FINANCIEROS	RETIRO DE CAJA	COMPRAS DE DIVISAS



INGRESO EXTRAORDINARIO	APORTE SOCIOS	EFFECTIVO
INGRESO EXTRAORDINARIO	APORTE SOCIOS	MATERIALES
INGRESO EXTRAORDINARIO	INGRESO ALQUILERES	EQUIPAMIENTO
INGRESO EXTRAORDINARIO	INGRESO ALQUILERES	VEHICULOS
INGRESO ORDINARIO	CIUDADES	CIERRES CAJA
INGRESO ORDINARIO	CIUDADES	RECAUDACION INSTALACIONES
INGRESO ORDINARIO	CIUDADES	RECAUDACION SERV. TECNICO
INGRESO ORDINARIO	CIUDADES	RECIBOS
INGRESO ORDINARIO	EMPRESAS	BANCARIO
INGRESO ORDINARIO	EMPRESAS	EFFECTIVO
INGRESO ORDINARIO	ESCUELAS	ESCUELAS
INGRESO ORDINARIO	EVENTOS	EVENTOS
INGRESO ORDINARIO	EXTRACCIONES BANCARIAS	EFFECTIVO
INGRESO ORDINARIO	MAYORISTA	MAYORISTA
INGRESO ORDINARIO	MOVIMIENTO INTERNO	ENTRE CAJAS
INGRESO ORDINARIO	OTROS	OTROS
INGRESO ORDINARIO	OTROS	SOBRANTE DE CAJA
INGRESO ORDINARIO	OTROS	VUELTOS
INGRESO ORDINARIO	PRESTAMOS VARIOS	DEVOLUCIONES
NO APLICA	CAJA	AJUSTE DE CAJA
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
OPERATIVOS	ALQUILERES	ALQUILER DE COCHERA MENSUAL
OPERATIVOS	ALQUILERES	ALQUILER DE SOFTWARE
OPERATIVOS	CARPINTERIA DE ALUMINO	CARPINTERIA DE ALUMINO
OPERATIVOS	COMPRAS	INSUMOS VARIOS
OPERATIVOS	COMPRAS	MATERIALES
OPERATIVOS	COMPRAS	MATERIALES DONA
OPERATIVOS	COMPRAS	MATERIALES PROPIOS
OPERATIVOS	COMPRAS	SERVICIO DE INTERNET
OPERATIVOS	COMPRAS	SERVICIO DE TV
OPERATIVOS	DESPACHO DE MATERIALES	MATERIALES
OPERATIVOS	EMPLEADOS TECNICOS	ART TECNICOS
OPERATIVOS	EMPLEADOS TECNICOS	CARGAS SOCIALES TECNICOS
OPERATIVOS	EMPLEADOS TECNICOS	HORAS EXTRAS TECNICOS
OPERATIVOS	EMPLEADOS TECNICOS	MONOTRIBUTO
OPERATIVOS	EMPLEADOS TECNICOS	SINDICATO TV
OPERATIVOS	EMPLEADOS TECNICOS	SUELDOS TECNICOS
OPERATIVOS	GASTOS BANCARIOS	MANTENIMIENTO DE CUENTA
OPERATIVOS	GASTOS DE COMERCIALIZACION	COMISIONES POR VENTAS
OPERATIVOS	GASTOS DE COMERCIALIZACION	PUBLICIDAD
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	ALQUILER VEHICULOS
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	COMBUSTIBLE
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	ESTACIONAMIENTO
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	GOMERIA
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	IMPUESTO PATENTES Y VTV
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	LUBRICANTES VEHICULOS
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	MANTENIMIENTO VEHICULOS
OPERATIVOS	GASTOS DE VEHICULOS	SEGUROS VEHICULOS
OPERATIVOS	IMPUESTOS	ENACOM
OPERATIVOS	IMPUESTOS	IMPUESTO A LAS GANANCIAS
OPERATIVOS	IMPUESTOS	IMPUESTO DE INGRESOS BRUTOS
OPERATIVOS	IMPUESTOS	IMPUESTO DE SALUD PUBLICA
OPERATIVOS	IMPUESTOS	IMPUESTOS MUNICIPALES
OPERATIVOS	PERSONAL CONSTRUCCION	PERSONAL CONSTRUCCION
OPERATIVOS	SERVICIOS OPERATIVOS	MANTENIMIENTO DE RED (SOMTIK)
OPERATIVOS	SERVICIOS OPERATIVOS	POSTACION
OPERATIVOS	SERVICIOS OPERATIVOS	SERVICIO DE INTERNET CAMARA
OPERATIVOS	SERVICIOS OPERATIVOS	SERVICIO SATELITAL (GPS)
OPERATIVOS	SERVICIOS OPERATIVOS	SERVICIOS DE TERCEROS

Fuente: Sistema de Información Caja General

Como resultado de las entrevistas con el socio principal y los socios de las distintas ciudades, se evidenciaron las siguientes necesidades:

- Análisis inventarios y facturas de compra de materiales: se constató que el personal del depósito no se encuentra debidamente capacitado para realizar tareas de carácter administrativo, tales como la carga de valores unitarios de los materiales almacenados ni el análisis de las facturas correspondientes. En virtud de ello, fue necesario reasignar dichas funciones al personal de la administración central, quien llevó a cabo la actualización de las bases de datos pertinentes, garantizando así la consistencia y precisión de la información registrada.
- Modificación de planilla de costos mensuales asignados a cada ciudad, debido a que existen costos que no son claros, los cuales generan confusiones y tensiones a la hora de ser presentados. Una vez llegado a un acuerdo entre los socios, deben actualizarse las mismas con un retroactivo de 6 meses, que es el tiempo que llevan sin ser aprobadas las mismas por los socios de las distintas ciudades.

## ANÁLISIS DE UNIDAD DE NEGOCIO CIUDADES

### PLANILLA DE CIUDADES

A partir de las necesidades detectadas, se avanzó con la propuesta de la planilla de ciudades modificada, la cual será ajustada con las particularidades específicas de cada ciudad.

Imagen N°6: Modelo de planilla mensual de ciudades propuesto

DESCRIPCION	INGRESO	EGRESOS
ABONOS		
INSTALACIONES		
VISITAS TÉCNICAS		
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
INTERNET CONSUMO GB CIUDAD		
SUELDO EMPLEADOS TÉCNICOS CIUDAD		
COMBUSTIBLE CIUDAD		
GASTOS VEHICULO CIUDAD		
MATERIALES ENVIADOS A CIUDAD		
SERVICIOS CENTRAL A CIUDAD		
GASTOS VARIOS		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
COMISION COBRANZA		
GASTOS DE OFICINA		
SERVICIOS CENTRAL ADMINISTRACION		
POSTACION POR CIUDAD		
IMPUESTOS		
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		
<b>RESULTADO OPERATIVO POR SOCIO</b>		
SALDO ANTERIOR(=)		
SALDO SOCIO CIUDAD		

Fuente: Elaboración propia



## ESTADO DE RESULTADOS

Acompañado de la planilla mensual, se propone un Estado de Resultados, realizado mediante costeo variable.

Este Estado de Resultados nos será de gran utilidad para analizar la rentabilidad y otros factores clave en los distintos centros de la organización.

Imagen N°7: Estado de Resultados de Ciudades propuesto

TERR CIUDADES - MODELO		
INGRESOS	ABONOS	\$100,00
	INSTALACIONES	\$50,00
	VISITAS TÉCNICAS	\$30,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$180,00</b>
COSTOS VARIABLES		
OPERATIVOS	CONSUMO GB	\$30,00
	COMBUSTIBLE CIUDAD	\$5,00
	GASTOS VEHICULO CIUDAD	\$5,00
	MATERIALES CENTRAL	\$10,00
	SERVICIO TÉCNICO CENTRAL	\$2,00
	GASTOS VARIOS	\$2,00
ADMINISTRATIVOS	COMISION DE COBRANZA (SI CORRESPONDE)	\$5,00
	ARTICULOS DE LIBRERIA	\$1,00
	GASTOS VARIOS	\$1,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$61,00</b>
<b>CMT</b>		<b>\$119,00</b>
COSTOS FIJOS DIRECTOS		
OPERATIVO	SUELDO TÉCNICOS	\$2,00
	GASTOS VEHICULO CIUDAD	\$1,00
ADMINISTRATIVO	SUELDOS ADMINISTRATIVOS (SI CORRESPONDE)	\$2,00
	ALQUILER (SI CORRESPONDE)	\$2,00
	GASTOS DE OFICINA	\$1,00
	IMPUESTOS	\$1,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS</b>		<b>\$9,00</b>
<b>MARGEN SEGMENTO</b>		<b>\$110,00</b>
COSTOS FIJOS INDIRECTOS	SERVICIOS ADMINISTRACIÓN CENTRAL	\$12,00
	POSTACIÓN	\$10,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS INDIRECTOS</b>		<b>\$22,00</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		<b>\$88,00</b>

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados presentado permite analizar el desempeño económico del modelo de operación por ciudades. Los ingresos totales se componen por abonos mensuales, complementados por los montos provenientes de instalaciones y visitas técnicas, que reflejan tanto la expansión del servicio como la prestación de soporte a los clientes. En contraposición, los costos variables incluyen principalmente el consumo de datos, los gastos asociados a movilidad y materiales utilizados en las tareas operativas, además de erogaciones administrativas menores vinculadas a la gestión diaria. Los costos fijos directos son asociados al personal técnico y administrativo, alquileres, impuestos y mantenimiento de infraestructura, afrontados por cada ciudad de manera directa. Los costos fijos indirectos corresponden a los servicios centralizados de administración y soporte técnico.





Se presenta el Estado de Resultados realizado en base a la información del período de Septiembre de 2025, en donde se recopilaron los costos de cada Ciudad:

Imagen N°8: Estado de Resultados de Ciudades Septiembre 2025

CIERRE CIUDADES - MODELO		2025					TOTAL
		F	B	S	L	C	
INGRESOS	ABONOS	\$31.202.500,00	\$39.127.500,00	\$37.609.500,00	\$37.513.000,00	\$20.081.500,00	\$137.428.000,00
	INSTALACIONES	\$1.285.500,00	\$459.000,00	\$485.500,00	\$1.260.000,00	\$2.384.500,00	\$5.874.500,00
	VISITAS TÉCNICAS	\$320.000,00	\$120.000,00	\$65.000,00	\$90.000,00	\$45.000,00	\$440.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$32.808.000,00</b>	<b>\$39.706.500,00</b>	<b>\$37.150.000,00</b>	<b>\$38.863.000,00</b>	<b>\$22.411.000,00</b>	<b>\$148.733.500,00</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>							
OPERATIVOS	CONSUMO GAS	\$10.500.000,00	\$9.677.000,00	\$4.483.200,00	\$13.907.600,00	\$4.461.200,00	\$47.077.000,00
	COMBUSTIBLE CIUDAD	\$199.500,00	\$333.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$533.000,00
	GASTOS VEHICULO CIUDAD	\$1.100.000,00	\$12.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.112.000,00
	MATERIALES CENTRAL	\$0.838.972,00	\$1.278.000,00	\$1.178.325,00	\$3.036.500,00	\$4.708.200,00	\$17.040.405,00
	SERVICIO TÉCNICO CENTRAL	\$0,00	\$0,00	\$760.000,00	\$1.080.000,00	\$700.000,00	\$2.540.000,00
	INSTALACIONES CENTRAL	\$890.000,00	\$0,00	\$570.000,00	\$1.410.000,00	\$2.610.000,00	\$5.980.000,00
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES RED	\$2.111.000,00	\$378.000,00	\$2.187.500,00	\$2.284.500,00	\$0,00	\$6.959.000,00
ADMINISTRATIVOS	COMISION DE COBRANZA (SI CORRESPONDE)	\$2.206.918,00	\$0,00	\$1.039.563,00	\$0,00	\$0,00	\$3.246.481,00
	GASTOS VARIOS	\$44.570,00	\$338.000,00	\$113.278,00	\$207.123,00	\$197.000,00	\$899.571,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$24.550.940,00</b>	<b>\$22.015.500,00</b>	<b>\$12.278.266,00</b>	<b>\$27.016.731,00</b>	<b>\$14.966.400,00</b>	<b>\$84.807.867,00</b>
<b>MARGEN ESPECIFICO</b>		<b>\$8.187.040,00</b>	<b>\$17.688.000,00</b>	<b>\$5.871.734,00</b>	<b>\$11.846.269,00</b>	<b>\$7.444.600,00</b>	<b>\$58.745.643,00</b>
<b>COSTOS FIJOS DIRECTOS</b>							
OPERATIVO	SUELDO TÉCNICOS	\$1.527.300,00	\$3.804.600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$5.331.900,00
	GASTOS VEHICULO CIUDAD	\$58.900,00	\$1.100.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.158.900,00
ADMINISTRATIVO	SUELDOS ADMINISTRATIVOS (SI CORRESPONDE)	\$0,00	\$732.000,00	\$0,00	\$754.000,00	\$0,00	\$1.486.000,00
	ALQUILER (SI CORRESPONDE)	\$0,00	\$135.000,00	\$0,00	\$252.000,00	\$0,00	\$387.000,00
	GASTOS DE OFICINA	\$277.000,00	\$22.500,00	\$0,00	\$286.000,00	\$297.000,00	\$1.132.500,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS</b>		<b>\$1.811.100,00</b>	<b>\$5.734.100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.292.000,00</b>	<b>\$587.000,00</b>	<b>\$8.419.200,00</b>
<b>MARGEN DESMENTO</b>		<b>\$6.785.940,00</b>	<b>\$12.088.900,00</b>	<b>\$5.871.734,00</b>	<b>\$10.554.269,00</b>	<b>\$6.857.600,00</b>	<b>\$49.251.443,00</b>
<b>COSTOS FIJOS INDIRECTOS</b>							
	SERVICIOS ADMINISTRACIÓN CENTRAL	\$1.180.000,00	\$1.180.000,00	\$1.180.000,00	\$1.180.000,00	\$1.180.000,00	\$5.900.000,00
	POSTACIÓN	\$902.000,00	\$902.000,00	\$902.000,00	\$902.000,00	\$902.000,00	\$4.510.000,00
	EMPLEADOS ADMINISTRACIÓN CENTRAL	\$3.463.000,00	\$3.463.000,00	\$3.463.000,00	\$3.463.000,00	\$3.463.000,00	\$17.315.000,00
	GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$6.230,00	\$6.230,00	\$6.230,00	\$6.230,00	\$6.230,00	\$31.050,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS INDIRECTOS</b>		<b>\$5.545.000,00</b>	<b>\$5.545.000,00</b>	<b>\$5.545.000,00</b>	<b>\$5.545.000,00</b>	<b>\$5.545.000,00</b>	<b>\$27.725.000,00</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		<b>\$1.242.940,00</b>	<b>\$7.348.900,00</b>	<b>\$326.734,00</b>	<b>\$20.000.269,00</b>	<b>\$2.602.600,00</b>	<b>\$21.526.443,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se presenta el Estado de Resultados, analizando de manera específica cada Ciudad y cómo éstas contribuyen de manera global en el resultado. Se decidió realizar un EERR segmentado, para poder dilucidar de manera precisa el resultado de cada ciudad como unidad de negocio, y la influencia sobre el resultado global de la empresa.

En el mismo se pueden apreciar 5 ciudades, de las cuales solamente “F” y “B” cuentan con vehículos propios de cada ciudad, y los mismos son alquilados. La demás ciudades cuentan con los servicios directamente provistos desde la central, por lo que no poseen gastos de vehículos propios, pero sí incurren en mayores gastos por la provisión de Servicio técnico e Instalaciones por parte de la central.

Imagen N°9: Estado de Resultados de Ciudades Septiembre 2025



ERR CIUDADES - MODELO		2021					TOTAL	%
		A	B	S	L	C		
INGRESOS	ABONOS	\$31.202.500,00	\$30.122.500,00	\$17.809.500,00	\$37.513.000,00	\$20.981.500,00	\$137.429.000,00	85,61%
	INSTALACIONES	\$1.285.500,00	\$459.000,00	\$495.500,00	\$1.290.000,00	\$2.384.500,00	\$5.874.500,00	4,09%
	VISITAS TÉCNICAS	\$120.000,00	\$120.000,00	\$55.000,00	\$90.000,00	\$45.000,00	\$430.000,00	0,30%
TOTAL INGRESOS		\$32.608.000,00	\$30.701.500,00	\$18.359.500,00	\$38.893.000,00	\$23.411.000,00	\$143.733.500,00	100,00%
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$24.010.960,00	\$17.015.500,00	\$12.279.266,00	\$27.018.731,00	\$14.696.400,00	\$84.987.857,00	59,13%
MARGEN ESPECÍFICO		\$8.597.040,00	\$13.686.000,00	\$5.871.734,00	\$11.874.269,00	\$8.714.600,00	\$58.745.643,00	40,87%
TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS		\$1.811.100,00	\$5.794.100,00	\$0,00	\$1.292.000,00	\$597.000,00	\$8.494.200,00	5,91%
MARGEN SECTORIO		\$6.785.940,00	\$12.891.900,00	\$5.871.734,00	\$10.582.269,00	\$8.117.600,00	\$48.251.843,00	33,77%
TOTAL COSTOS FIJOS INDIRECTOS		\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$27.725.000,00	19,29%
RESULTADO OPERATIVO		\$1.240.940,00	\$7.346.500,00	\$326.734,00	\$10.090.269,00	\$2.602.600,00	\$21.526.443,00	14,98%
		3,81%	23,97%	1,80%	25,76%	11,12%	24,99%	

Fuente: Elaboración propia

Se añade una columna en la derecha del cuadro, donde se realiza un análisis vertical de la incidencia de cada costo respecto a los ingresos totales, con un mapa de calor en donde cuanto más incide, más azul es la casilla. Se puede apreciar que los campos que mayor incidencia tienen en el resultado final son:

CONSUMO GB: Indica la cantidad de banda ancha consumida por los usuarios de la ciudad

MATERIALES CENTRAL: Materiales enviados desde la central a cada ciudad, ya sea para realizar instalaciones, como servicios técnicos, los cuales incluyen ONU, fibra óptica, etc.

EMPLEADOS ADMINISTRACIÓN CENTRAL: Compuesto por todos los gastos incurridos en personal de administración central (sueldos, cargas sociales, etc).

Entre dichos conceptos, la empresa ocupa más del 65% de sus ingresos totales. Esto nos indica el compromiso de la empresa en brindar un servicio de calidad, desde la provisión del servicio con materiales de calidad, hasta la atención cercana mediante call center propio y empleados a disposición para atender las necesidades de cada cliente. Aunque también es un indicador a revisar si se desea controlar la rentabilidad a largo plazo de dichas unidades de negocio.

Los costos fijos representan más del 25% de los ingresos, siendo relativamente altos para el rubro de la organización. Los mismos se justifican por tener una infraestructura sólida, con margen para atender una mayor capacidad de clientes.

Al final del cuadro se añade una fila para analizar la rentabilidad de cada ciudad como unidad de negocios. En el período bajo estudio, se llegó a un resultado operativo de \$21.526.443,00 entre todas las ciudades, representando este valor un 14,98% de los ingresos. Si bien es un monto atractivo considerándose una PYME, la rentabilidad promedio del 15% es baja para el sector de telecomunicaciones.



Si bien la rentabilidad promedio es baja, la misma se ve afectada por ciudades como “S” y “F”, en donde se realizaron inversiones en ampliación de redes, mayor infraestructura e instalaciones de varios clientes, lo cual en los próximos meses comenzará a dar sus resultados.

Imagen N°10: Estado de Resultados de Ciudades Septiembre 2025

CIUDADES - MODELO		F	B	S	L	C	TOTAL	%
INGRESOS	ABONOS	\$15.202.500,00	\$10.522.000,00	\$17.609.000,00	\$17.513.000,00	\$20.981.000,00	\$127.427.000,00	98,81%
	INSTALACIONES	\$1.285.500,00	\$450.000,00	\$485.500,00	\$1.260.000,00	\$2.384.500,00	\$5.864.500,00	4,59%
	VISTAS TECNICAS	\$120.000,00	\$20.000,00	\$95.000,00	\$90.000,00	\$45.000,00	\$470.000,00	0,36%
TOTAL INGRESOS		\$16.508.000,00	\$10.992.000,00	\$18.190.000,00	\$18.863.000,00	\$23.410.500,00	\$133.761.500,00	100,00%
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$24.218.000,00	\$12.815.000,00	\$12.278.200,00	\$22.556.731,30	\$14.686.400,30	\$86.554.331,30	64,34%
MARGEN ESPECIFICO		\$8.597.000,00	\$8.177.000,00	\$5.911.800,00	\$6.306.268,70	\$8.724.100,00	\$47.207.168,70	35,66%
RENTABILIDAD ESPECIFICA		26,28%	60,00%	33,70%	33,38%	37,20%	40,87%	
TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS		\$1.811.300,00	\$6.794.300,00	\$0,00	\$1.292.000,00	\$997.000,00	\$9.894.600,00	7,39%
MARGEN SEGMENTO		\$6.785.700,00	\$1.382.700,00	\$5.911.800,00	\$5.014.268,70	\$7.727.100,00	\$27.351.443,30	20,45%
RENTABILIDAD POR SEGMENTO		26,52%	12,58%	33,10%	26,64%	32,90%	34,27%	
TOTAL COSTOS FIJOS INDIRECTOS		\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$5.545.000,00	\$27.730.000,00	20,74%
RESULTADO OPERATIVO		\$8.241.700,00	\$1.632.700,00	\$5.911.800,00	\$4.514.268,70	\$2.182.100,00	\$21.524.443,30	16,10%
		49,63%	15,13%	33,10%	23,94%	9,32%	24,30%	

Fuente: Elaboración propia

Se añaden 2 filas más al Estado de Resultados analizado, para estudiar 2 indicadores más:

- Rentabilidad Específica, por cada ciudad antes de afrontar los costos fijos directos, ya que algunas poseen en menor cantidad, y algunas directamente no afrontan costos directos
- Rentabilidad por segmento, que es el resultado obtenido antes de afrontar los costos fijos indirectos, que se distribuyen en partes iguales entre todas las ciudades.

Se aprecia que las ciudades menos influidas por los costos fijos indirectos son aquellas que en principio ya poseen un margen mayor, debido a que no se distribuye según monto recaudado u otra base de prorratio proporcional, sino que se realiza en partes iguales sin importar que algunas ciudades recaudan el doble que otras. Esto representa un punto a analizar, ya que las ciudades más afectadas en este sentido son aquellas que poseen una menor recaudación. En este aspecto, lo podemos apreciar de mejor manera con la ciudad “S”, que si bien es la que menos recauda y tiene menor margen operativo al final, su margen del segmento se ve equiparado al de ciudades como “C”, y al promedio general. Pero al poseer ingresos menores, ésta se ve severamente afectada por los costos fijos prorratiados y su rentabilidad operativa se desploma luego de afrontarlos.

Podemos destacar la ciudad “B”, que obtiene un margen específico del 60%, pero cuyos costos fijos directos representan casi un 20% de los ingresos mensuales. Si bien posee personal técnico y administrativo a diferencia de otras ciudades, esto es una alerta a revisar sus costos directos, ya que a mediano o largo plazo podrían afectar la rentabilidad de la unidad.

Se concluye que es necesario revisar los costos fijos a prorratiar entre las unidades de negocio, de manera que la distribución sea de una forma más equitativa entre las mismas. Ya que





debiendo afrontar los mismos números algunas ciudades que recaudan montos mucho menores que otras, su rentabilidad se ve afectada seriamente, por lo que a futuro es importante reacomodar la estructura de distribución de costos.

### **PROPUESTA DE DASHBOARD**

En cuanto a la gestión de la dirección general, se avanzó de manera significativa en el diseño y desarrollo de un dashboard financiero orientado a la visualización y análisis de los flujos de fondos generados por la organización. Esta herramienta integra de forma sistematizada la información vinculada a los ingresos y egresos de efectivo, permitiendo su exploración mediante filtros por período temporal y por centro de costos, lo que facilita un análisis comparativo y evolutivo de la gestión financiera.

La implementación de este tablero responde a la necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia, control y trazabilidad sobre el uso de los recursos económicos. En particular, se busca brindar al socio una visión más clara y precisa respecto del destino de los egresos efectuados, dado que, si bien se dispone de un margen financiero positivo, no se cuenta con una cuantificación detallada que permita distinguir qué proporción de los fondos se destina a inversiones en infraestructura y nuevos proyectos frente a los gastos corrientes asociados al funcionamiento operativo.

En este contexto, el dashboard se constituye en una herramienta de apoyo a la gestión estratégica, al posibilitar una lectura integral y en tiempo real de los movimientos de fondos. Su utilización contribuye a optimizar los procesos de toma de decisiones, mejorar la planificación presupuestaria y promover una administración más eficiente y sustentable de los recursos institucionales.

Imagen N°11: Dashboard propuesto -Resumen de ingresos y egresos Septiembre



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

Se presenta el dashboard correspondiente al mes de septiembre, el cual consolida la información de los flujos de fondos mensuales de la organización. El tablero se encuentra estructurado en dos secciones principales: Ingresos y Egresos, permitiendo una lectura clara y comparativa de las principales fuentes y destinos de efectivo.

En el apartado de Ingresos, se observa un total de 150,7 millones, integrado principalmente por Abonos (128,1 M), Movimientos internos (3,3 M), Clientes mayoristas y empresas (9,9 M). Se incluyen además el Saldo inicial y otros conceptos menores, tales como Aportes y Diferencias de caja, que completan la composición total del flujo de entrada.

En cuanto a los Egresos, también por un total de 150,7 millones, el tablero muestra su distribución a través de un gráfico circular que distingue tres grandes destinos: Depósito cuenta propia (39,5%) el cual implica ingresos de dinero al banco, Empresa (38,1%) que se refieren a los gastos para la operación diaria de la empresa, e Inversiones (22,4%). En el detalle inferior se identifican los principales centros de costos, destacándose los montos asignados a Bancos (57,5 M), Administración Central (40,5 M) e Inversiones inmobiliarias (8 M), entre otros.

Del análisis del período se desprende la existencia de un flujo de fondos sólido, evidenciado por la magnitud de los ingresos registrados y la capacidad de la organización para destinar una proporción significativa de los egresos a inversiones de diversa índole, tales como proyectos de infraestructura, expansión operativa y mejoras en activos. Este comportamiento refleja una

situación financiera sólida y una política de gestión orientada al crecimiento sostenido, mediante la reinversión de excedentes en iniciativas estratégicas de largo plazo.

Imagen N°12: Dashboard propuesto - Egresos Septiembre



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

Como primer gráfico tenemos una tarjeta de egresos, la cual nos brinda la suma de egresos para el período filtrado (Mes 9, Septiembre), dando un resultado de \$150.708.301.

Tenemos un gráfico de torta, en donde se muestra la composición de los gastos, en donde se divide en 3 campos principales: Gastos de la empresa, siendo todos aquellos relacionados a las actividades del día a día; Depósitos en cuenta propia, de cuentas bancarias a nombre de la empresa; e Inversiones, que son gastos destinados a las distintas inversiones por infraestructura y otros tipos de negocio que desea incorporar próximamente la empresa.

El análisis de la estructura de egresos del mes de septiembre evidencia un patrón de gasto orientado al fortalecimiento estructural y al sostenimiento de la capacidad operativa. Se advierte una asignación relevante de recursos hacia la adquisición de activos rodados y mejoras en infraestructura edilicia, lo que refleja una política de inversión sostenida y coherente con las necesidades de expansión operativa de la organización. Este comportamiento indica una tendencia hacia la reinversión de fondos excedentes en bienes de

capital y proyectos de mejora, lo cual contribuye al incremento del valor patrimonial y a la optimización de los procesos internos.

A su vez, los gastos administrativos y de personal mantienen una participación proporcional dentro del total de egresos, lo que sugiere un adecuado control del gasto operativo y una estructura de costos consistente con el nivel de actividad observado. En conjunto, la composición de los egresos durante el período analizado permite inferir una gestión financiera equilibrada y planificada, capaz de sostener la operatividad corriente mientras destina recursos a iniciativas que fortalecen la infraestructura y la capacidad de respuesta institucional.

Se avanzó en el **análisis sistemático de los movimientos bancarios**, una tarea que hasta el momento no formaba parte de los procedimientos habituales de control financiero. La incorporación de este seguimiento adquiere especial relevancia considerando el volumen de fondos que se canaliza mensualmente a través de las cuentas bancarias, tal como se evidencia en la planilla de efectivo. Si bien la mayor parte de las operaciones se realiza en efectivo, el estudio de los movimientos bancarios permitió identificar transacciones de montos considerablemente elevados en varios casos, lo que demuestra la importancia de su control y registro adecuado dentro de la gestión general de fondos.

Este nuevo enfoque no solo contribuye a mejorar la conciliación entre los registros contables y bancarios, sino que también ofrece una visión más completa sobre la dinámica financiera de la organización. En consecuencia, el análisis de movimientos bancarios se consolida como una herramienta clave para fortalecer la trazabilidad, la transparencia y la eficiencia en la administración de los recursos monetarios.

Imagen N°13: Dashboard propuesto - Movimientos Banco Santander Septiembre



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

En el mes de septiembre, los créditos bancarios totalizaron \$94.879.767,33, con una composición dominada por depósitos en efectivo y transferencias internas, que explican más del 90 % del total. Este comportamiento refleja una operatoria principalmente concentrada en movimientos de fondos dentro de la propia estructura financiera.

En cuanto a los débitos, que alcanzaron \$70.222.333,03, la tabla muestra una distribución más diversa. El mayor egreso corresponde a materiales (\$17,5 M), seguido por servicios de internet (\$12 M) y movimientos internos (\$10,9 M). Le siguen impuestos (\$6,3 M), rodados (\$4 M) y préstamos (\$2 M), además de partidas menores vinculadas a seguros, intereses por descubierto y tarjetas de crédito.

Este desglose evidencia una estructura de gastos orientada principalmente al sostenimiento operativo y al funcionamiento administrativo, con una presencia relevante de erogaciones ligadas a la provisión de insumos y servicios básicos. Si bien la mayoría de los movimientos generales se realizan en efectivo, los montos elevados observados en las transacciones bancarias confirman su peso significativo dentro de la gestión financiera, requiriendo un control detallado y continuo para mantener la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.



Si bien los movimientos analizados tuvieron lugar en el mes de Septiembre, es necesario realizar la correcta imputación de los mismos al período que correspondan, ya que muchas veces se trabaja con pagos a plazos de 30, 60 y hasta 90 días, por lo cual atribuir todas las erogaciones como costos del propio mes, sería un error que afecta la rentabilidad.

Analizando en profundidad el sistema utilizado por la empresa, se trabajó en conjunto con el área de sistemas para obtener del mismo información histórica de ingresos por abonos de las distintas unidades de negocio ciudades, y del número de instalaciones activas por cada una de ellas. Se obtuvieron los datos históricos los cuales fueron volcados a una planilla. Lo mismo se realizó con el fin de obtener un panorama claro de la evolución histórica de cada ciudad, y de cómo esta influye en el desempeño financiero de la empresa.

Se propone el siguiente tablero operativo, donde se aprecia la evolución de los ingresos por abonos:

Imagen N°14: Dashboard propuesto



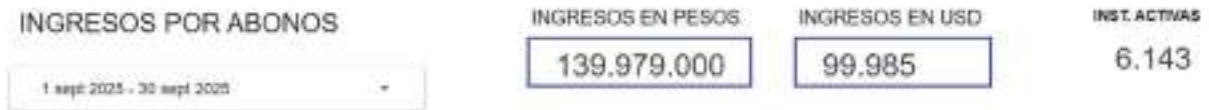
Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos que se pueden obtener del sistema de información actual, con un previo trabajo de la planilla que obtenemos del mismo.

A continuación, se procede a explicar los indicadores, gráficos y tarjetas del mismo.



Imagen N°15: Tarjetas gráficas de encabezado



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

De izquierda a derecha:

- Tenemos un filtro para realizar análisis por período. En el gráfico expuesto, se analiza el período comprendido entre el 1 y el 30 de Septiembre del año 2025.
- Tarjeta de ingresos en pesos, mostrando el monto total de ingresos durante el período analizado, arrojando un resultado de \$139.979.000.
- Tarjeta de ingresos en USD, tomando el tipo de cambio vigente al último día hábil del mes, dando un resultado de U\$99.985.
- Número de instalaciones activas al comienzo del mes, sumando las instalaciones de todas las ciudades.

Imagen N°16: Línea de tiempo de número total de instalaciones.



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

La línea de tiempo del nro de instalaciones, nos ayuda a apreciar la evolución del número de abonados a través del tiempo, demostrando un comportamiento creciente a lo largo de todo el período del que se posee registro de las mismas, que abarca desde el 1 de Julio de 2024 hasta la actualidad. Al posar el cursor sobre la línea de cualquier período, el gráfico nos indica la fecha correspondiente y el número de instalaciones vigente.





Imagen N°17: Línea de tiempo de Instalaciones activas por ciudad y de Ingresos en pesos por ciudad.

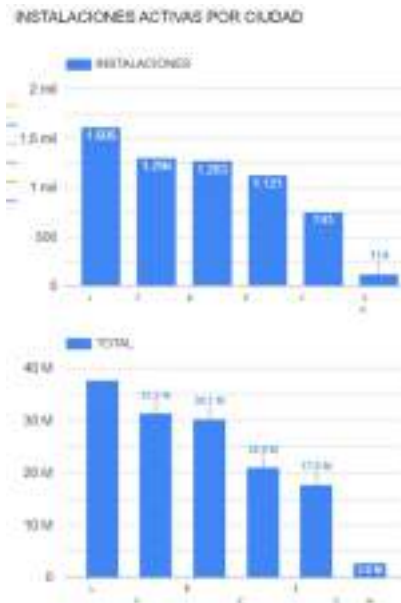


Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

Los gráficos anteriores nos muestran la evolución específica de cada ciudad a lo largo del tiempo, en cantidad de instalaciones activas por cada una de ellas, y en el monto recaudado en pesos. Podemos apreciar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, y cuáles son las que tienen mayor incidencia en la organización.

Estos gráficos nos muestran cómo la ciudad “B” fue la de mayor recaudación y número de afiliados durante todo 2024, hasta que a principios de 2025 sufrió una caída tanto en número de abonados como en los ingresos mensuales, siendo sobrepasada casi inmediatamente por la ciudad “L”, y recientemente por la ciudad “F”.

Imagen N°18: Gráfico de barras de Instalaciones activas por ciudad y total de ingresos en pesos por ciudad



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

En la imagen podemos apreciar gráficos sobre el desempeño de cada ciudad para el período analizado, de Septiembre de 2025. En él podemos apreciar, por ejemplo, cómo la ciudad “C”, a pesar de no ser tan grande su diferencia en número de instalaciones respecto a “B”, posee una recaudación proporcionalmente mucho menor.

Imagen N°19: Línea de tiempo de ingresos totales en dólares.



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

La línea de tiempo muestra la evolución de los ingresos, pasada a valor de moneda extranjera, tomando el tipo de cambio al último día hábil de cada mes. La conversión se realiza para intentar llevar a moneda corriente los ingresos de cada período, y así poder realizar una comparación más objetiva. En el gráfico podemos ver un crecimiento vertiginoso en los primeros meses, el cuál condice con los gráficos analizados anteriormente. Se aprecia un comportamiento levemente creciente a lo largo del tiempo. Estático hasta principio de año, en



donde se comienzan a ver variaciones. Lo mismo puede ser explicado por la baja de algunos clientes, y también por el movimiento cambiario que se experimentó a nivel país en dichos meses.

A partir del mismo, podemos ver que, a pesar de la evolución en el número de instalaciones, las mismas no se trasladaron de manera tal en los ingresos en moneda corriente, lo cual nos hace pensar en si realmente la empresa está manteniendo su rentabilidad, o la está sacrificando con tal de atender a la mayor cantidad posible de clientes, y también a pensar si existen factores externos que tengan incidencia en esto.

## Recomendaciones

A partir del análisis realizado, se proponen una serie de acciones orientadas a fortalecer la organización interna, mejorar la calidad de la información disponible y acompañar el crecimiento de la empresa de manera ordenada y sostenible. Las siguientes recomendaciones buscan equilibrar la formalidad necesaria en los procesos con una mirada humana sobre el funcionamiento cotidiano del equipo.

### 1. Organización interna y roles

Se considera relevante avanzar en la formalización de las funciones dentro del área administrativa, especialmente en lo referido a tareas de tesorería. La encargada administrativa ya desempeñaba en los hechos responsabilidades vinculadas a esta función, por lo que resulta pertinente oficializar su rol como auxiliar administrativa-contable y de tesorería, en línea con el perfil de puestos propuesto por la consultora. Acompañar esta formalización con instancias de capacitación práctica permitirá consolidar su desempeño, brindar mayor claridad operativa y reducir la dispersión actual de tareas. Asimismo, una distribución más equilibrada de responsabilidades contribuirá a mejorar la eficiencia del sector, evitando sobrecargas y asegurando continuidad en los procesos críticos.

### 2. Controles y procesos operativos

Con el fin de fortalecer la confiabilidad de la información y minimizar riesgos, se recomienda implementar controles cruzados en los sectores de caja y almacenes. La verificación sistemática por más de una persona y la conciliación con inventarios o saldos físicos aportarán mayor seguridad y transparencia a la operatoria diaria. Del mismo modo, avanzar en la integración progresiva de sistemas facilitará la reducción de registros duplicados y permitirá contar con datos más consistentes y accesibles. La finalización y puesta en práctica del plan de cuentas será clave para estandarizar la imputación de gastos y favorecer un análisis más claro de la estructura económica de la empresa.



### 3. Gestión de la información y documentación

La gestión documental constituye un área con potencial significativo de mejora. El manejo exclusivamente físico de la información garantiza resguardo, pero limita la agilidad en el acceso y dificulta la trazabilidad. La incorporación gradual de un sistema de archivo digital permitirá optimizar tiempos, reducir riesgos de extravío y facilitar la consulta multiplataforma por parte de los distintos sectores.

Asimismo, se sugiere establecer lineamientos uniformes para la elaboración de informes destinados a socios de las distintas ciudades, con criterios claros de presentación y de asignación de costos por ciudad. De esta manera, los reportes serán más consistentes y permitirán una lectura comparativa más ordenada y transparente.

### 4. Comunicación y alineamiento estratégico

Finalmente, se recomienda fortalecer los espacios de comunicación interna entre la Dirección y los referentes de cada área. La realización de reuniones semanales, orientadas a revisar objetivos, compartir avances y discutir prioridades, favorecerá el alineamiento del equipo y permitirá mejorar la coordinación general. Una comunicación más clara y periódica sobre los criterios de gestión y las decisiones estratégicas contribuirá no solo a una mejor organización, sino también a un clima de trabajo más seguro y motivador para todos los involucrados.

### 4. Análisis y retroalimentación

Los dashboards propuestos resultarán verdaderamente útiles en la medida en que los indicadores que presentan sean analizados y se tomen decisiones concretas a partir de ellos. Se recomienda realizar un seguimiento periódico de cada métrica, comparando los resultados con períodos anteriores y evaluando su evolución. Este monitoreo permitirá identificar desvíos, validar avances y ajustar las estrategias cuando sea necesario.

De esta manera, los tableros dejarán de ser una herramienta meramente descriptiva para convertirse en un instrumento de gestión activa que acompañe el crecimiento ordenado de la empresa.

## Conclusiones

A lo largo del trabajo realizado se pudo observar que contar con indicadores claros y con Estados de Resultados correctamente elaborados no es solo una cuestión técnica, sino herramientas que aportan verdadera claridad sobre cómo está funcionando la organización.



Los tableros propuestos permiten transformar datos dispersos en información útil, facilitando la comprensión del día a día y ayudando a detectar tanto problemas como oportunidades que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.

En respuesta a esta situación, se mapearon en detalle los flujos de ingresos y egresos de cada unidad de negocio, identificando las deficiencias estructurales del proceso de registro: multiplicidad de formatos, sobrecarga operativa en personal sin formación específica, información incompleta y ausencia de integración entre áreas. Este diagnóstico sentó las bases para avanzar en los objetivos siguientes.

El desarrollo de indicadores clave, en línea con los principios de la Contabilidad de Gestión, fue de gran utilidad para la construcción de métricas claras, comparables y alineadas con sus necesidades reales. Los KPIs diseñados (contribución marginal, estructura de costos por ciudad, clasificación de gastos, entre otros) permiten evaluar con precisión la eficiencia operativa de cada unidad de negocio, algo previamente no conseguido por la dispersión de la información.

A su vez, se elaboraron modelos de estados financieros segmentados mediante el enfoque de costeo variable, que permiten distinguir entre costos variables, costos fijos directos por ciudad y costos fijos indirectos centrales. Esta metodología aportó claridad respecto del desempeño económico de cada unidad, facilitando la identificación de los centros más rentables, los que requieren optimización y aquellos que absorben mayor carga de costos. La adecuación de la planilla mensual de ciudades reforzó esta visión, permitiendo un registro más ordenado y analizable.

El diseño de dashboards, tanto directivos como operativos, permite una visualización y análisis dinámico de la información. Los tableros permiten filtrar datos por período, ciudad o centro de costos, facilitando la detección de tendencias, el análisis de flujos de fondos y la revisión de movimientos bancarios con un nivel de claridad hasta ahora inexistente. Estas herramientas transforman información previamente dispersa en conocimiento accionable.

En conjunto, el trabajo demuestra que la empresa posee el potencial para avanzar hacia un modelo de gestión moderno, eficiente y alineado con las exigencias del sector de telecomunicaciones, caracterizado por alta competencia, clientes volátiles y costos cambiantes. Las herramientas generadas fortalecen la transparencia, el control interno y la capacidad de planificación, colocándola en una posición más sólida para enfrentar desafíos futuros y sostener un crecimiento ordenado y sustentable.

Más allá de las limitaciones detectadas —entre ellas la necesidad de fortalecer la capacitación interna, reducir la informalidad administrativa y continuar la integración tecnológica—, el aporte central de esta investigación reside en haber transformado una problemática estructural en un sistema coherente de información, métricas y visualizaciones que funcionan como un verdadero soporte estratégico para la toma de decisiones.



Tan importante como el análisis de la información, es la materia prima a partir de la cual llegamos a dicha información. Por lo cual es de vital importancia la adecuada registración de los datos para que posteriormente los mismos puedan ser correctamente procesados.

Mantener estas herramientas en funcionamiento de manera continua a lo largo del tiempo es clave para sostener un crecimiento ordenado y evaluar cada aspecto del negocio. Actualizar los indicadores y revisar periódicamente los resultados económicos no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también impulsa una forma de trabajar más consciente, transparente y alineada con los objetivos de la empresa.

## Referencias

- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *Journal of Finance*, 60(1), 137–177.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.



- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Corbalán, Mauricio Alejandro (2023). Diseño de un dashboard para la gestión económica financiera de un grupo empresario. Práctica Profesional LA.
- Díaz, M., Pérez, J., & Sánchez, F. (2020). Profesionalización de la gestión en PyMEs: Estrategias y resultados. *Revista de Administración y Finanzas*, 12(2), 45–63.
- Drucker, P. F. (2002). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- García-Pérez, A., & López, R. (2019). La gestión financiera en PyMEs: Retos y oportunidades en contextos inflacionarios. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1–22.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2008). *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Ledesmas Sofía (2025), Propuesta de mejora estructural en el Área de Tesorería. Práctica Profesional LA.
- Lussier, R. N., & Halabi, C. E. (2010). A three-country comparison of the business success versus failure predictors in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 360–377.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley
- Plano Clark, V. L., & Creswell, J. W. (2015). *Understanding research: A consumer's guide* (2nd ed.). Pearson.





- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

## Apéndice

### **Entrevista a socio Gerente:**

- 1) ¿Actualmente en qué proceso se encuentra la empresa respecto a su crecimiento o expansión?



- En los últimos años tuvimos un buen crecimiento, haciendo inversiones para expandirnos en varias ciudades del interior provincial, en donde tenemos socios de la organización, y ya estamos apuntando a otros puntos estratégicos de tendido de red.
- 2) ¿Cómo gestionan la expansión respecto a lo administrativo? Y respecto a lo operativo?
  - Administrativamente tenemos todo centralizado en capital, y recientemente nos mudamos a un edificio nuevo el cual es propio y no alquilamos como antes. Se está invirtiendo mucho en equipamiento e infraestructura de mucha mayor capacidad para poder atender más clientes y poder brindar un mayor repertorio de servicios. Operativamente, tenemos únicamente 2 ciudades que cuentan con personal técnico propio, el cual también responde a la administración central ante cualquier percance. Las demás ciudades, son atendidas por equipos que salen todos los días desde la central.
- 3) Respecto a la administración centralizada y los socios del interior, ¿surgen inconvenientes respecto a la repartición de costos y ganancias?
  - La relación con los socios es buena, pero tenemos que sentarnos a charlar respecto a criterios distintos que tenemos en la asignación de costos de parte de la central a cada ciudad. Ellos cuando necesitan hacen retiros, los cuales quedan asentados para llevar la cuenta de su estado de saldo.
- 4) Con la recaudación mensual, ¿tienen inconvenientes o cuellos de botella?
  - No tenemos ningún problema para el cobro, ya que el día 10 se vence y quienes hasta el 15 no abonaron, comenzamos a cortarles el servicio. Por lo que nuestros cuellos de botella suelen ser alrededor del día 15 de cada mes y la posterior semana, ya que todos los clientes con el servicio suspendido llegan a las sucursales en cantidad a abonar, entonces solemos necesitar apoyo de personal en dichos puntos.
- 5) Para llevar el negocio, ¿cuáles son las principales necesidades?
  - Por el movimiento de cada día y la actual ausencia de alguien encargado de dicha tarea específica, necesito un seguimiento muy de cerca con información de todos los gastos que se hacen. No sé en qué se me va todo el dinero que recaudamos. Si bien tenemos costos propios de la empresa, estamos haciendo inversiones en flota, infraestructura y más cosas. Pero me inquieta un poco que de todo el dinero recaudado, a fin de mes no me queda nada, y necesito saber a dónde se destina cada peso que ingresa.
- 6) ¿Cómo se lleva el control de los flujos de dinero?
  - Tenemos un sistema en el cual los cierres de caja se reflejan y me dicen el dinero teórico que debe haber, y otro sistema de caja en donde la gente de administración me carga información de movimientos diarios de efectivo. Pero no me cierran unos números con los otros. También tenemos mucho movimiento en bancos con cheques y demás, el cual quiero controlar meticulosamente para saber en qué se me va la plata.
- 7) ¿Cuáles son los objetivos que tenes a corto, mediano y largo plazo?
  - Primero que nada quiero poder acomodarme financieramente para poder planificar a futuro con información clara, el conocer la plata que voy a tener a fin de mes antes que este pase, y de ahí poder planificar los gastos a 2 o 3 meses.

Para más adelante la idea es comenzar a importar y exportar con distintas unidades de negocio, pero para eso quiero tener la información bien clara.

### **Entrevista a Personal de Administración:**

- 1) ¿Cuáles son las tareas rutinarias que tienen en el área?
- Si bien damos un poco de apoyo a todos, haciendo facturación, revisando estados de clientes, e incluso atendiendo por teléfono a los mismos, lo principal es llevar al día la caja y encargarme de que todos los días cierre con la menor diferencia.
- 2) ¿Qué tareas llevan más tiempo? ¿Algunas se repiten o superponen?
- Por ahí el llevar los ingresos y salidas de plata diario se vuelve tedioso ya que en las fechas cerca del corte, viene todo junto a última hora del día, eso hace que nos terminemos saturando siempre a la misma hora, cerca del final del día.
- 3) ¿Sentís que deberían aclararse funciones respecto a algunas tareas? ¿Cómo creés que se podría solucionar?
- Muchas veces con el área de soporte técnico, ellos derivan clientes con consultas las cuales le competen a ellos, lo mismo desde call center. Suele ser por falta de conocimiento, también para sacárselos de encima.  
Creo que la solución más lógica sería demarcar la responsabilidad de cada uno, y darles las herramientas a los chicos para poder atender las consultas que les hagan, capaz una capacitación o seguimiento mas cercano.
- 4) Para el control de flujos de dinero y demás tareas relevantes, ¿usan un sistema o software especial?
- Tenemos un soft para recibir los cierres de caja cada vez que llegan y los controlamos, y otro específico de caja donde cada vez que los recibimos estos se suman, y podemos cargar demás ingresos y gastos. Pero si te soy sincera, no le confío mucho a ese sistema, porque muchas veces tiene fallas y tampoco termino de entenderlo. Así que me termino llevando de la planilla de excel que hacemos en paralelo, y al final de cada día le mandamos al socio los cierres.

### **Entrevista a Personal de Soporte Técnico:**

- 1) ¿Cuáles son las principales responsabilidades en tu área para la provisión de servicios?
- Yo me encargo de todo lo que es coordinar los equipos y cuadrillas de técnicos para hacer las visitas técnicas de mantenimiento/repares e instalaciones a nuevos clientes.
- 2) ¿Dependen de otras áreas o trabajan en conjunto?
- Para lo anterior, tengo que estar en contacto todo el tiempo con los chicos del call center, que me van pasando las fichas. A la vez, también dependemos de almacenes para ver disponibilidad de stock, porque no vamos a programar reparaciones o instalaciones nuevas si no tenemos materiales para hacerlo.
- 3) ¿Qué actividades consideradas estratégicas y cuáles operativas? ¿Surgen problemas en el día a día?



- Actividades estratégicas más que nada el de analizar la información que tenemos sobre leads y ventas ejecutadas, para así poder proponer estrategias de captación en cada zona.

En el día a día los principales problemas que salen son imprevistos en el tendido de redes, con cortes imprevistos. También algún que otro cliente que brinda info mal o que se arrepiente de contratar, por lo que terminamos perdiendo tiempo de los técnicos que visitan sus casas.

4) ¿Considerás suficientes los recursos actuales? ¿Propondrías alguna mejora?

- Creo que es necesario tener a mano recursos que me ayuden a tener información rápida sobre distintos indicadores como ventas, prospectos, etc. Un CRM integrado me serviría mucho para proponer más estrategias acordes.

Propondría que hayan tareas asignadas de manera clara, para poder dar la responsabilidad a cada persona y que no se lave las manos cuando surge algún inconveniente.