



PRÁCTICA PROFESIONAL  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CS.ECONOMICAS



# DISEÑO Y APLICACION DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION EN UNA PYME

**Cortez Guadalupe**

**DNI: 41.238.786**

**Profesor tutor: García, Javier**

1er Cuatrimestre 2021

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**1.- DATOS GENERALES:**

Apellido y Nombres:	Apellido y Nombres del Director:
Cortez, Guadalupe	García, Javier Antonio
DNI: 41.238.786	DNI: 25.922.471
Tema: Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real	
Lugar de Trabajo: Visir S.A. – Catamarca 507. San Miguel de Tucumán	

**2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL**

Inicialmente, decidí realizar mi trabajo de práctica profesional en el lugar de trabajo en donde tenía una antigüedad considerable para poder identificar falencias o posibles oportunidades. En el puesto que ocupé de pasante, reconocí que en las funciones administrativas/gerenciales utilizaban presupuestos o indicadores, pero que en su mayoría se trataban de naturaleza financiera; además, pude intuir un enfoque reactivo en sus actividades. Es por esto, que consideré implementar un sistema de gestión con el fin de proponer herramientas que contribuya al futuro crecimiento de la organización y que le otorgue una perspectiva distinta a la que están acostumbrados a manejar.

El plan de trabajo fue enviado a principios de abril 2021 con la situación problemática, objetivos y marco metodológicos definidos. Luego, en paralelo, mientras llevaba a cabo la lectura de la bibliografía, comencé implementar las técnicas de recolección de datos: en primer lugar, se efectuaron entrevistas al gerente general y encargado de cobranzas; que pudo ayudarme a visualizar el futuro de la unidad de negocios, sus fortalezas, debilidades, la competencia del mercado; como así también, el proceso desde la venta y originación de crédito hasta el otorgamiento de los “libre deuda” por cumplimiento de pago de la totalidad del crédito. Luego, implementé los cuestionarios para los colaboradores internos, y con ayuda de la sección call center, pude enviarlo a colaboradores externos – cajeros y vendedores. En base a los datos recolectados, me permitió formular los componentes de sistema de control de gestión, junto con la identificación de las herramientas que pertenecen a las palancas de control de gestión.

Otro aspecto, es la realización de cursos: en primer lugar, en el mes de mayo completé el dictado de *ECACapacitaciones* sobre “Power Bi”; y en junio realicé

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

el curso virtual sobre “Tableros de comando y Control de gestión” brindado por *CAMEeducativa*.

Por último, previo otorgamiento de permisos, pude acceder a bases de datos de la organización correspondientes a finales de mayo/junio y realizar reportes mediante Power Bi y Microsoft Excel; con el fin de obtener indicadores relevantes y luego plasmarlos en tableros de control. También se proponen tableros de control pertenecientes al área de clientes y procesos internos, con el fin de emplearlos en un próximo período.

**3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:**

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	<b>X</b>			

El plan de trabajo no fue completado al 100% por diversas razones: en primer lugar, se modificó la redacción de la situación problemática presentada; no obstante, la definición del problema principal se mantuvo. Luego el 3er objetivo propuesto inicialmente, sufrió modificaciones con el fin de expresar mejor lo que se quería realizar.

También, como instrumento de recolección de datos, se había propuesto realizar encuestas sobre el grado de fidelización que tenían los clientes con la organización que, finalmente, no pudo llevarse a cabo por diferentes inconvenientes presentados en el lugar de trabajo, además de la situación que se tuvo que atravesar en los meses de mayo/junio: pandemia y cuarentena impuesta por el gobierno nacional. Aun así, se propone su utilización como un indicador a emplear en los tableros de control para medición en un siguiente período.

Por último, en vez de llevar a cabo el curso dicado en *Udemy*: “Experto en tableros de control de gestión en Excel”; realicé el que brindó *CAMEeducativa* sobre “Tableros de comando y Control de gestión” dado que, en mi opinión, tenía un material más completo y adecuado para llevar adelante mi trabajo de estudio.

**4.- DIVULGACIÓN**

- Reunión de discusión del Instituto de Administración – Avances de práctica profesional. Fecha: 28 de junio de 2021
- Presentación en IX Muestra Académica de trabajos de investigación de la Licenciatura en Administración organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas – UNT. Fecha: 09 al 13 de agosto de 2021

**5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:**

**Participaciones de los foros:**

1) Charla de Ignacio Schuttemberger

“Me pareció una charla muy valiosa, Ignacio nos demostró cómo un licenciado en administración, además de poder especializarse en Data Science y unificar la profesión con prácticas de programación, puede trabajar y ser funcional en una amplia variedad de rubros; brindando una pluralidad de soluciones como predicciones de abandono, de demanda, optimización de procesos, personalización de los procesos, entre otros. También rescato cómo utilizó los elementos básicos de la administración (misión, visión, valores) al momento de formar y como guía de trabajo dentro Wais; además de tener en cuenta formar una metodología de trabajo y respetarla. Opino que es un ejercicio que aprendemos en la facultad y es bueno ver como un egresado sigue haciendo práctica de esto.”

2) Charla de Ana D'Arterio

“Considero que la charla que nos dio Anita fue muy interesante, nos habló de los aspectos destacable de su recorrido en la facultad y e insistió muchísimo en el aprendizaje que nos deja, no solo en conocimientos, sino en habilidades que hoy en día le son útiles para desarrollarse en el ámbito profesional. También me gustó mucho sus aportes y consejos sobre el valor agregado que podemos brindar a nuestro desarrollo como profesionales, tomando cursos de análisis de datos por ej, idiomas, excel o power point. Es muy interesante recalcar de su relato, además, las diversas actividades que tuvo que realizar como licenciada en cada trabajo en el que estuvo, y cómo, con el tiempo, fue formando su perfil y definiendo que era lo quería hacer y a donde, extendiendo sus límites.”

3) Charla de Bautista Garzón

“Considero que fue una charla novedosa, me pareció muy interesante poder aprender y visualizar la aplicación del modelo start up en un emprendimiento real tucumano; siendo también sorprendente la responsabilidad ambiental que otorga como valor. Destaco de Bautista la perseverancia en interesarse por aprender diversas herramientas que contribuyan a sacar adelante su negocio, nos demostró lo importante que es salir de nuestra zona de confort, probar constantemente nuevas situaciones; y lo crucial que es tener un buen equipo que acompañe.”

**Capacitación:**

1) Curso de “POWER BI” dictado por ECACapacitaciones. Duración: 80 clases

Me permitió adquirir habilidades del software que pude plasmar en el trabajo de investigación.

2) Curso de “Tablero de comando y control de gestión” dictado por CAME educativa. Duración: 20 horas

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

En conjunto con la bibliografía leída, contribuyó al desarrollo de las herramientas que se representan en el trabajo de investigación.

**6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:**

Considero que la experiencia cursando práctica profesional fue positiva y enriquecedora para mi formación; principalmente por el hecho de poder realizar un trabajo de investigación de manera individual para vincular contenidos aprendidos de todos los años cursados en la Facultad de Ciencias Económicas, en una experiencia real dentro de ámbito de trabajo. Opino que es una situación desafiante, que nos pone a prueba, nos prepara y ambienta para los años venideros luego de la universidad. Destaco la importancia que la casa de estudios le otorga a la investigación y lo que significa que cómo alumnos y futuros profesionales aprendamos a generar conocimientos y adquirir una perspectiva constante de identificación de problemas/oportunidades.

Aprovecho este espacio para agradecer el tiempo y predisposición de mi profesor tutor, Javier García, que desde el primer momento resolvió mis dudas, respondió mis consultas y me impulsó a ir más allá de mis conocimientos, para poder incorporar valor agregado a mi trabajo de investigación. También quiero reconocer el trabajo de la cátedra de Práctica Profesional que permitió que como alumnos podamos llevarla a cabo, aun así, en situación de pandemia y virtualidad; además de ofrecernos distintos tipos de charlas y explicaciones que, en conjunto, cooperaron a realizar un mejor estudio y a conocer diversas experiencias que ex-alumnos afrontaron luego de graduarse.

**7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

Firma del Estudiante  Fecha 30/07/2021

Aclaración Guadalupe Cortez

Firma del Director  Fecha 30/07/2021

Aclaración Javier Antonio García

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE**

El plan de trabajo propuesto por Guadalupe se cumplió casi en su totalidad. El devenir de la práctica profesional hizo que sea necesario reemplazar algunas herramientas y sumar nuevos caminos de acción.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó creatividad y versatilidad para ir adaptando la teoría a la práctica. Como producto final, pudo identificar factores clave de éxito y traducirlos en indicadores, visualizando los mismos mediante diversos tableros que permiten seguir el principio de administración por excepción. Abordó su trabajo desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, desarrollando sus habilidades de diagnóstico, comprensión e interpretación, lo cual representa una competencia fundamental en el rol de una Licenciada en Administración.

Guadalupe presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma de trabajo, demostrando compromiso y ganas de llevar a la empresa un cambio necesario. Participará como disertante en la IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, fortaleciendo sus habilidades de comunicación oral y escrita. Adicionalmente participó en espacios de formación en la temática de tableros de control y Power BI.

Se destaca el respeto y la motivación con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una comunicación fluida con su director. La predisposición para la lectura de nueva bibliografía y para la aplicación de nuevas herramientas, sugeridas fuera del plan de trabajo original, posibilitaron enriquecer el proceso de formación durante la Práctica Profesional. Además, se reconoce el esfuerzo que requiere estudiar y trabajar simultáneamente.

Por último, cabe mencionar el compromiso asumido por la estudiante en un contexto completamente atípico y complicado por la pandemia.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Guadalupe se valora como altamente satisfactorio.

Firma del Director



30/07/2021  
Fecha

Aclaración Javier Antonio García



**PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE  
TRABAJO:  
DISEÑO Y  
APLICACIÓN DE  
HERRAMIENTAS DE  
CONTROL DE  
GESTIÓN EN UNA  
PYME**

**CORTEZ GUADALUPE  
DNI:41238786  
TUTOR: JAVIER GARCÍA**

**2021**

## Índice

Resumen.....	9
1.Introducción.....	10
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1. Preguntas de investigación.....	11
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo General.....	11
3.2 Objetivo Específico.....	12
4. Marco Teórico.....	12
5. Metodología de la investigación.....	15
5.1 Instrumentos.....	15
6. Cronograma.....	16
7. Justificación de las horas.....	16
8. Bibliografía.....	17



## Resumen

El control de gestión es la función por la cual se asegura la organización que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de sus objetivos. Se lleva a cabo a través de un proceso, en donde los administradores buscan influir en los miembros de para lograr implantar correctamente la estrategia.

El siguiente trabajo de investigación se lleva a cabo en una pequeña unidad de negocios ubicada en San Miguel de Tucumán, que otorga servicios de financiación a través de créditos al consumo; a una empresa comercial familiar dedicada a la venta de rodados, electrodomésticos, entre otros. Siguiendo un enfoque mixto, se busca describir los componentes y herramientas del sistema de control de gestión que la organización usa actualmente y, además, proponer mejoras en ellos.

Como métodos de instrumentación se recolectan datos, en primer lugar, a través de observaciones participativas y directas dentro de la financiera y luego, se realizan entrevistas abiertas a los encargados de la sección. Para los colaboradores y clientes se busca utilizar escalas de medición. Mediante el análisis de los datos obtenidos; como resultado, se pretende otorgarle identificación y propuestas de herramientas de control (por ejemplo: desarrollo de los componentes de la arquitectura organizacional, descripción de las palancas utilizadas o cálculo de KPIs relevantes) con la finalidad de conceder a la unidad, formalidad en sus operaciones y que integren en ella objetivos a largo plazo con sus correspondientes planes de acción para potenciar el sector y favorecer su crecimiento.

**Palabras claves:** *PyME – Estrategia - Control de Gestión – Herramientas*

## **1. Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son consideradas como el eje de la economía de cualquier país ya que sin ellas no existiría la mayoría de los puestos de trabajo, y el ritmo de innovación sería más lento. Además, impulsan el desarrollo económico de los países, y crean una distribución más equitativa de la riqueza. Aun así, aunque tengan tanta importancia, estas empresas se ven enfrentadas a un panorama complicado ya que suele haber escases de recursos financieros, altos costos, altas tasas de interés, elevada presión fiscal, en adición a la difícil competencia en la que están inmersas.

Por estas desventajas, se reflexiona sobre el proceso de evolución en las pymes: cuando estas comienzan a progresar y atraviesan las etapas de crecimiento, del mismo modo que el resto de las empresas; se hace cada vez más necesario que paralelamente incorporen un crecimiento profesional en sus actividades, de tal forma que minimicen los riesgos a los que están expuestos y brinden un apoyo en sus operaciones para poder potenciar a las pequeñas empresas.

Por lo tanto, la siguiente investigación se enfoca en una nueva y pequeña unidad de negocios que pertenece a una empresa comercial familiar destinada a la venta de rodados como motocicletas, bicicletas, accesorios; además, de adentrarse en el terreno de artículos del hogar como electrodomésticos y demás. Este nuevo sector se encarga de prestar servicios de financiación: se dedica al otorgamiento de créditos al consumo; es decir: préstamos personales destinados a la adquisición de los bienes que la empresa central se encarga de vender. Por lo que su creación tiene la finalidad de promover el consumo de la propia empresa, además de otorgarle mayores ganancias.

La financiera cuenta con personal reducido, pero, recibe los servicios de colaboradores que pertenecen a la unidad central, como cajeros o encargados de venta, que se encuentran en las diversas sucursales distribuidas por toda la región. Al ser un sector nuevo, sus objetivos a largo plazo no se encuentran formalizados ni comunicados; así como tampoco se detectan medidas ni el uso de herramientas estandarizadas que beneficien al control administrativo.

Es por esto, que se consideró oportuno servirse del control de gestión para desarrollar el presente estudio. Este se encarga de monitorear el plan estratégico de la empresa, a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables; además, que su correcta ejecución dentro de la unidad de negocio permite el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

De manera que, se desea aprovechar el control administrativo para poder potenciar esta nueva unidad de negocio; otorgarle formalización y estandarización en sus operaciones, que contribuyan al correcto aprovechamiento de oportunidades y minimicen las amenazas que puedan presentarse; además de asegurar su crecimiento y competitividad necesaria.

## **2. Planteamiento del problema**

Actualmente las organizaciones, luego de establecer una estrategia con la cual marcan el rumbo o dirección que deben moverse para cumplir con sus objetivos; se encuentran con un nuevo desafío: **el seguimiento y control del planeamiento establecido.**

Por esta razón, la presente investigación se llevará a cabo dentro de una financiera, una pequeña unidad de negocio de una empresa comercial tucumana, en donde se observa en primer lugar, que guían sus planes de acción a través del azar o dependiendo del contexto; como así también, no ocurre la práctica de delegar decisiones desde el gerente hacia los niveles más bajos como los encargados de administración o cobranzas; asimismo, estos últimos desconocen la existencia de objetivos a largo plazo. Luego, se repara que en sus operaciones diarias se enfatiza únicamente la realización de controles operativos tales como el número de créditos efectuados en el mes, porcentaje de clientes atrasados en el pago de sus cuotas, etc; e, igualmente, hacen énfasis principalmente en indicadores financieros; como, por ejemplo: el porcentaje de cobranzas del mes, proporción de los gastos frente a los ingresos, entre otros.

Es por esto, que, al resumir todas estas acciones, se llega a la conclusión de que el principal problema que se destaca dentro de la financiera es la falta del establecimiento y formalización de herramientas que integran un sistema de control de gestión; situación puede otorgarle una desventaja entre sus competidores, tal como la dificultad de visualizar las oportunidades o amenazas en el mercado o entorpecer su crecimiento.

### **a. Preguntas de investigación**

- I. ¿Cuál es el proceso a seguir para diseñar e implementar un sistema de control de gestión dentro de la organización?
- II. ¿Cuáles son los elementos de un sistema de control de gestión definidos en la empresa?
- III. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la financiera para llevar a cabo los controles?
- IV. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permitan medir el desempeño de la unidad dentro de las perspectivas de cliente y procesos internos?

## **3. Objetivos**

### **a. Objetivo general:**

El objetivo general de la presente investigación es formular e implementar herramientas destinadas a desplegar un sistema formalizado de control de gestión dentro de una unidad de negocios que ofrece servicios de financiación

a una empresa comercial; con la finalidad de conseguir una correcta implementación de la estrategia propuesta; además de un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

**b. Objetivos Específicos:**

- I. Reconocer y describir los componentes de la arquitectura organizacional dentro de la unidad de negocio
- II. Detectar las distintas palancas de control empleadas por la empresa y proponer mejoras
- III. Determinar Factores Claves de éxito y construir tableros de control correspondientes a las perspectivas de cliente y procesos internos

#### **4. Marco teórico**

Robins y Culter (2005, p.16) definen a la **organización** como una entidad que tiene una finalidad definida, compuesta por personas o integrantes y con alguna estructura deliberada. A las organizaciones, se las pueden clasificar por tamaño; y es donde se encuentran a las Pymes. Según AFIP<sup>1</sup>: “Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría”. Como toda organización, dentro de ellas, se llevan a cabo actividades gerenciales con funciones básicas que son planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Comenzando por la planificación, una **estrategia** es una metodología que se utiliza para alcanzar un objetivo a través de un plan de acción; describe como una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose de sus competidores. Comenzando por la planificación, una **estrategia** es una metodología que se utiliza para alcanzar un objetivo a través de un plan de acción; además, describe como una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.467), Por otro lado, el **control** es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes que son fijados en la fase de planificación; se lo utiliza para que los resultados generados en fases que le preceden sean los deseados (Pérez, Carballo Veiga, 2013, p.21). Además, Anthony R. y Govindarajan V (2008, p.11) distinguen entre:

---

<sup>1</sup> Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Recuperado de: <http://www.afip.gob.ar/sitio/externos/>

- Control de tareas/operativo: consiste en ver que se sigan las reglas establecidas.
- Control de gestión: Es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias. Busca las interacciones entre individuos buscando la *congruencia de metas dentro de la organización*; se desea evitar alentar los individuos a actuar en contra de los intereses de la organización

Pérez, Carballo Veiga (2013, p.29) también definen al **Control de gestión** como la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El desarrollo formal del control exige el diseño y la implementación de un *sistema*: es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas relacionadas entre sí; y se compone por:

- Estructura: Conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control,
- Procesos: Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control; (formulación de objetivos y planes de actuación, asignación de responsables del cumplimiento, registro y medición de los resultados obtenidos)
- Sistema de información: Fluye por la estructura y alimenta el proceso de control y; como resultado, otorga informes orientados a la toma de decisiones.

**Sistemas de control:** Son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización (Simons, 1998, p.20). Cada elemento está controlado por un sistema o palanca cuyo uso tiene distintas consecuencias y crean fuerzas opuestas:

1. Sistema de creencias: Se comunica a través de credos, declaraciones de misión y de propósitos, valores, etc. (Simons, 1998, p.57)
2. Sistema de límites: Demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización (Simons, 1998, p.64).
3. Sistemas de control y diagnóstico: Son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas acerca del rendimiento que se espera. (Simons, 1998, p.91). Es decir: se busca



**medir** los resultados de un proceso comparando las normas predeterminadas con los resultados reales obtenidos luego de un tiempo. Y, también, se debe tener la capacidad de corregir las desviaciones de las normas mediante retroalimentación. Este sistema intenta medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada: **Factores claves de éxito:** Son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito.

4. Sistemas de control interactivo: Este sistema de control estimula la búsqueda y el aprendizaje (Simons, 1995, p.136).

**Implementación de la estrategia:** Un **tablero de control balanceado** traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de una estrategia (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.470). Nivel el uso de las medidas de desempeño tanto financieras como no financieras para evaluar, en un solo reporte, el desempeño a corto y largo plazo.

A los fines del estudio se definen las perspectivas:

- Del cliente: Identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta, midiendo el éxito de la empresa en dichos segmentos
- Del proceso interno del negocio: Se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que ayudan posteriormente a alcanzar el desempeño financiero que se desea.
  - ✓ Proceso de innovación
  - ✓ Proceso de operaciones
  - ✓ Proceso de servicios posteriores a la venta

Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los gerentes esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia los objetivos a largo plazo.

## **5. Marco Metodológico**

La investigación se aborda a través de **estudio de caso** al estudiarse la situación en una única empresa.

La metodología elegida para llevar a cabo la investigación se sustenta a través del libro “Metodología de la investigación” desarrollado por Hernández Sampieri. Por consiguiente, se decidió abordar el problema a través del **enfoque** mixto con el objetivo de agregar valor y comprender la totalidad de un fenómeno complejo dentro del ambiente de la financiera; a diferencia de lo que se podría lograr al utilizar un único enfoque. Se requiere poder llegar a poseer una percepción más integral, completa y holística. Siendo así, el **diseño** que se selecciona es el transformativo concurrente (“Distrac”) ya que se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo momento, dándole mayor peso a uno u otro método.

### **a. Instrumentación:**

- I. Llevar a cabo una **observación completa** para poder captar en propia persona los mecanismos de control e instrumentos utilizados dentro de la financiera
- II. **Entrevistas** personales al gerente de la unidad, encargado de administración y de cobranzas; es decir, sobre cada área de la unidad para conocer más en profundidad qué tipo de controles realizan cada uno; y verificar si hay alguna relación entre ellos.
- III. Implementar **escalas de medición de actitudes** a:
  - Empleados propios de la organización y los colaboradores – cajeros/vendedores – que prestan su servicio: con el fin de poder captar cuál es su mirada dentro de la empresa; relevar su conocimiento sobre la unidad, y que es lo que les gusta y disgusta de trabajar en ella.
  - Clientes: A través de un diseño no experimental, transeccional; se seleccionará una muestra probabilística, aleatoria simple con el fin de realizar un cuestionario de satisfacción del consumidor vía teléfono.
- IV. **Documentos o registros:** Previa autorización, se plantea utilizar bases de datos propias de la organización con la finalidad de obtener determinados factores claves de éxito; luego de un extenso análisis mediante la utilización de la herramienta “Power Bi” (se trata de un servicio de análisis empresarial de Microsoft que proporcionar visualizaciones interactivas, inteligencia empresarial con una interfaz lo suficientemente simple como para que los usuarios finales creen sus propios informes).

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**6. Cronograma**

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Observación y reconocimiento en la unidad																
Realización de entrevistas y encuestas en el sector																
Curso ECACapacitaciones: "Curso Power Bi"																
Curso Udemy: "Experto en tableros de control de gestión en Excel"																
Formulación y elaboración de las herramientas propuestas y necesarias																
Conclusiones y sugerencias a mejoras																
Informe final																

**7. Detalle de la carga horaria de 400 hs**

- Elaboración del plan de trabajo: 20hs
- Elaboración de 3 informes de avance: 20hs cada uno (60hs en total)
- Trabajo en la empresa: 300hs
- Elaboración del informe final: 20hs

## **8. Bibliografía**

- ❖ Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay. (2008) Sistemas de control de gestión. 12° Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, España.
- ❖ Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012). 12° Edición. Editorial Pearson, Mexico.
- ❖ Fred R. David (2013). Conceptos de Administración estratégica. 9° Edición. Editorial Pearson, Mexico
- ❖ Hernandez Sampieri, Roberto (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico
- ❖ Kaplan y Norton, (2006). Cuadro de mando integral. Editorial Gestión 2000
- ❖ Kaplan y Norton, (2006). Cuadro de mando integral. Editorial Gestión 2000
- ❖ “La Importancia de las Pymes en Argentina”. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-argentina>
- ❖ Pérez, Juan y Carballo Veiga (2013). Control de gestión empresarial. 8va Edición. Editorial ESIC. España
- ❖ Robbins y Coulter (2010). Administración. 10° Edición. Editorial Pearson, México.
- ❖ Robert Simons, (1998). Palancas de control. Temas Grupo Editorial.

### 1er informe de avance

**Nombre del trabajo:** “Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme”

**Alumno:** Cortez Guadalupe, DNI: 41.238.786

**Tutor:** García, Javier

#### **Actividades realizadas durante el primer mes:**

- Presentación del plan de trabajo.
- Corrección del plan de trabajo y presentación de su correspondiente reformulación.
- Lectura de bibliografía “Palancas de control” de Robert Simmons, Cap. 1,2,3,4 y 5 para obtener una guía hacia donde orientar las preguntas a los entrevistados.
- Lectura de bibliografía “Control de Gestión Empresarial” de Perez J. y Carballo Veiga, Cap. 7, con el fin de recolectar información sobre factores claves de éxito para las perspectivas elegidas a trabajar.
- Se comenzó a presenciar un curso virtual sobre Power BI desde “ECA Capacitaciones” para poder proseguir con el detallado análisis en las bases de datos de la organización
- Se realizaron y transcribieron dos entrevistas:
  - Una entrevista abierta al gerente general de la unidad de negocios para conocerla más en profundidad: historia, misión, visión, proceso total de venta, política de aceptación, etc.
  - También, se dialogó con el encargado de cobranzas para conocer detalladamente el proceso de cobranzas, las actividades en el sector de call center, tipos de controles que él acostumbra a utilizar, entre otros.
- Modelado de las encuestas a realizar para los colaboradores de la unidad y los colaboradores externos.
- Modelado de encuesta para clientes y estudio de la muestra a considerar.



## **2do informe de avance**

**Nombre del trabajo:** “Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme”

**Alumno:** Cortez Guadalupe, DNI: 41.238.786

**Tutor:** García, Javier

### **Actividades realizadas durante el segundo mes:**

- Finalización del curso virtual sobre Power Bi en “ECA Capacitaciones”.
- Inicio del curso virtual de CAME Educativa sobre “Tablero de Comando y Control de Gestión”.
- Tutoría con el Prof. Javier García donde se argumentó el modelado de los cuestionarios destinados hacia colaboradores internos y externos, además de examinar cómo sería su mejor aplicación.
- Se efectuó la recolección de datos mediante una observación directa y participativa durante una semana por las mañanas dentro de la unidad.
- Se puso a disposición los cuestionarios para que colaboradores internos y externos puedan responderlos.
- Análisis y codificación de las entrevistas realizadas al gerente general y encargado de cobranzas.
- Identificación de los componentes de la arquitectura organizacional presentes en la unidad de negocios y se discutió sobre sus mejoras y posibles propuestas con los integrantes de la financiera.
- Se inició con el desarrollo de las distintas palancas, mediante el análisis de los datos recolectados.
- Avance en la realización de herramientas que pertenecen a la palanca de control interactivo: Análisis Pestel, Cadena de Valor y una Matriz FODA.
- Se realizó una segunda tutoría el Prof. Javier García con el fin de evaluar los avances realizados en las últimas semanas, proporcionar mejoras y propuestas de cómo proseguir.

**3er informe de avance**

**Nombre del trabajo:** “Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme”

**Alumno:** Cortez Guadalupe, DNI: 41.238.786

**Tutor:** García, Javier

**Actividades realizadas durante el tercer mes:**

- Finalización del curso virtual dictado por CAME educativa sobre “Tablero de Comando y Control de Gestión”.
- Lectura de bibliografía “Control de gestión empresarial” de Robert Simmons, Cap. 7 para efectuar el correcto análisis de los objetivos organizacionales.
- Lectura de bibliografía “Cuadro de mando integral” de Kaplan y Norton, Cap. 1, 2,4, 5 y 7 con el fin de comprender las perspectivas a evaluar.
- Elaboración de resumen y presentación para participar en la reunión de discusión desarrollada el 30/06/2021.
- Se efectuaron las correcciones que fueron expuestas en la reunión de discusión sobre el trabajo de campo.
- Preparación del trabajo de estudio a presentar, con el correspondiente video, para la participación de MATILA IX.
- Obtención de bases de datos originales de la unidad de negocios y preparación de estas para posterior análisis.
- Generación de reportes relevantes mediante la utilización de la herramienta “*Power BI*” en base a los datos extraídos de la organización.
- Modelado de objetivos con sus correspondientes indicadores para conformar el tablero de comando de las perspectivas de clientes y de procesos internos.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Certificados por cursos de capacitación:**

1) Curso "Power Bi" – *ECAcapacitaciones*:



2) Curso "Tablero de Comando y Control de gestión" – *CAMEeducativa*:



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Participación en Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional – 28 de junio de 2021:**

Cronograma de Participación:

	Tutor: Assaf, Diego Ezequiel
<b>19:15</b>	<b>“Diseño e Implementación de modalidad “Cesión de uso de aulas y espacio” en el CIIDEPT”</b> Alumna: Arce, Yohana Beatriz Tutora: Gor, Natalia
<b>19:30</b>	<b>“Diseño Organizacional como herramienta para la productividad”</b> Alumno: Sarmiento, Mauro Tutor: Martínez, Víctor Francisco
<b>19:45</b>	<b>“Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme”</b> Alumna: Cortez, Guadalupe Tutor: García, Javier

**Resumen presentado para participar en Reunión de discusión de Avances de la Práctica Profesional:**

**“Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme”**

Alumno: Cortez, Guadalupe

Tutor: García, Javier

**Resumen**

Como introducción al estudio, se reflexiona sobre el proceso de evolución dentro de las Pymes: cuando estás comienzan a progresar, es cada vez más necesario que paralelamente incorporen un crecimiento profesional en sus actividades; con el fin de poder minimizar riesgos a lo que están expuestos y potenciar su crecimiento.

Por esta razón, la presente investigación se enfoca en una nueva y pequeña unidad de negocios que pertenece a una empresa comercial y familiar, ubicada en San Miguel de Tucumán, que se dedica a la venta de motocicletas, bicicletas, repuestos y artículos del hogar como electrodomésticos. Esta sección es la encargada de ofrecer servicios de financiación a través de préstamos personales para la adquisición de bienes que la empresa principal comercializa; por lo que el fin de su creación es promover el consumo del propio grupo económico. De esta manera, como situación problemática se define la falta de establecimiento y formalización de componentes y herramientas que integren un sistema de control de gestión dentro de la financiera; ya que su correcta aplicación favorecería el monitoreo de un plan estratégico de la organización a través de indicadores financieros de gestión que estén alineados con objetivos, metas, responsables y con su ejecución, permitiría el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

El estudio se aborda a través de un estudio de caso, adquiriendo un enfoque mixto, con diseño “distrac”; además, las técnicas de recolección de datos elegidas son: observación; entrevistas personales al gerente de la unidad y al encargado de cobranzas; encuestas de escalas de medición a colaboradores internos y externos y, por último, el análisis de los documentos históricos utilizando la herramienta “Power Bi”.

A fines de la siguiente reunión de discusión, se presentan como avances la recolección de datos a través de observación, entrevistas a encargados, y el desarrollo y análisis de cuestionarios a colaboradores internos y externos. A partir de ello, en principio, se realizó una descripción de los componentes del sistema de control de gestión: se explica la arquitectura de la unidad, los procesos de control y la influencia de los sistemas de información; sugiriendo propuestas de mejoras. Además, se dio inicio al análisis de los sistemas de palancas; es decir, se clasifican las variables de los datos recolectados según cada sistema corresponda, incorporando especialmente en el área de control interactivo la confección de las herramientas: Análisis PESTEL, FODA y Cadena de valor.

Por último, se proponen como tópicos de discusión:

- Incorporar herramientas o elementos dentro del sistema de palancas
- Considerar aspectos a mejorar de las herramientas ya propuestas
- Incorporar nuevas sugerencias de mejoras para la unidad de negocios

**Palabras Claves:** PyME – estrategia - control de gestión – herramientas



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Diapositivas de presentación final:**

FACULTAD CS. ECONÓMICAS  
PRACTICA PROFESIONAL  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN

## DISEÑO Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA PYME

ALUMNO: Cortez, Guadalupe  
TUTOR: García, Javier  
AÑO 2021

*Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real*

☰ **La Empresa**
.01

Pyme que se dedica a la otorgar servicios de financiación

Creditos personales para el consumo

La unidad de negocios pertenece a una empresa comercial familiar destinada a la venta de rodados como motocicletas, bicicletas, accesorios y artículos del hogar como electrodomesticos

### SINTOMAS

- Se trata de una unidad de negocios nueva
- Posee poco personal
- Objetivos e indicadores de corto plazo
- Naturaleza financiera

☰ **Situación problemática**
.03

Falta del establecimiento y formalización de componentes y herramientas que integren un sistema de control de gestión

### Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el proceso a seguir para diseñar e implementar un sistema de control de gestión dentro de la organización?
2. ¿Cuáles son los elementos de un sistema de control de gestión definidos en la empresa?
3. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la financiera para llevar a cabo los controles?
4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permitan medir el desempeño de la unidad dentro de las perspectivas de cliente y procesos internos?

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Objetivo General** .04

Formular e implementar herramientas destinadas a desplegar un sistema formalizado de control de gestión dentro de una unidad de negocios que ofrece servicios de financiación a una empresa comercial

**Objetivos específicos**

**1**

Reconocer y describir los componentes de la arquitectura organizacional dentro de la unidad de negocio

**2**


Detectar las distintas palancas de control empleadas por la empresa y proponer mejoras

**3**

Desarrollar tableros de control en base a reportes propios de la unidad y proponer tableros para mediciones futuras.



**Marco Teórico** .05



- Pymes - Estrategia
- Control de gestión
- Componentes del sistema
  - Estructura
  - Procesos
  - Sistemas de información
- Sistemas de palancas
  - Sistema de creencias
  - Sistema de límites
  - Sistemas de control y diag.
  - Sistemas de control interactivo
- Tableros de control

**Marco Metodológico** .06

La investigación se aborda a través de un estudio de caso al tratarse de una situación en una única empresa.  
Se elige el enfoque mixto con diseño transformativo concurrente

Instrumentación

Observación



Entrevistas



Cuestionarios con escala de medición



Documentos, registros

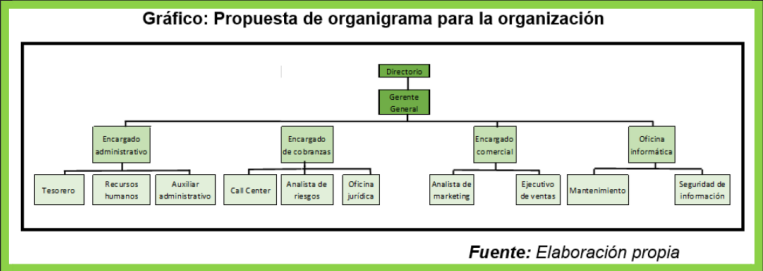
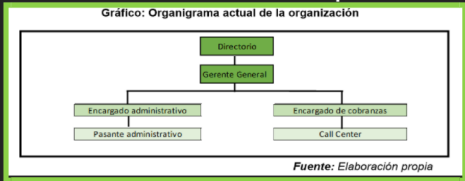


# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

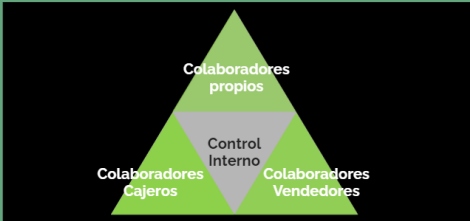
## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### COMPONENTES DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

#### 1. Arquitectura Organizacional



#### 2. Sistema de incentivos .08



#### 3. Sistemas de información .09



#### Sistema de palancas .09

**Sistema de creencias**

Propuesta de:

- Misión:** "Nos encargamos de ofrecer líneas de crédito personales con las mejores condiciones de mercado, que se ajuste mejor a las necesidades de nuestros clientes para acercarlos a esos productos que siempre quisieron"
- Vision:** "Ser la principal tarjeta de crédito líder en el Norte Argentino, transmitiendo los valores que nos representan"

- Cultura organizacional
- Metodología de trabajo
- Clima laboral
- Comunicación

---

**Sistema de Límites**

Falta de definición:

Organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, etc

- Sistemas de información
- Puestos de trabajo
- Capacitación
- Sistema de sanciones

**Límites estratégicos:** Otorgar créditos personales a clientes del grupo económico que aprueben las condiciones impuestas por la financiera

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### Sistema de palancas .10

Sistema de control y diagnostico

- Herramientas utilizadas
  - Presupuestos de gastos
  - EERR mensuales
  - Cuentas a pagar mensuales
- Indices
  - N° de créditos aprobados en el mes
  - Porcentajes de cobranzas realizadas en el mes
  - Porcentajes de gastos mensuales
- Evaluaciones de desempeño
- Metas de la unidad

---

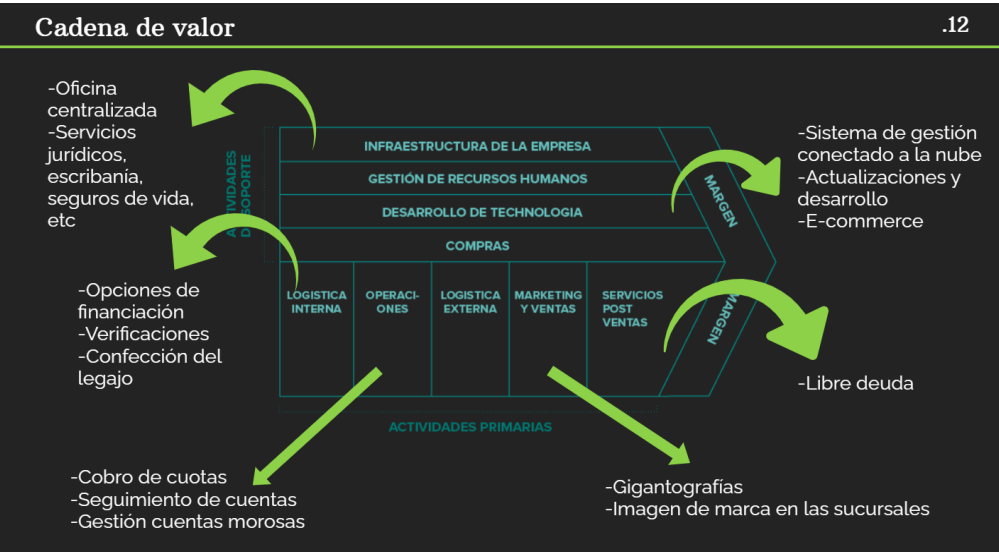
Sistema de control interactivo

- Iniciativas y sugerencias de niveles operativos
- Sistema de incentivos
- Reuniones formales
- Herramientas propuestas:
  - Analisis PESTEL
  - Matriz FODA
  - Cadena de valor

### Analisis PESTEL .11

	Factor	Impacto
P	Cuarentena estricta debido a Covid-19	Muy negativo
E	Inflación	Negativo
E	Crisis	Negativo
S	Patrones culturales	Positivo
S	Modas	Positivo
T	Software almacenado en nube	Positivo
E	Consumo	Negativo
L	Regulado por BRCA	Indiferente
L	Regulado por BRCA	Negativo

Fuente: Elaboración propia



# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Matriz FODA .13

#### FORTALEZAS

- Pertenecer al grupo económico
- Buen clima laboral
- Bajos costos operacionales
- Pocos requisitos para ofrecer crédito

#### DEBILIDADES

- Poco personal
- Poca relación con los clientes
- No poseer herramientas formaliz.
- Bajo reconocim. de marca

#### OPORTUNIDADES

- Captar nuevos mercados
- Expandirse fuera del grupo económico
- E-commerce

#### FO

- Operar en otras unidades del grupo
- Captar nuevos clientes
- Ofrecer nuevos servicios

#### DO

- Plan de marketing
- Incrementar plantilla de personal
- Línea de at. de quejas

#### AMENAZAS

- Competencia elevada
- Barrera de entrada bajas
- Aumento desempleo y trabajo informal

#### FA

- Cambios en la política de otorgamiento
- Descuentos/planes de pago
- Venta cruzada

#### DA

- Integrar sistemas de gestión
- Benchmarking
- Capacitación y sistema de recompensas y beneficios

### Reportes de bases de datos .14

#### Total histórico de otorgamiento de créditos y categorización

Total históricos de créditos otorgados			
5071			
Créditos aprobados	Créditos anulados	Créditos cancelados	Créditos pre-cancelados
2698	279	1893	200

#### Refinanciaciones solicitadas

Total histórico de créditos refinanciados  
  
**101**

#### Clientes que repitieron crédito

**178**

#### Plazo promedio de los créditos otorgados

**16.64**

#### Proporción de clientes morosos dentro de los créditos aprobados

Proporción de clientes morosos entre la totalidad de créditos aprobados

■ Clientes en mora ■ Clientes crédito aprobado

### Reportes de bases de datos .15

#### Estado de los créditos otorgados a través de los años

##### Clasificación del estado de crédito por año

ESTADO CREDITO: Anulada (rojo), Aprobado (verde), Cancelado (azul), Pre-Cancelado (naranja)

Año	Anulada	Aprobado	Cancelado	Pre-Cancelado
2017	2	18	4	1
2018	23	203	36	437
2019	114	207	101	1039
2020	81	1359	51	389
2021	61	1030	30	8



# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Reportes de bases de datos .16

#### Sucursales y planes con mayores ventas


##### N° de créditos aprobados y cancelados por sucursal

SUCURSAL	Recuento de NRO AUTORIZACION	%TG Recuento de NRO AUTORIZACION
YK 01	709	26.34%
YK 04	511	18.98%
YK 02	468	17.33%
YK 03	403	14.97%
YK 15	304	11.29%
YK 12	297	11.03%
<b>Total</b>	<b>2692</b>	<b>100.00%</b>

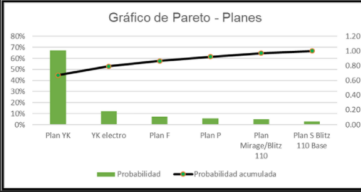
##### N° de créditos aprobados y cancelados por planes

NOMBRE PRODUCTO	Recuento de NRO AUTORIZACION	%TG Recuento de NRO AUTORIZACION
PLAN YK	2746	87.12%
YK ELECTRO	497	12.15%
PLAN F	300	7.33%
PLAN P	233	5.70%
PLAN MIRAGE / BLITZ 110 [1C]	200	4.89%
PLAN S BLITZ 110 BASE	115	2.81%
<b>Total</b>	<b>4891</b>	<b>100.00%</b>

#### Analisis de Pareto - Sucursales



#### Analisis de Pareto - Planes



### Tableros de control .17

Semaforización: • Deficiente • Torelable • Óptimo

Indicadores	Semaforización
Total de créditos aprobados	■
Total de créditos anulados	■
Total de créditos cancelados	■
Total de créditos precancelados	■
Clientes que repiten créditos	■

Créditos otorgados en 2018



Créditos otorgados en 2019



Créditos otorgados en 2020



YK 15



YK 02



YK 01



Plan S blitz 110 base



Plan F



Plan YK



### Propuestas de tablero de control .18

#### Perspectiva de clientes

Indicadores	Frecuencia	Metas
Tasa de fidelidad	Anual	25% (+)
Net promotore score	Semestral	Clientes promotores
Incremento de clientes	Anual	40% (+)
Particip. en el mdo	Semestral	25% (+)
Costo adq. clientes	Anual	20% (-)
Clientes morosos	Anual	5% (-)

#### Perspectiva de procesos internos

Indicadores	Frecuencia	Metas
Tasa de quejas	Semestral	5%
Efectividad At. Post Venta	Semestral	30%
Créditos aprobados	Anual	20% (+)
Aumento tráfico ctas.	Semestral	50% (+)
Tpo. medio svicio	Anual	30 min.
Pto. a nuevos servicios	Anual	30%

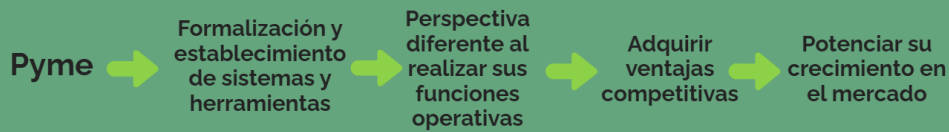
### ≡ Planes de acción

.19

- Planes de marketing propios de la unidad
- Llevar a cabo investigaciones de mercado
- Implementar descuentos y promociones
- Desarrollar un canal exclusivo de at. post-venta
- Poner en práctica evaluaciones de desempeño para colaboradores
- Ofrecer capacitaciones
- Mejoras en los canales de comunicación entre la financiera y colaboradores externos



### ≡ Conclusiones



### ≡ Bibliografía

.20

- ANTHONY, ROBERT N, GOVINDARAJAN, VIJAY. (2008) SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN. 12ª EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, ESPAÑA.
- CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN (2012). 12ª EDICIÓN. EDITORIAL PEARSON, MEXICO.
- FRED R. DAVID (2013). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. 9ª EDICIÓN. EDITORIAL PEARSON, MEXICO
- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 6TA EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW HILL. MEXICO
- KAPLAN Y NORTON, (2006). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. EDITORIAL GESTIÓN 2000
- "LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN ARGENTINA". RECUPERADO DE:  
[HTTPS://BLOG.HUBSPOT.ES/MARKETING/LA-IMPORTANCIA-DE-LAS-PYMES-EN-ARGENTINA](https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-argentina)
- PERÉZ, JUAN Y CARBALLO VEIGA (2013). CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. 8VA EDICIÓN. EDITORIAL ESIC. ESPAÑA
- ROBBINS Y COULTER (2010). ADMINISTRACIÓN. 10ª EDICIÓN. EDITORIAL PEARSON, MÉXICO.
- ROBERT SIMONS, (1998). PALANCAS DE CONTROL. TEMAS GRUPO EDITORIAL.

**iMuchas gracias!**



**PRACTICA PROFESIONAL  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD CS. ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE  
CAMPO:  
DISEÑO Y  
APLICACIÓN DE  
HERRAMIENTAS DE  
CONTROL DE  
GESTIÓN EN UNA  
PYME**

**GUADALUPE CORTEZ  
DNI: 41.238.786  
TUTOR: JAVIER, GARCÍA  
1ER CUATRIMESTRE 2021**

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Índice**

Resumen.....	33
1.Introducción.....	34
2. Planteamiento del problema.....	35
2.1. Preguntas de investigación.....	35
3. Objetivos.....	35
3.1 Objetivo General.....	35
3.2 Objetivo Específico.....	36
4. Marco Teórico.....	36
5. Metodología de la investigación.....	40
5.1 Instrumentos.....	40
6. Recolección de datos.....	41
6.1. Recolección de datos mediante observación.....	41
6.2. Análisis de entrevistas.....	42
7. Desarrollo.....	43
7.1. Componentes de un Sist. De control de gestión.....	43
7.2. Sistema de palancas.....	46
8. Tableros de control.....	61
8.1. Reportes de bases de datos propias.....	61
8.2. Tableros de control en base a los reportes obtenidos.....	69
8.3. Propuestas de tablero de control.....	71
9.Conclusiones.....	74
10.Apéndice.....	75
11.Bibliografía.....	87

## Resumen

El control de gestión es la función por la cual se asegura la organización que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de sus objetivos. Se lleva a cabo a través de un proceso, en donde los administradores buscan influir en los miembros de para lograr implantar correctamente la estrategia.

El siguiente trabajo de investigación se lleva a cabo en una pequeña unidad de negocios ubicada en San Miguel de Tucumán, que se encarga de otorgar servicios financieros a través de créditos personales y forma parte de un grupo económico en donde la unidad de negocio principal se dedica a la comercialización de moto vehículos, bicicletas, electrodomésticos, entre otros.

La investigación se aborda a través de un enfoque mixto, con diseño transformativo concurrente. Asimismo, se utilizó como método de recolección de datos datos, en primer lugar, observaciones participativas y directas dentro de la financiera, y entrevistas abiertas a los encargados de las secciones. Para los colaboradores internos y externos se realizaron cuestionarios con escalas de medición; y, por último, se efectuó un análisis de bases de datos propias.

En función de lo recolectado, se pudo identificar y presentar componentes de un sistema de control de gestión como la arquitectura organizacional, sistema de castigos y recompensas y el sistema información. También se llevó a cabo un análisis de los elementos que la organización maneja y pertenecen a cada palanca de control, proponiendo herramientas como un análisis PESTEL, matriz FODA y Cadena de Valor. Luego, en base a las bases de datos propias de la unidad, se realizaron distintos reportes que contribuyeron a conformar tableros de control relevantes mediante indicadores detectados. Por último, se plantean propuestas de tableros de control pertenecientes a las perspectivas de clientes y procesos internos con el fin de emplearlas en períodos futuros.

**Palabras claves:** *PyME – Estrategia - Control de gestión – Herramientas*

## **1. Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son consideradas como el eje de la economía de cualquier país ya que sin ellas no existiría la mayoría de los puestos de trabajo, y el ritmo de innovación sería más lento. Además, impulsan el desarrollo económico de los países, y crean una distribución más equitativa de la riqueza. Aun así, aunque tengan tanta importancia, estas empresas se ven enfrentadas a un panorama complicado ya que suele haber escases de recursos financieros, altos costos, altas tasas de interés, elevada presión fiscal, en adición a la difícil competencia en la que están inmersas.

Por estas desventajas, se reflexiona sobre el proceso de evolución en las pymes: cuando estas comienzan a progresar y atraviesan las etapas de crecimiento, del mismo modo que el resto de las empresas; se hace cada vez más necesario que paralelamente incorporen un crecimiento profesional en sus actividades, de tal forma que minimicen los riesgos a los que están expuestos y brinden un apoyo en sus operaciones para poder potenciar a las pequeñas empresas.

De manera que, la siguiente investigación se enfoca en una nueva y pequeña unidad de negocios que pertenece a una empresa comercial familiar destinada a la venta de motocicletas, bicicletas y repuestos; y además, comenzó a incursionar en la venta de artículos del hogar. Esta nueva unidad se encarga de prestar servicios de financieros: se dedica al otorgamiento de préstamos personales destinados a la adquisición de los bienes que la empresa principal comercializa. Por lo que su creación tiene la finalidad de promover el consumo de la propia empresa, además de otorgarle mayores ganancias.

La financiera cuenta con personal reducido, pero, utiliza los servicios de los colaboradores que pertenecen a la unidad central, como cajeros o ejecutivos de ventas, que se encuentran en las distintas ubicadas en todo el país. Al ser un sector nuevo, sus objetivos a largo plazo no se encuentran formalizados ni comunicados; así como tampoco se detectan medidas ni el uso de herramientas estandarizadas que beneficien al control estratégico.

De esta manera, se consideró oportuno servirse del control de gestión para desarrollar el presente estudio. Este se encarga de monitorear el plan estratégico de la empresa, a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables; además, que su correcta ejecución dentro de la unidad de negocio permite el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

Es por esto que se desea aprovechar el control administrativo para poder potenciar esta nueva unidad de negocio; otorgarle formalización y estandarización en sus operaciones, que contribuyan al correcto aprovechamiento de oportunidades y minimicen las amenazas que puedan presentarse; además de asegurar su crecimiento y competitividad necesaria.



## **2. Planteamiento del problema**

Actualmente las organizaciones, luego de establecer una estrategia con la cual marcan el rumbo o dirección que deben moverse para cumplir con sus objetivos; se encuentran con un nuevo desafío: **el seguimiento y control del planeamiento establecido.**

La presente investigación se lleva a cabo dentro de una financiera, una unidad de negocio de una empresa comercial tucumana, en donde se puede recalcar que es nueva, se encuentra en crecimiento, y está compuesta por poco personal. Se destaca que están habituados a definir objetivos, pero estos son a corto plazo y en su mayoría, se tratan de indicadores de naturaleza financiera, como, por ejemplo: número de créditos a realizar en el mes, porcentajes de cobranzas alcanzadas; etc.

Igualmente, se denota que poseen una visión sobre dónde querer situar la unidad de negocio a futuro; es por esto que se propone como problema de investigación la falta del establecimiento y formalización de componentes y herramientas que integren un sistema de control de gestión que les permita incorporar una ventaja competitiva a la organización y potenciar su futuro crecimiento dentro del mercado.

A modo de confidencialidad, en el estudio se hace referencia a la unidad de negocios como “V” y a la empresa comercial como “YK”.

### **2.1. Preguntas de investigación**

- I. ¿Cuál es el proceso a seguir para diseñar e implementar un sistema de control de gestión dentro de la organización?
- II. ¿Cuáles son los elementos de un sistema de control de gestión definidos en la empresa?
- III. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la financiera para llevar a cabo los controles?
- IV. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permitan medir el desempeño de la unidad dentro de las perspectivas de cliente y procesos internos?

## **3. Objetivos**

### **a. Objetivo general:**

El objetivo general de la presente investigación es formular e implementar herramientas destinadas a desplegar un sistema formalizado de control de gestión dentro de una unidad de negocios que ofrece servicios de financiación a una empresa comercial; con la finalidad de conseguir una correcta implementación de la estrategia propuesta; además de un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

**b. Objetivos Específicos:**

- I. Reconocer y describir los componentes de la arquitectura organizacional dentro de la unidad de negocio
- II. Detectar las distintas palancas de control empleadas por la empresa y proponer mejoras
- III. Desarrollar tableros de control en base a reportes propios de la unidad y proponer tableros para mediciones futuras.

**4. Marco teórico**

Robins y Culter (2005, p.16) definen a la **organización** como una entidad que tiene una finalidad definida, compuesta por personas o integrantes y con alguna estructura deliberada. A las organizaciones, se las pueden clasificar por tamaño; y es donde se encuentran a las Pymes. Según AFIP<sup>1</sup>: “Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría”. Son empresas importantes a nivel nacional, ya que contribuyen, no sólo a la producción, sino también brindan puestos de trabajo. Como toda organización, dentro de ellas, se llevan a cabo actividades gerenciales con funciones básicas que son planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Comenzando por la planificación, una **estrategia** es una metodología que se utiliza para alcanzar un objetivo a través de un plan de acción; además, describe como una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores (Hornigren, Datar, Rajan, 2012, p.467), **Fred. R David** (2003) describe el proceso de la **planificación de una estrategia**: comienza por la formulación en donde se incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que una empresa ingresaría, los que debe abandonar, distribución de los recursos, etc.; luego prosigue por la implantación, conocida más que nada como la etapa de acción: moviliza a los colaboradores y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas; y por último se encuentra la evaluación de las estrategias en donde se obtiene información sobre cómo fue llevada a cabo y si es necesario realizar algún cambio o adaptación de esta. Por otro lado, el **control** es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes que son fijados en la fase de planificación; se lo utiliza para que los resultados generados en fases que le

---

<sup>1</sup>Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Recuperado de: <http://www.afip.gob.ar/sitio/externos/>

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

preceden sean los deseados (Pérez, Carballo Veiga, 2013, p.21). Además, Anthony R. y Govindarajan V (2008, p.11) distinguen entre:

- Control de tareas/operativo: Es el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente; consiste en ver que se sigan las reglas establecidas.
- Control de gestión: Es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias. Son herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas, abarcando medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. No se basa en un proceso sistemático, sino que busca las interacciones entre individuos buscando la *congruencia de metas dentro de la organización* (las acciones que los colaboradores toman de acuerdo con a sus intereses; deben estar conformes con lo que es mejor para los intereses de la organización). Se desea evitar alentar los individuos a actuar en contra de los intereses de la organización

Pérez, Carballo Veiga (2013, p.29) también definen al Control de gestión como la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El desarrollo formal del control exige el diseño y la implementación de un *sistema*: es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas relacionadas entre sí; y se compone por:

- Estructura: Conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control, se las denomina *centros de responsabilidad* y se considera el objetivo con los determinados criterios de evaluación de cada uno
- Procesos: Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control; comenzando con la formulación de objetivos y planes de actuación, asignación de responsables del cumplimiento, registro y medición de los resultados obtenidos hasta finalizar con acciones de ajuste para corregir los problemas o aprovechar oportunidades
- Sistema de información: Es específico de cada organización ya que depende de sus actividades, entorno, estrategia y organización. Fluye por la estructura y alimenta el proceso de control. Como resultado otorga informes orientados a la toma de decisiones.

**Sistemas de control:**

Son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización (Simons, 1998, p.20). Cada elemento como los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas están controlados por un sistema o palanca cuyo uso tiene distintas consecuencias y crean fuerzas opuestas:

1. Sistema de creencias: Es el conjunto de las definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Se comunica a través de credos, declaraciones de misión y de propósitos, valores, etc. (Simons, 1998, p.57)
2. Sistema de límites: Demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización; y se basan en los riesgos comerciales definidos sobre la búsqueda de oportunidades. (Simons, 1998, p.64).

Permite a los gerentes delegar la toma de decisiones dictaminando lo que los subordinados no deben hacer y se apoyen en la creatividad individual en buscar formas de crear valor dentro de los límites.

- Límites a la conducta comercial
- Límites estratégicos

Ambos sistemas transforman el espacio de oportunidad sin límites en un terreno focalizado en el que se puede alentar a los participantes de la organización para que exploten

3. Sistemas de control y diagnóstico: Son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas acerca del rendimiento que se espera. (Simons, 1998, p.91). Es decir: se busca **medir** los resultados de un proceso comparando las normas predeterminadas con los resultados reales obtenidos luego de un tiempo. Y, también, se debe tener la capacidad de corregir las desviaciones de las normas mediante retroalimentación.

Este sistema intenta medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada:

**Factores claves de éxito:** Son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga

éxito. Carballo y Veiga (2013, p.193) relatan que, si los factores claves de éxito se comportan satisfactoriamente, aseguran que la organización obtendrá buenos resultados. La concreción de los FCE para las distintas áreas debe cumplir el principio de congruencia: el conjunto de FCE de los escalones inferiores sean coherentes entre sí y que, en su agregación, colaboren a que se alcancen los FCE del nivel superior.

4. Sistemas de control interactivo: Este sistema de control estimula la búsqueda y el aprendizaje, permitiendo que surjan nuevas estrategias en la medida en que los participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y a las amenazas percibidas (Simons, 1995, p.136).

### **Implementación de la estrategia**

Un **tablero de control balanceado** traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de una estrategia (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.470). Nivelan el uso de las medidas de desempeño tanto financieras como no financieras para evaluar, en un solo reporte, el desempeño a corto y largo plazo. Para implementarlo, se requiere de compromiso y liderazgo de la jerarquía de la organización.

El tablero de control destaca cuatro perspectivas del desempeño: Financieras, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Todas fomentan el pensamiento causal ya que: los progresos en las perspectivas del aprendizaje y el crecimiento conducen a un mejoramiento en el proceso interno del negocio, lo cual da mayor satisfacción de los clientes y participación en el mercado; finalizando en un desempeño financiero superior.

A los fines del estudio se definen las perspectivas:

- Del cliente: Identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta, midiendo el éxito de la empresa en dichos segmentos
- Del proceso interno del negocio: Se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que ayudan posteriormente a alcanzar el desempeño financiero que se desea.
  - ✓ Proceso de innovación: Se trata de los procesos que se basan en diseñar y desarrollar en forma constante nuevos productos innovadores para seguir siendo competitivos

- ✓ Proceso de operaciones: Son los procesos de producción y entrega de los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los actuales clientes
- ✓ Proceso de servicios posteriores a la venta: Es el servicio de apoyo a los clientes después de la venta del bien o servicio.

Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los gerentes esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia los objetivos a largo plazo (Kaplan y Norton, 2006, p.46). Finalmente; luego del plazo establecido, se realiza un informe de resultados donde compara la situación real con los objetivos propuestos al inicio, para así definir el grado de cumplimiento de esos y determinar las desviaciones que se produjeron.

## **5. Marco Metodológico**

La investigación se aborda a través de **estudio de caso** al estudiarse la situación en una única empresa.

La metodología elegida para llevar a cabo la investigación se sustenta a través del libro “Metodología de la investigación” desarrollado por Hernández Sampieri. Por consiguiente, se decidió abordar el problema a través del **enfoque** mixto con el objetivo de agregar valor y comprender la totalidad de un fenómeno complejo dentro del ambiente de la financiera; a diferencia de lo que se podría lograr al utilizar un único enfoque. Siendo así, el **diseño** que se selecciona es el transformativo concurrente (“Distrac”) ya que se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo momento, dándole mayor peso a uno u otro método.

### **a. Instrumentación:**

- I. Llevar a cabo una **observación completa** para poder captar en propia persona los mecanismos de control e instrumentos utilizados dentro de la financiera
- II. **Entrevistas** personales al gerente de la unidad, encargado de cobranzas; es decir, sobre cada área de la unidad para conocer más en profundidad qué tipo de controles realizan cada uno; y verificar si hay alguna relación entre ellos.
- III. Implementar **escalas de medición de actitudes** a empleados propios de la organización y los colaboradores externos – cajeros/vendedores – que prestan su servicio a la financiera.
- IV. **Documentos o registros:** Previa autorización, se plantea utilizar bases de datos propias de la organización con la finalidad de obtener



determinados factores claves de éxito; luego de un extenso análisis mediante la utilización de la herramienta “Power Bi”

## **6. Recolección de datos**

### **6.1. Recolección de datos mediante observación:**

A través de una participación activa y completa que se realizó durante una semana en el establecimiento, en primer lugar, se destaca que la unidad de negocio se encuentra en una ubicación distinta pero cercana a la unidad central; tampoco se observan señales identificadoras de la financiera en la fachada del establecimiento.

En principio, el lugar se divide en tres ambientes, uno por cada centro de responsabilidad: en uno se encuentra el encargado administrativo, al lado está el encargado comercial y al final se encuentra la sección del Call Center. Del otro lado, se encuentra una oficina más alejada que es utilizada por el gerente general.

Durante un día habitual de trabajo, por la mañana, cada uno trabaja utilizando una computadora individual, y accede al sistema de gestión de la empresa con su propio usuario. El encargado administrativo se encarga de llevar adelante la contabilidad de la empresa, liquidar sueldos de los colaboradores de la unidad, negociar con proveedores de servicios, (entre ellos, los estudios jurídicos), y, frecuentemente, debe dejar su puesto de trabajo para dirigirse a hacer trámites que competen a la misma financiera, o realizar auditorías de las cajas en las distintas sucursales ubicadas en el gran San Miguel de Tucumán.

Por otro lado, el encargado de cobranzas, se dedica a llevar al día las cuentas de los clientes, es decir: computa el total recaudado de las cobranzas diarias y las imputa a cada cliente, además, clasifica las cuentas que se encuentren en mora y las asigna, ya sea para que sean gestionadas por los operarios del call center de la financiera o los estudios de abogados con los que se trabaja. En ocasiones también se encarga de realizar excepciones o refinanciamientos. Por otro lado, atiende a los clientes que se acercan a preguntar sus dudas a las oficinas o responde sus llamadas, como así también las llamadas de vendedores o encargados.

Por último, operarios del Call Center se encuentran realizando llamadas por verificaciones, enviando avisos de cuotas que se encuentran vencidas; o atendiendo consultas por teléfono/celular sobre dudas de clientes; también, uno de los operarios se dirige usualmente hasta casa central para retirar los legajos que llegan desde las distintas sucursales.

Se percibe un ambiente cordial entre los colaboradores: al ser pocas personas y que se encuentran en el mismo lugar, es más factible que todos se conozcan y pueda haber mejor comunicación entre ellos. En cambio, no ocurre lo mismo

tratándose de vendedores o encargados que se encuentran en otras sucursales y el único contacto que poseen es a través de llamadas telefónicas.

Se observa que no poseen herramientas de diagnóstico situacional formalizadas o establecidas, ni tampoco acostumbran a utilizar una variedad diversa de indicadores que informen sobre el desempeño en cada área.

### **6.2. Análisis de entrevistas:**

En primer lugar, en la entrevista que se realizó al gerente general se procuró conocer más en profundidad la unidad de negocios y destacar la esencia de su creación, es decir, se enfatiza sus orígenes en 2017, además de identificar su horizonte de acción en corto, mediano y largo plazo. Se reconoce las políticas de riesgo definidas y su evolución a través del tiempo: la elección de la población para aceptar el crédito y a cuál rechazar. Igualmente se pudo indagar en el trato que se tiene entre los colaboradores internos y externos: castigos y/o recompensas según su accionar en el trabajo.

Por otra parte, de la entrevista con el encargado de cobranzas se conoce el proceso desde el inicio de la venta, la política de rechazo/aprobación y las actividades que le corresponden a él junto con el área del *Call Center*. Por último, se indaga en los controles diarios que realizan.

Como conclusión de ambas entrevistas, se destaca que la unidad de negocio tiene potencial para crecer y competir en el mercado, ya que se denota organización en su actividad principal, una amplia cartera de clientes y ambición por parte del gerente general. Pero, por otra parte, se identifica la ausencia del uso de variadas herramientas, ya sea cualitativas o cuantitativas, que contribuyan a establecer y demarcar el plan acción a futuro.

A continuación, a fines de identificar categorías de las entrevistas con el gerente y el encargado de cobranzas, se presenta una nube de palabras para resaltar las palabras mayormente repetidas:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 1: Nube de palabras**



*Fuente: Elaboración propia*

Se pueden distinguir las palabras: “cliente”, “vendedor”, “operación”, “crédito”, “cuota”, “datos”, “sistema”, “control”, “cobranzas”, “legajo”, etc. Estas palabras fueron las que se citadas con mayor frecuencia ya que se trata de las operaciones principales de la unidad comercial: lo que mas relevancia se le otorga es a los clientes; su mayor desventaja actualmente es su constante lucha con los vendedores para lograr ser su preferencia; sus actividades se basan en la otorgación de créditos, etc.

## **7. Desarrollo**

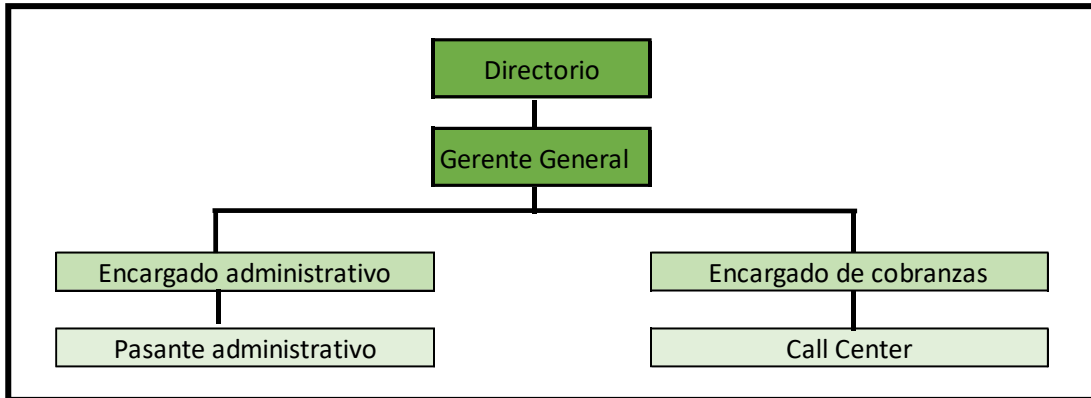
### **7.1. Componentes de un Sistema de Control de Gestión:**

**Arquitectura organizacional:** El tipo de estructura que se presenta en la unidad de negocios es el de una organización funcional, ya que se encuentra dividido en departamentos de acuerdo a las funciones laborales; es decir: cada centro de responsabilidad posee sus objetivos con respecto a las actividades que realizan, para luego confluir con los objetivos congruentes de la financiera.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la unidad de negocios:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

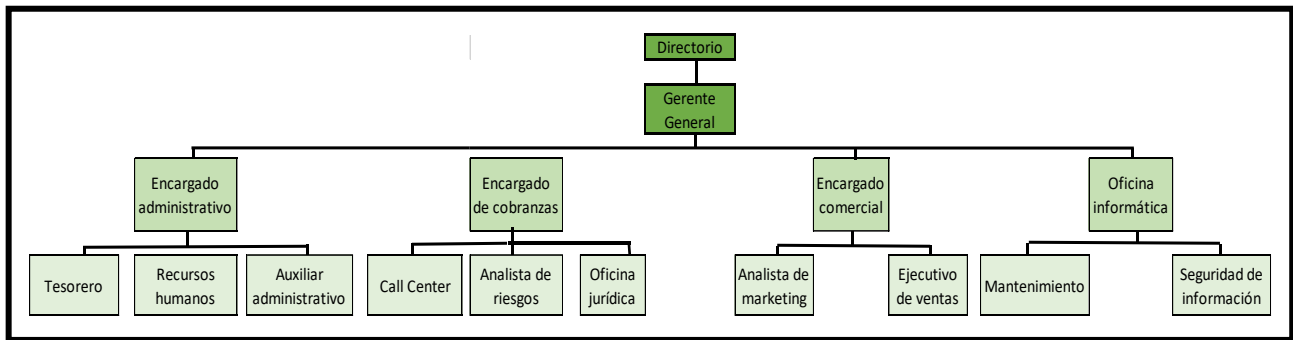
**Gráfico 1: Organigrama actual de la organización**



*Fuente: Elaboración propia*

Sin embargo, se propone un nuevo organigrama, acorde a los puestos actuales y los puestos que podrían necesitar en un futuro para impulsar la organización:

**Gráfico 2: Propuesta de organigrama para la organización**



*Fuente: Elaboración propia*

Para confeccionar este organigrama se tuvo en cuenta la visión de la empresa: lo que buscan en un futuro es poder ofrecerse como una tarjeta de crédito propia del grupo económico. De manera que, para mejora y progreso en sus actividades, en primer lugar, se propone la actualización de las secciones:

- El área administrativa debería incorporar un tesorero que realice el manejo de la recaudación a través de todas las cajas, junto con un encargado de recursos humanos que se encargue de selección, reclutamiento, novedades, etc.
- Del lado de las cobranzas, una opción viable es aumentar el equipo de “call center” ya que el volumen de clientes a realizar soporte sería mucho mayor; además agregar una sección especialista en análisis de riesgo. Por último, la unidad, en vez de tercerizar los servicios jurídicos, podría ser más rentable tener su propio equipo de abogados para resolver la cartera morosa.

- Asimismo, se formaliza el puesto de encargado comercial, junto con un analista de marketing. Esta sección es necesaria para ser el nexo entre el cliente o posible cliente, con la organización. Se requiere que alguien en nombre de la financiera se encuentren en las sucursales para poder observar y analizar lo que ocurre en ellas.
- Por último, se propone una oficina de informática propia, que otorgue servicios de mantenimiento y seguridad de la información todo el tiempo que se requiera.

**Sistemas de incentivos:** Dentro de los procesos de control, V formula, por ejemplo, objetivos mensuales sobre la originación de créditos: vendedores deben llegar a un determinado número de ventas en el mes, que, en caso de cumplir, se le abona una comisión por crédito cerrado. También se efectúa control de calidad en la conformación de los legajos, de modo que, una vez que recibidos en la oficina, estos son controlados por un operario del *Call Center*. En caso de que tenga observaciones, la financiera puede retener las comisiones que le correspondan al vendedor hasta que se presente el legajo en las condiciones establecidas. Asimismo, a través del sistema se puede cuantificar las cantidades de consultas que realizan a los bureaus y poder así verificar que los vendedores ofrecen como opción de financiación a V.

Por otro lado, en el caso de los cajeros, se realizan los controles de caja a través del sistema: Se observan diariamente todas las cajas y el monto que poseen sea el correcto, luego se les solicita que deben ir a depositar lo recaudado en las cuentas bancarias de la financiera lo más rápido posible para evitar robos o pérdidas. Igualmente, el sistema permite configurar que cada caja recaudadora tenga un tope máximo de cobranzas, lo que también fuerza a los cajeros a que depositen con mayor frecuencia. Se trabaja en conjunto con el área de auditoría ya que son los encargados de realizar arqueos de cajas frecuentemente y es el que da aviso en caso de encontrar algo incorrecto.

Para el personal dentro de la unidad, los encargados son los que se ocupan del control, tanto, del call center, como del pasante. Por el lado de las cobranzas, se puede verificar a través del sistema que las verificaciones se encuentren bien realizadas; o se examina con respecto a números de las cobranzas recibidas si los recordatorios de pago fueron realizados.

En segundo lugar, el encargado administrativo, dependiendo de la época del mes, pide informes al pasante, ya sea de facturas a pagar durante el mes en curso, o la conciliación que se realiza con la unidad central, entre otros.

Por último, ambos encargados luego deben rendir la información hacia el gerente general sobre los resultados obtenidos y los problemas que fueron encontrados.

**Sistemas de información:** En este caso, el sistema de información es muy importante dentro de la financiera puesto que se lo utiliza desde la oficina

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

central hasta todas las sucursales en donde operan. Se denomina “Webflow”, se trata de una plataforma que permite la originación del crédito y otorga la facultad de llevar al día las cuentas de cada consumidor; además se puede administrar cajas recaudadoras, como así también realizar funciones correspondientes al *call center*, como envío de mensajes de texto a cuentas morosas, llamadas, etc. También posibilita observar cada movimiento que se realiza e identificar el usuario que lo accionó. Permite otorgar distintos permisos, dependiendo de la función que cumplan: es decir, los cajeros solo pueden acceder a los movimientos de su caja o a la sección de cobranzas para ingresar el dinero de los clientes, como así también, resulta distinto tener un usuario que sea ejecutivo de ventas o encargado.

Lo mismo ocurre con el sistema contable: no todos los miembros tienen un usuario, y depende de su categoría, el permiso que se les otorga.

También se utiliza un programa especializado para la liquidación de sueldos de empleados pertenecientes al rubro del comercio, al que solo tiene acceso el encargado administrativo.

Como propuesta de mejora, se plantea el uso de una aplicación de chat interno para empresas ya que el único medio que utilizan es WhatsApp o mail corporativo, lo que puede llegar a causar pérdida de información o que el mensaje a transmitir no llegué a todos. Al implementar un sistema de chat interno, se puede mejorar la organización, entre encargado administrativo y cajeros; call center con vendedores o entre el mismo grupo de la unidad organizacional. El proceso puede ser más rápido y mas coordinado entre todos; además permite organizar proyectos y tener en cuenta las opiniones de todos los participantes.

Asimismo, se plantea que el sistema de gestión y el contable esté integrado para mejorar los tiempos de trabajo, ya que en algunas ocasiones una sola tarea debe ser hecha dos veces en cada sistema; del mismo modo, si el sistema contable se traslada a ser un servicio de nube y no se utiliza a través de servidor, le otorga una ventaja, por ejemplo: en caso de establecerse cuarentena estricta y no se puede concurrir al lugar de trabajo, el home-office pueda ser una opción viable y cómoda.

## 7.2. **Sistema de palancas:**

### I. **Sistema de creencias:**

La unidad de negocios no cuenta con misión, visión, ni valores declarados o formalizados. De modo que, en base a los datos recolectados mediante observación, entrevistas y cuestionarios, se procede a proponer los siguientes:



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Misión:**

*“Nos encargamos de ofrecer líneas de crédito personales con las mejores condiciones de mercado, que se ajuste mejor a las necesidades de nuestros clientes para acercarlos a esos productos que siempre quisieron”*

**Visión:**

*“Ser la principal tarjeta de crédito líder en el Norte Argentino, transmitiendo los valores que nos representan”*

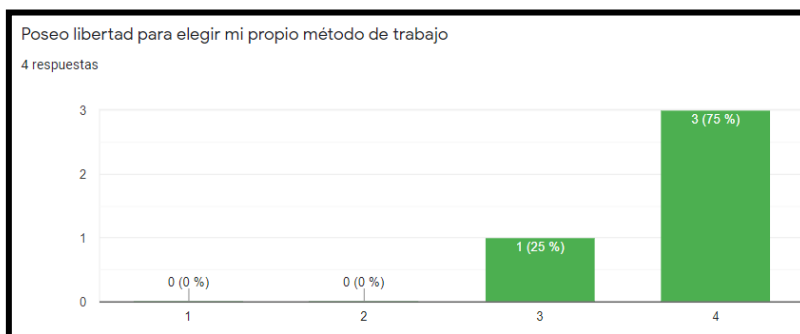
**Valores:**

*Compromiso, responsabilidad, veracidad, honestidad, tolerancia*

*“La unidad se compromete a otorgar un servicio íntegro y superior, respondiendo de manera veloz la satisfacción de sus clientes y manteniendo la honestidad a través de toda la cadena de valor, junto con la responsabilidad a la hora de realizar todas sus operaciones o actividades”*

Con referencia a la cultura organizacional, se advierte que es una cultura orientada a resultados. En primer lugar, se distingue que los empleados internos de la financiera se sienten cómodos a la hora de trabajar, ya que perciben libertad para elegir un método de trabajo propio y no un orden impuesto estrictamente. También, el clima laboral dentro de la unidad es extremadamente bueno; en adición que reconocen sus propios valores organizacionales.

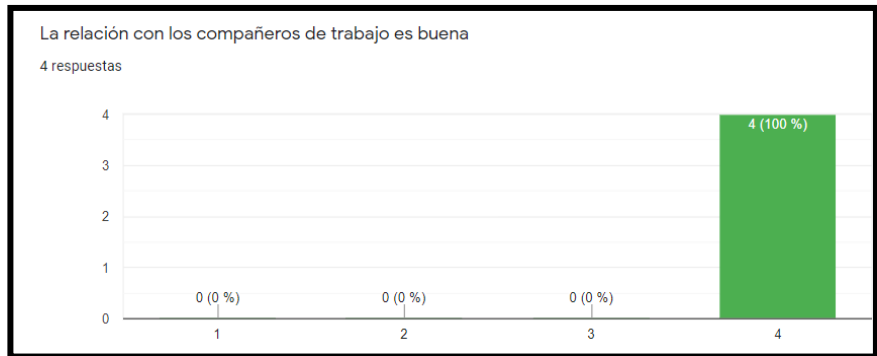
**Gráfico 3: Metodología de trabajo**



**Fuente:** Google Forms

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

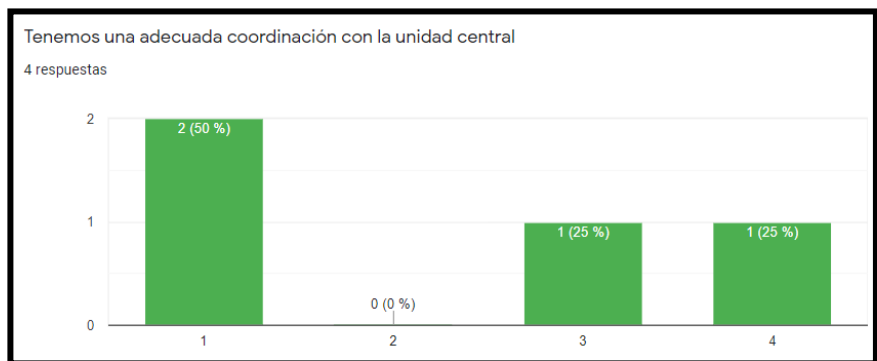
**Gráfico 4: Clima Laboral**



*Fuente: Google Forms*

Como aspecto negativo, sobresale una dicotomía de opiniones con respecto a la vínculo que poseen con la unidad central; por lo que se debe buscar una mejor coordinación entre ambas, como por ejemplo: principios básicos que bajen desde la unidad central a todo el grupo económico. De la misma manera, no se sienten para nada conformes con respecto al horario en que se desarrolla el trabajo.

**Gráfico 5: Coordinación con unidad central**



*Fuente: Google Forms*

Por otro lado, al analizar los colaboradores externos, tanto cajeros como vendedores están cómodos con las actividades laborales diarias que realizan ya que la puntuación obtenida en los cuestionarios es mayormente positiva. En cambio, una proporción importante de cajeros perciben limitada comunicación que hay entre ellos y la unidad; situación distinta a la de los vendedores.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 6: Comunicación entre la financiera y colaboradores externos**



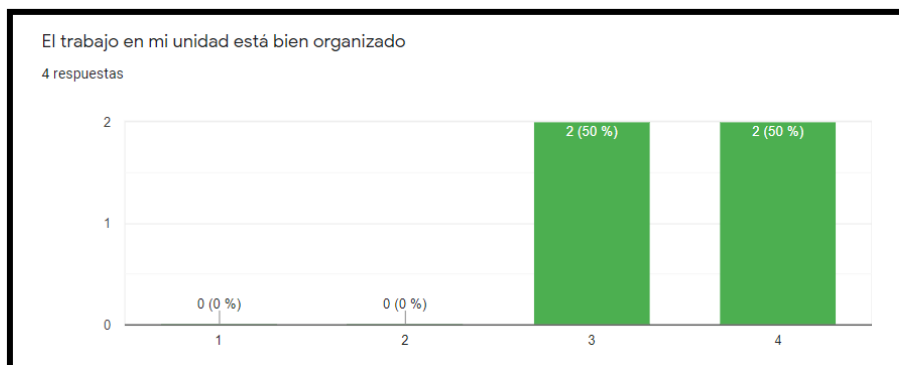
*Fuente: Google Forms*

**II. Sistema de límites:**

En primer lugar, con el fin de desarrollar los *límites comerciales*, la unidad al instituirse en sus inicios, desarrolló formalmente un organigrama, pero en ningún momento fue acatado completamente. Tampoco cuenta con manual de funciones y procedimientos; menos aún, poseen un código de conductas formalizado sobre el comportamiento deseado y esperado de todos los colaboradores. No obstante, una forma con la que limitan conductas es a través del sistema de información, puesto que solo pueden acceder con su usuario y contraseña propios, y, dependiendo de la actividad que realizan, tienen determinados permisos.

Por otra parte, se observa que los puestos de trabajo dentro de la unidad se encuentran organizados; además el personal reconoce que las funciones y responsabilidades se encuentran definidas en cada cargo; lo que influye en los resultados que se espera que obtenga de ellos. Pero, al igual que con el sistema de creencias, la coordinación con la unidad central debería ser fuerte: se debería seguir los elementos que favorecerían al establecimiento de límites para todo el grupo económico.

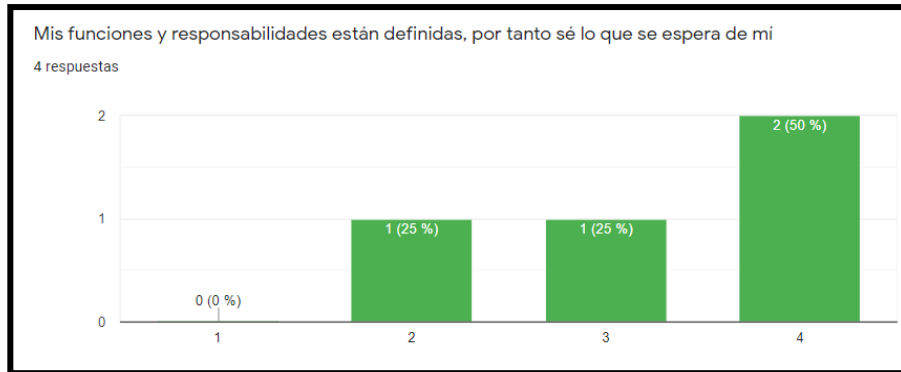
**Gráfico 7: Organización interna de las actividades laborales**



*Fuente: Google Forms*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 8: Definición de funciones y responsabilidades internas**



*Fuente: Google Forms*

Otro elemento a tener en cuenta es la capacitación sobre todos los colaboradores: del lado interno de la financiera posee una formación limitada e informal, en lo contrario a cajeros y vendedores: reciben un instructivo de cómo funciona el sistema de gestión y cómo deben utilizarlo correctamente. No obstante, por esta razón, los colaboradores externos perciben estas reglas y procedimientos de trabajo estrictos y no sienten la suficiente independencia para tomar decisiones por sí mismos; además la financiera impone un sistema de sanciones especialmente para los colaboradores vendedores, ya que si estos no llegan al objetivo definido mensualmente o si el legajo conformado no cumple con las condiciones de calidad establecidas, la comisión ganada por el crédito originado es retenida y no entregada.

**Gráfico 9: Metodología de trabajo de colaboradores externos**

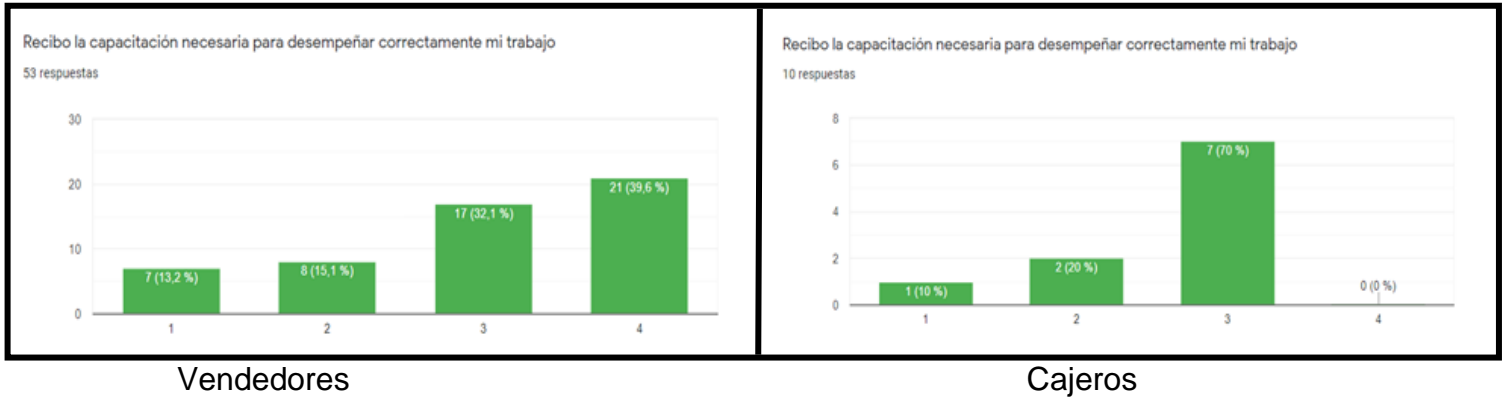


Vendedores

Cajeros

*Fuente: Google Forms*

**Gráfico 10: Capacitación a colaboradores externos**



**Fuente:** Google Forms

Con el fin de mejorar sus operaciones y trato con los colaboradores, se propone definir un manual de funciones o código de conducta que les permita guiar mejor las funciones a realizar y que contribuya a llegar a la congruencia de metas que se requiere.

Otro elemento a estudiar son los *límites estratégicos*: la unidad de negocios se enfoca en otorgar créditos personales a clientes del grupo económico que aprueben las condiciones impuestas por la financiera y deseen adquirir un producto como motocicletas, bicicletas, electrodomésticos, etc. Sus actividades principales se enfocan en otorgar un rápido e íntegro soporte en el momento de la originación del crédito, para luego realizar el seguimiento de cobranzas de las cuotas.

### **III. Sistema de Control y Diagnóstico:**

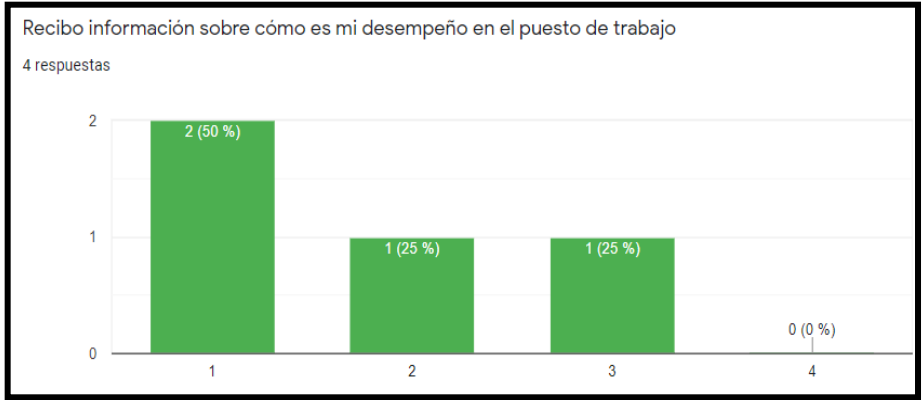
Para este tipo de sistema, dentro de la unidad se puede identificar que puntualmente manejan presupuestos, por ejemplo: al analizar actualizaciones o parches del software, contrataciones de servicio de telefonía, etc. Además, emplean informes mensuales como estados de resultados o cuentas a pagar, al fin y al inicio del período respectivamente.

Se identifican variables que se le otorgan mayor importancia: número de créditos aprobados en el mes, porcentaje de cobranzas del mes e importe de los gastos mensuales.

Como recomendación, la financiera debe comenzar a implementar evaluaciones de desempeño especialmente para colaboradores propios y cajeros porque obtienen escasa información para reconocer su desempeño en el trabajo. No obstante, los vendedores solo disponen de comisión por crédito originado y aprobado, que además se estableció como condición a percibirla que deben conformar y entregar los legajos en tiempo y forma. Como castigo se ordenó no entregar comisión en absoluto en caso de no llegar al objetivo mensual.

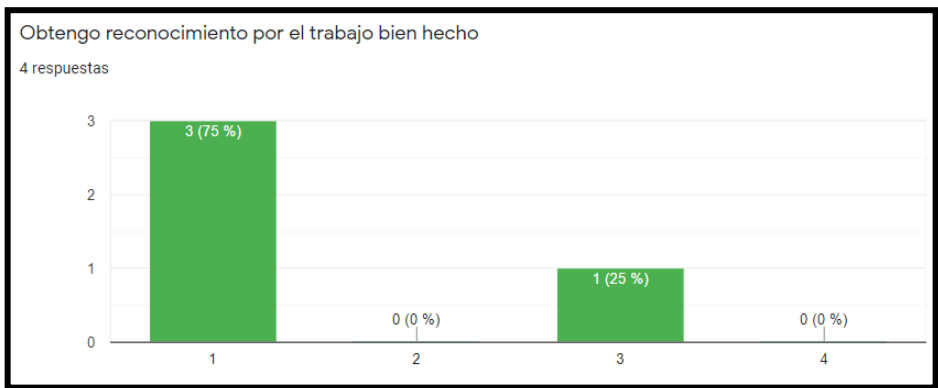
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 11: Retroalimentación sobre el desempeño colaboradores internos**



*Fuente: Google Forms*

**Gráfico 12: Reconocimiento por trabajo bien hecho de colaboradores internos**



*Fuente: Google Forms*

**Gráfico 13: Retroalimentación sobre el desempeño colaboradores externos**



Vendedores

Cajeros

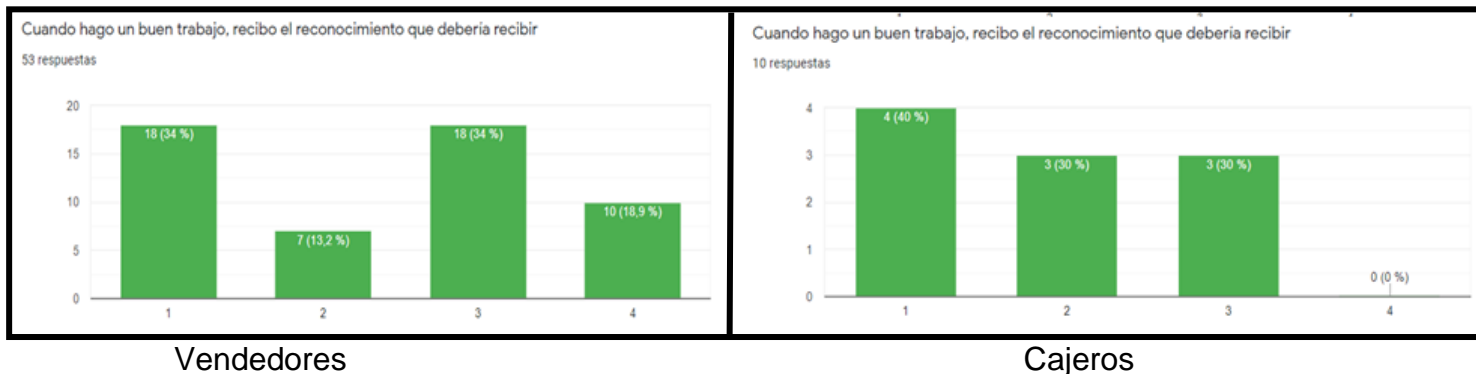
*Fuente: Google Forms*



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Ocurre de manera similar al analizar si se otorga reconocimiento por hacer un buen trabajo ya que colaboradores de V y cajeros, no reciben nada en absoluto; y los vendedores toman las comisiones como buen reconocimiento.

**Gráfico 14: Reconocimiento por trabajo bien hecho de colaboradores externos**

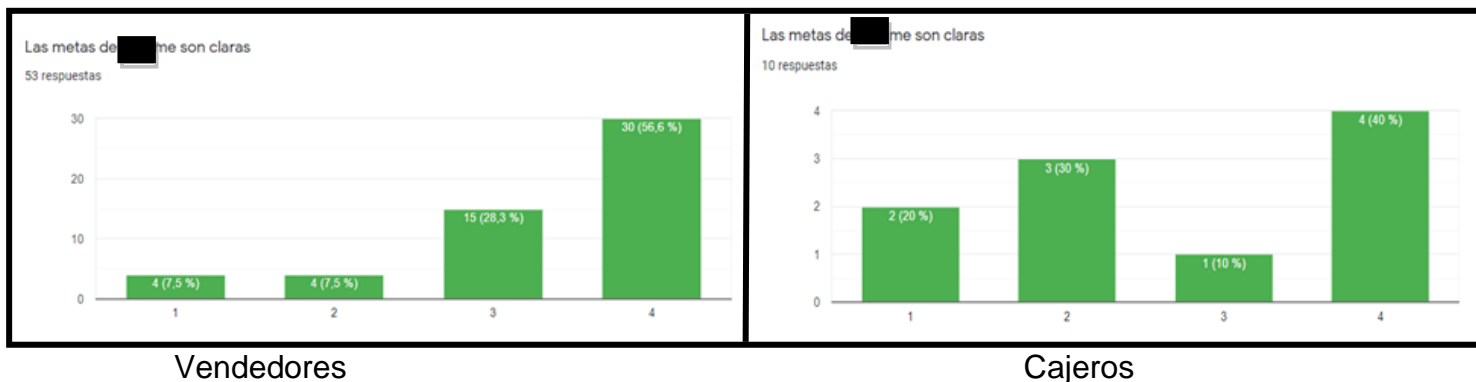


*Fuente: Google Forms*

Es por esto que la unidad de negocios debería implementar un sistema de incentivos y castigos de una naturaleza distinta a la financiera, como, por ejemplo: regalos, licencias adicionales, capacitaciones, premios; como así también recurrir a reconocimientos más formales.

Por último, asimismo, cajeros no perciben con claridad las metas instituidas por la organización.

**Gráfico 15: Claridad de objetivos y metas de la financiera**



*Fuente: Google Forms*

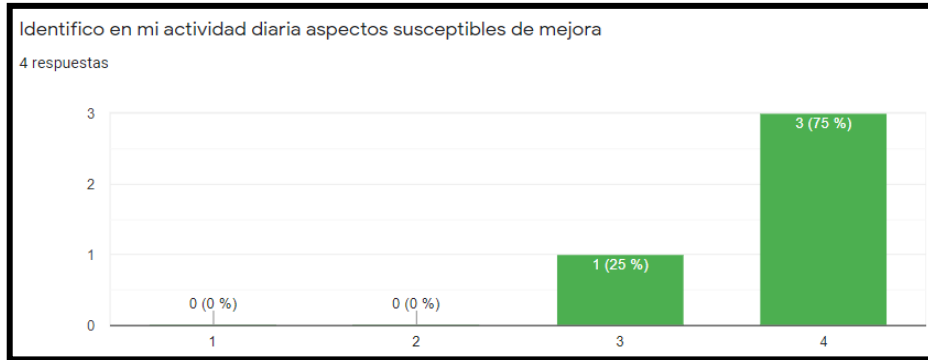
**IV. Sistema de control interactivo:**

En principio, colaboradores dentro de la unidad distinguen mejoras que podrían hacer en sus funciones; además que concuerdan en que se siente escuchados por las sugerencias que se realizan. Aunque, como aspecto negativo, hay

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

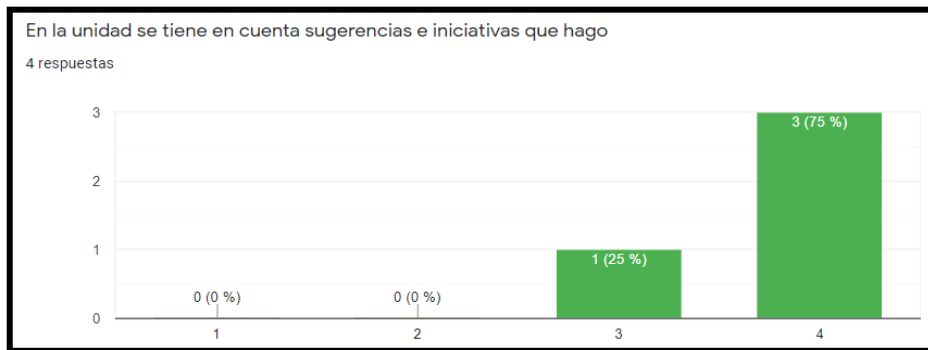
percepción de no sentirse acompañados para desarrollar su carrera profesional propia.

**Gráfico 16: Identificación de aspectos a mejorar de colaboradores internos**



*Fuente: Google Forms*

**Gráfico 17: Sugerencias e iniciativas de colaboradores internos**



*Fuente: Google Forms*

Por otra parte, cajeros advierten que no se tienen en cuenta iniciativas que realicen, pero si identifican aspectos que se podrían mejorar en sus funciones.

**Gráfico 18: Identificación de aspectos a mejorar de colaboradores externos**



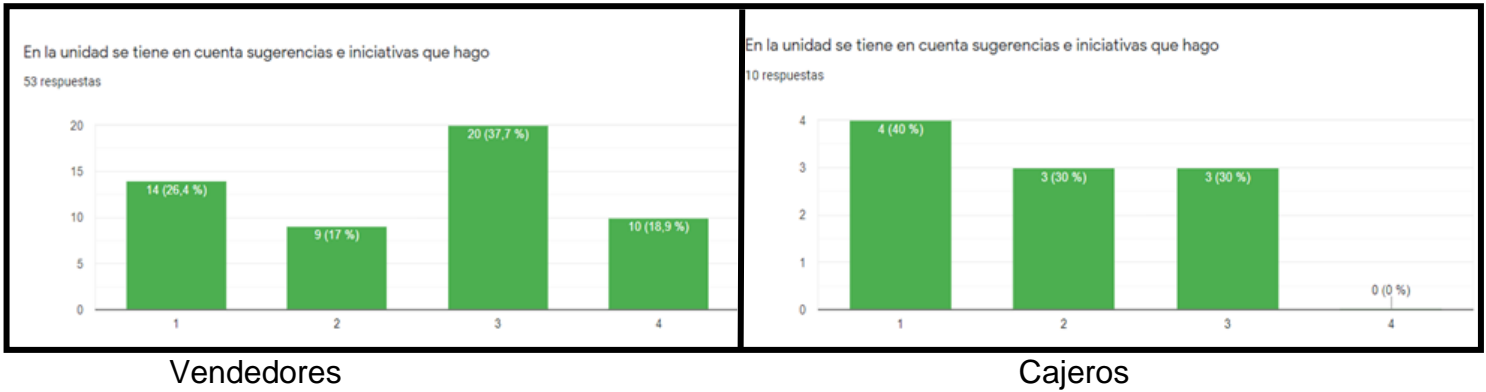
Vendedores

Cajeros

*Fuente: Google Forms*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 19: Sugerencias e iniciativas de colaboradores externos**



**Fuente:** Google Forms

Como sugerencia, se deberían realizar reuniones formales y periódicas, ya sea entre todos, o solamente el gerente general con los encargados de las secciones para evaluar desempeños, planes a seguir en el futuro, iniciativas o problemas que ocurran. Además, establecer un sistema de incentivos que incentive, principalmente a colaboradores externos a sentirse parte de la unidad de negocios.

También se proponen las siguientes herramientas:

**Análisis PESTEL:** Se trata de una herramienta que consiste en describir el contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores: Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tabla 1: Analisis PESTEL**

	Factor	Detalle	Impacto
<b>P</b>	Política fiscal	Se describe como muy asfixiante, afecta el nivel de utilidades que posee la organización.	Negativo
	Cuarentena estricta en territorio nacional debido al Covid-19	En consecuencia a la pandemia de Covid – 19 la unidad se encuentra en constante incertidumbre sobre el estado de alarma tanto de la provincia como del país. Constantemente se debe estar atento si las disposiciones emitidas permiten concurrir al trabajo	Muy Negativo
<b>E</b>	Inflación	La unidad debe tener en cuenta la inflación para actualizar la tasa de interés con la que se financian los productos	Negativo
	Cambio en ciclo económico: crisis	El país atraviesa una recesión económica, seguida de un aumento en el desempleo y del trabajo informal; lo que dificulta el acceso a los créditos para comprar el bien o para el correcto pago de las cuotas	Muy negativo
	Devaluación de la moneda	Como la mayor parte de los productos financiados provienen del exterior, se debe actualizar los precios y los montos a financiar periódicamente.	Negativo
<b>S</b>	Patrones culturales	El servicio de transporte público en Tucumán con el pasó de los años, se fue deteriorando, llegando a ser deficiente en este último tiempo; lo que incentiva a las personas a comprar un rodado que sea propio como motos o bicicletas que resulta ser más accesible que un automóvil. Situación de pandemia tampoco contribuye al uso del transporte público compartido, aumenta el riesgo de contagio	Positivo
		Se percibe cierta tendencia y costumbre en las familias al realizar sus compras mediante crédito	Positivo
	Nivel de ingresos	Debido al aumento periódico de la inflación dentro del país, el ingreso de las familias se devalúa. Lo que lleva a ajustar sus gastos a realizar compras esenciales.	Negativo
	Modas	El estilo de vida saludable que prepondera últimamente, favorece la adquisición y el uso de bicicletas, es decir, aumenta la demanda.	Positivo

***Fuente: Elaboración propia***

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tabla 2: Continuación análisis PESTEL**

	Factor	Detalle	Impacto
<b>T</b>	Nuevas formas de distribución	Visir se encuentra en planeación de realizar ventas por medio del e-commerce: se abrirá la posibilidad de que las personas soliciten y gestionen los créditos desde su casa	Positivo
	Software almacenado en nube	La unidad tiene su sistema de gestión almacenado en la nube, por lo que tanto colaboradores internos pueden acceder desde la oficina o desde su casa; y también los colaboradores externos ubicados en las distintas sucursales distribuidas por todo el país; no ocurre lo mismo con el sistema contable que se debe ingresar a través de un servidor	Positivo
<b>E</b>	Consumo	La oficina continúa con el hábito de conservar todo comprobante de manera física, como facturas o los legajos crediticios.	Negativo
<b>L</b>	Sector regulado por el BRCA	El marco legal y regulatorio del sistema nacional de pagos surge de lo establecido por la Carta Orgánica del Banco Central y la ley de entidades financieras.	Indiferente
		En caso de la unidad de negocios desee crecer y convertirse en una tarjeta de crédito, el BRCA impone un mayor número de condiciones y tasas.	Negativo
	Ley 19550 de sociedades	Ley por la que se rige la organización, ya que la misma se encuentra organizada como una Sociedad Anónima.	Indiferente

***Fuente: Elaboración Propia***

**Matriz FODA:** Una matriz FODA se trata de una metodología de análisis que tiene por objetivo proporcionar una vista detallada de la estructura interna y externa de una empresa o proyecto. Sus siglas FODA corresponden a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tabla 3: Matriz FODA**

<b><u>MATRIZ FODA</u></b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
	Pertenecer a un grupo económico	Contar con poco personal	
	Mantener buenas relaciones interpersonales, buen ambiente de trabajo	Poseer poca relacion con los clientes	
	Rápida atención al cliente	Baja/nula responsabilidad social, ambiental y empresarial	
	Aceptación fácil de los productos a financiar por parte de los clientes	Falta de descentralización en la toma de decisiones	
	La unidad es primera opción al ofrecer financiamiento en el momento de la venta	No poseer herramientas estratégicas formalizadas	
	Amplia base de clientes	Sistemas de gestión empresarial no integrados	
	Mejores tasas del mercado	Falta de motivación en el personal	
	Bajos costos operacionales	Bajo conocimiento de marca	
	Limitados requisitos para acceder a un crédito		
	<b>OPORTUNIDADES</b>		
	Posibilidad de captar nuevos mercados dentro de las unidades de negocio del grupo económico	- Ampliar sus negocios operando en otras unidades del grupo económico como concesionarias de automoviles, inmobiliaria, etc.	- Promover el reconocimiento de marca a traves de publicidades o relaciones públicas - Mejorar sus instalaciones para poder incrementar la plantilla del personal
Expandir su frontera de negocios afuera del grupo económico	- Captar clientes nuevos ofreciendo financiación en locales fuera al grupo económico.	- Implementar prácticas que beneficien al medio ambiente.	
Apertura de comercio electrónico	- Valerse del comercio electrónico para llegar a clientes del todo el país	- Crear líneas de atención receptoras de quejas y sugerencias para tener mas acercamiento a los clientes	
Tendencia de las familias a realizar sus compras a traves del crédito	- Ofrecer nuevos servicios como tarjeta de crédito/débito; plazos fijos, seguros, etc.	- Adquirir su propio equipo jurídico que gestione cuentas en mora	
<b>AMENAZAS</b>			
Grado de competencia alto	- Considerar situación social de desempleo y elevadotrabajo informal para efectuar cambios en la política de otorgamiento	- Integrar sistemas de gestión dentro de la unidad, y con el resto del grupo económico con el fin de que las actividades operativas se hagan de una manera más rapida.	
Barreras de entrada bajas	- Ofrecer descuentos o planes de pagos mas accesibles	- Realizar benchmarking para reconocer lo que realiza la competencia	
Recesión económica	- Promover la venta cruzada con otros productos que ofrece el grupo económico	- Comenzar a utilizar herramientas estratégicas en su día a día	
Aumento del desempleo y del trabajo informal	- Realizar investigaciones de mercado	- Ofrecer capacitacion a sus empleados e instaurar un sistema de recompensas y castigos, promoviendo el reconocimiento por el trabajo bien ejecutado.	
Constante devaluación de la moneda			
Presión fiscal elevada			
Situación de pandemia Covid-19			

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Cadena de Valor:** Es una herramienta se emplea para ayudar a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y agregan valor al producto o servicio, con la finalidad de brindar la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y crear una ventaja competitiva en el mercado.



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tabla 4: Cadena de valor**

<b>INFRESTRCUTURA DE LA EMPRESA</b>
Oficina centralizada en donde se desarrolla la gestión administrativa y de cobranzas; además contrata servicios de escribanía, seguros o estudios jurídicos para el tratamiento de cuentas morosas
<b>GESTION DE RRHH</b>
El reclutamiento y selección está a cargo de la unidad central; en el momento en que el colaborador ingresa se le realiza una pequeña inducción sobre el grupo central al cual pertenece la unidad de negocios; y por su parte, la financiera realiza una pequeña capacitación para que se encuentre preparado para realizar sus funciones. También se encarga de la liquidación puntual de los sueldos, así como gestionar las licencias oportunas.
<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>
La unidad utiliza un sistema de gestión conectado a nube, pero no ocurre lo mismo con el sistema contable que ocupa un servidor. También utilizan un programa especializado para la liquidación de sueldos.
Constantemente se realizan actualizaciones y desarrollos dentro del sistema de gestión para obtener mejoras en los reportes a analizar u obtener nuevas funciones en el manejo de las cuentas de los clientes o de las cajas recaudadoras.
Asimismo se encuentra en desarrollo el ingreso al área del e-commerce en donde el cliente puede solicitar y gestionar el crédito desde su casa.
<b>COMPRAS</b>
Se contratan servicios - abonos de teléfono y mensajes de texto para la gestión del área de call center; igualmente acuerdan y renuevan contratos con bureaus para no desactualizar la base de datos que utilizan al momento de evaluar a los clientes.
Cuentan con servicio de internet propio

***Fuente: Elaboración propia***

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tabla 5: Continuación Cadena de valor**

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTAS
Se recepciona al cliente en las sucursales que posee la unidad central en todo el NOA.	Una vez que el crédito se origina, el cliente abona en caja la primera cuota.	La distribución y entrega del producto se encuentra a cargo de la unidad central.	V. utiliza gigantografías de banners y pegatinas que se colocan en los ventanales de todas las sucursales que vendan motos, bicicletas y electrodomésticos.	Una vez que el cliente cancela el crédito, la unidad le da la opción de reclamar su libre deuda para demostrar que la persona no posee deudas con la financiera.
Un vendedor le informa sus opciones de financiación para adquirir el producto, aunque su primer ofrecimiento debe ser V.	Todos los meses, los días 7, el deudor debe concurrir a las sucursales que tengan cajas recaudadoras correspondiente a V. o a canales de cobranzas como "Rapipago" / "Pago Facil" para cancelar cuotas de su deuda.		También, en cada box de los vendedores hay una imagen de la marca.	
Si el cliente acepta, se lo evalúa para ver si obtiene el score suficiente para ser aprobado	El encargado de cobranzas se ocupa de imputar los cobros a cada cuenta de los clientes.		Se utilizan las redes sociales de la unidad central para promocionar los servicios de la financiera.	
Una vez admitido, call center se encarga de realizar las correspondientes verificaciones del cliente, además comprueba si los datos están bien cargados.	También se analizan cuentas que se encuentren en mora y se asignan a estudios jurídicos para su gestión.			
La operación de apertura del crédito finaliza con la confección total del legajo por parte del vendedor y su envío hacia la oficina de la financiera.	Por otra parte, call center se ocupa de recordar a deudores que tienen cuotas vencidas y deben acercarse a pagarlas			

*Fuente: Elaboración propia*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**8. Tableros de control**

**8.1. Reportes de bases de datos propias:**

Previa autorización, se tuvo acceso a las bases de datos propias de la unidad de negocios, con lo que se puede comenzar a confeccionar reportes a través del software *Power Bi* y *Microsoft Excel*; para luego elaborar correspondientes tableros de control.

a. Total de créditos otorgados y clasificación según cada categoría:

**Imagen 2: Total históricos de créditos y clasificación según categoría**

Total históricos de créditos otorgados			
5071			
Créditos aprobados	Créditos anulados	Créditos cancelados	Créditos pre-cancelados
2698	279	1893	200

*Fuente: Elaboración propia – Power Bi*

**Tabla 6: Clasificación de los créditos según categorías a valores relativos y acumulados**

Categoría de estado de los créditos	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia relativa acumulada
Aprobados	2698	53%	0.53
Anulados	279	6%	0.59
Cancelados	1893	37%	0.96
Precancelados	200	4%	1
<b>TOTAL</b>	<b>5070</b>	<b>1</b>	

*Fuente: Elaboración propia – Excel*

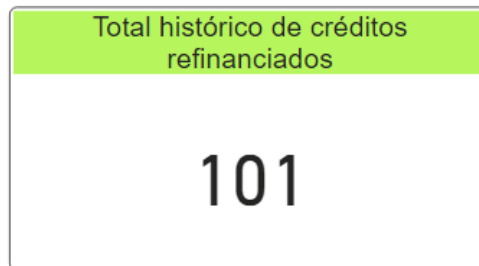
Al momento de efectuar el análisis de las bases de datos obtenidas de la empresa, se puede notar que el total de créditos que figuran en el reporte original eran 5071, ya que en ese momento había uno en proceso de originación.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

El total de créditos otorgados desde el inicio de la financiera son 5070; apreciando que poseen una gran cantidad de créditos aprobados, como así también un número significativo de créditos ya cancelados.

Por otro lado, de los 279 créditos anulados; 101 pertenecen a clientes que solicitaron refinanciación de su deuda; por lo que solo 178 consumidores anulaban la operación con V en toda su trayectoria.

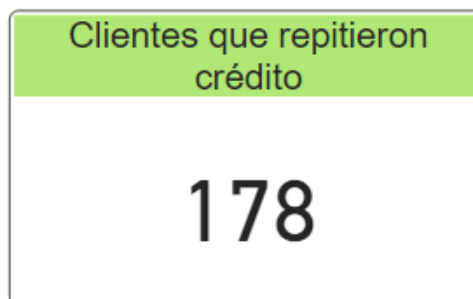
**Imagen 3: Total de clientes que repitieron operación con la financiera**



*Fuente: Elaboración Propia – Power Bi*

Asimismo, se realizó un análisis sobre clientes que repitieron la compra en el grupo económico y que también decidieron financiar el producto con V.

**Imagen 4: Total de créditos refinanciados**



*Fuente: Elaboración Propia – Power Bi*

Son 178 los clientes que volvieron a realizar una operación con la financiera y poseen ambos créditos aprobados y activos, con obligaciones a cobrar por parte de la financiera. Al buscar relación con la totalidad de los créditos aprobados, este representa un número demasiado bajo, es decir, simbolizan el 6% de los créditos aprobados en vigencia; y tan solo el 3.5% de la totalidad de los créditos originados.

**b. Cientes morosos:**

Se presenta la cantidad de clientes que poseen mas de cuatro cuotas sin abonar y son asignadas a distintos estudios jurídicos con el fin de que asuman la responsabilidad de intimación y cobranzas sobre estas cuentas; además se

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

exhibe la clasificación de asignaciones entre los cinco estudios con los que trabaja la financiera

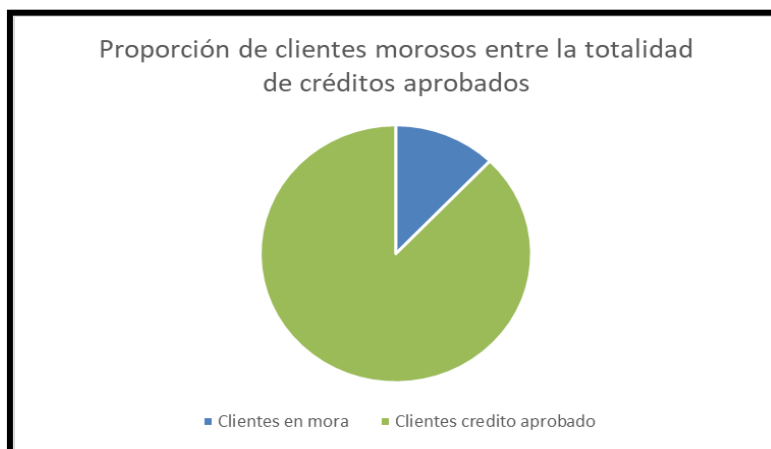
**Imagen 5: Clientes morosos en gestión extrajudicial y clasificación por estudio jurídico**



**Fuente:** *Elaboración propia*

Al comparar la cantidad de clientes con créditos en estado de mora, con la totalidad de clientes aprobados y con su cuenta al día, existe una relación aproximada del 14%. En cambio, si se busca relación entre los clientes morosos con la totalidad histórica de créditos, apenas representa un 7%.

**Gráfico 15: Relación entre clientes morosos y clientes aprobados**



**Fuente:** *Elaboración propia – Microsoft Excel*

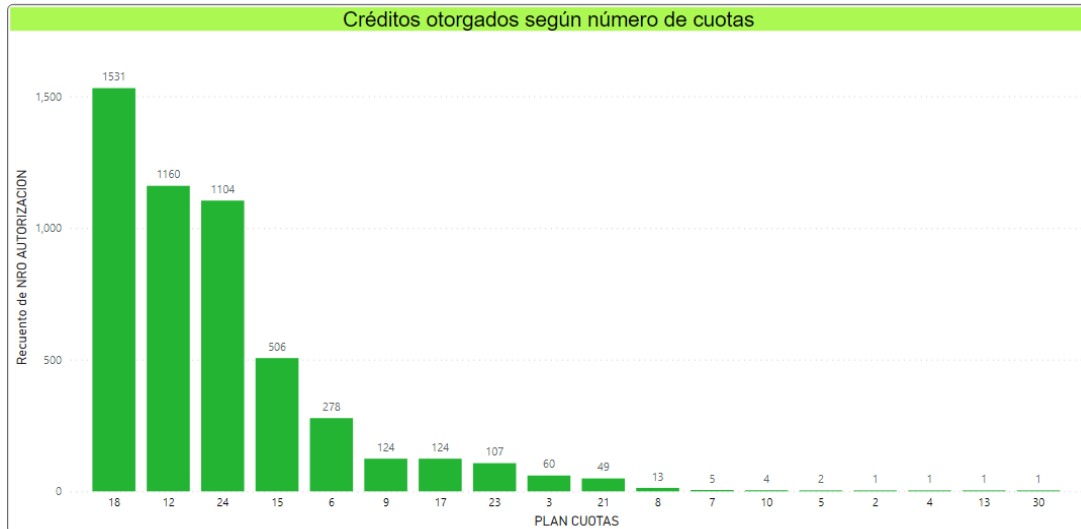
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

c. Plazo promedio de duración de créditos

Dentro de este aspecto, se buscó verificar cuál fue la mayor extensión de plazo para completar el crédito otorgado.

**Imagen 6: Clasificación de créditos otorgados según el número de cuotas a pagar**

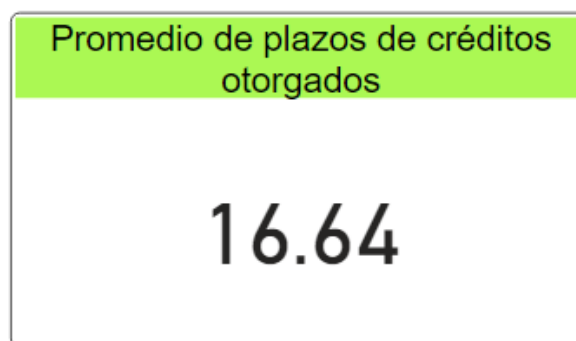


*Fuente: Elaboración propia – Power BI*

El número de cuotas mayormente elegida por los clientes fueron 18, en segundo lugar, fueron 12 meses y en tercero cumplen el crédito con 24 cuotas.

También se indagó sobre el plazo promedio entre todos los créditos originados históricamente.

**Imagen 7: Plazo promedio de la totalidad de créditos otorgados**



*Fuente: Elaboración propia – Power BI*

En promedio, la financiera otorga créditos de aproximadamente 17 meses, lo que también podría denominarse como el plazo de recupero de capital prestado

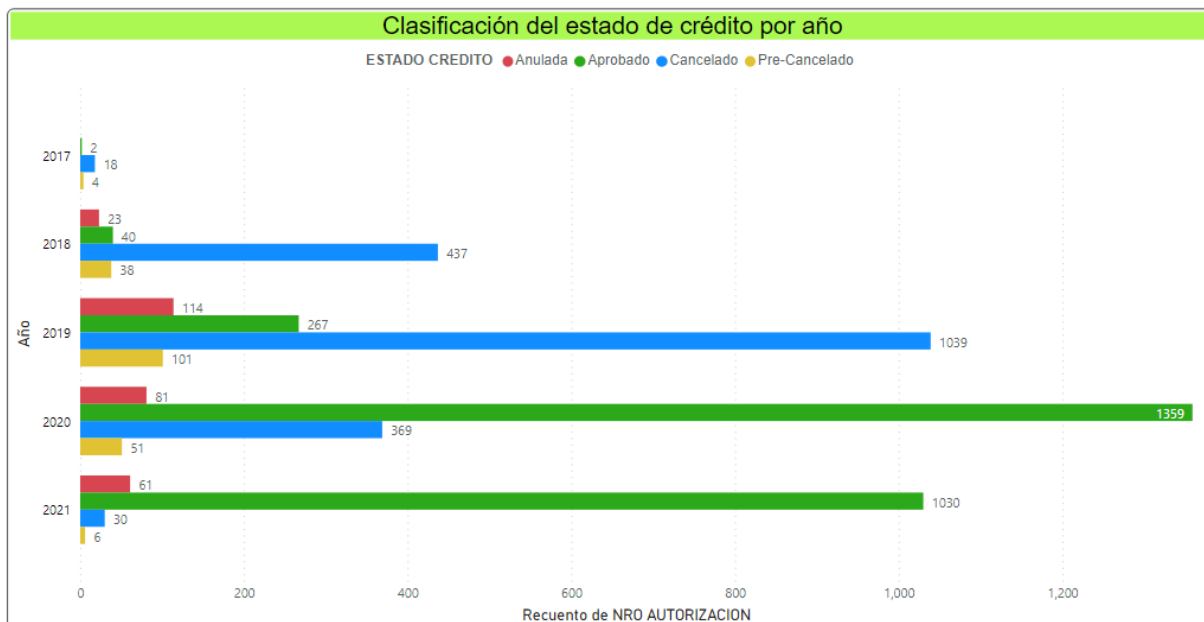


**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

d. Estado de los créditos otorgados a través de los años

El siguiente gráfico está considerado a valores del 31 de mayo de 2021:

**Imagen 9: Estado de créditos a través de los años**



**Fuente:** *Elaboración Propia – Power Bi*

Al examinar el gráfico de barras, solo queda una pequeña proporción de créditos que están aprobados y sin cancelar aún originados en 2017; también se puede notar un mínimo de créditos pre-cancelados.

Por otro lado, en el 31 de mayo de 2021, se advierte que de las operaciones realizadas en 2018, una gran cantidad de créditos están concluidos, con todas sus cuotas pagadas. Aunque se observa que sigue habiendo una menor proporción de créditos aprobados, y anulados. Del mismo modo, se denota que 2019 posee el mismo comportamiento, pero con una mayor cantidad de transacciones.

En 2020, el comportamiento cambia, ya que se encuentra una gran cantidad de créditos que están aprobados y siguen generando obligaciones a cobrar; no obstante hay una proporción importante de créditos aprobados.

Por último, en 2021, a pesar de tener suficientes créditos aprobados hasta el 31 de mayo, se puede señalar que hay una mayor cantidad de créditos anulados que cancelados o precancelados.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

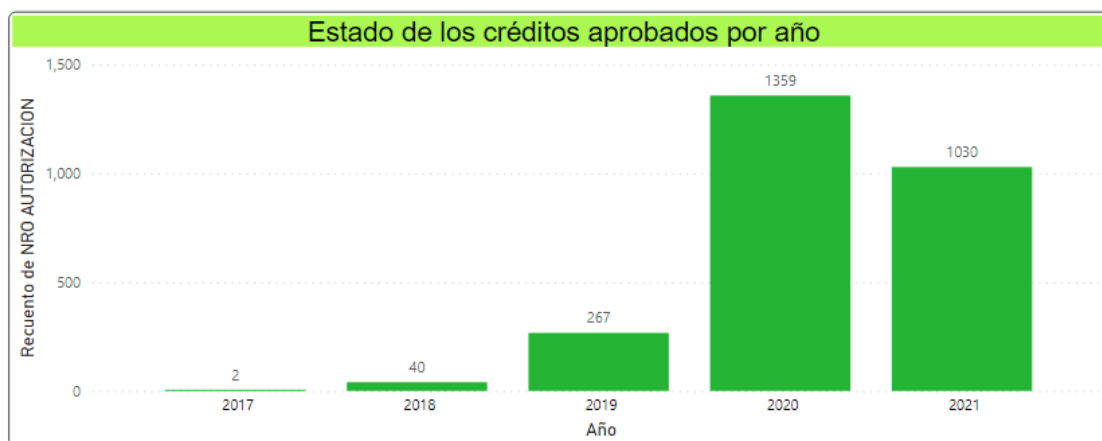
**Tabla 7: Clasificación de estado de los créditos por año**

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
Aprobados	2	40	267	1359	1030
Anulados		23	114	81	61
Cancelados	18	437	1039	369	30
Pre-cancelad	4	36	101	51	6
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>536</b>	<b>1521</b>	<b>1860</b>	<b>1127</b>

*Fuente: Elaboración propia – Microsoft Excel*

Asimismo, a continuación, se muestran los créditos aprobados que siguen vigente según el año de originación:

**Imagen 10: Total de créditos aprobados por año**



*Fuente: Elaboración propia – Power Bi*

e. Análisis de Pareto por sucursal y planes:

En primer lugar, se realizó un análisis con el objetivo de divisar cuales son las seis sucursales que mayor créditos aprobados realizaron de las veinte con las que sucursales con los que se trabaja. Además, se ejecuta el mismo procemiento para los seis planes ofrecidos que obtuvieros mayores ventas obtuvieron hasta el 31 de mayo de 2021.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 12: Créditos aprobados por sucursal y por plan ofrecido**

N° de créditos aprobados y cancelados por sucursal			
SUCURSAL	Recuento de NRO AUTORIZACION	%TG	Recuento de NRO AUTORIZACION
YK 01	709		26.34%
YK 04	511		18.98%
YK 02	468		17.38%
YK 03	403		14.97%
YK 15	304		11.29%
YK 12	297		11.03%
Total	2692		100.00%

N° de créditos aprobados y cancelados por planes			
NOMBRE PRODUCTO	Recuento de NRO AUTORIZACION	%TG	Recuento de NRO AUTORIZACION
PLAN YK	2746		67.12%
YK ELECTRO	497		12.15%
PLAN F	300		7.33%
PLAN P	233		5.70%
PLAN MIRAGE / BLITZ 110 [1C]	200		4.89%
PLAN S BLITZ 110 BASE	115		2.81%
Total	4091		100.00%

*Fuente: Elaboración Propia – Power Bi*

En base a lo obtenido, se llevo a cabo un diagrama de pareto para ambos analisis, con el fin de asignar prioridades para tomar decisiones:

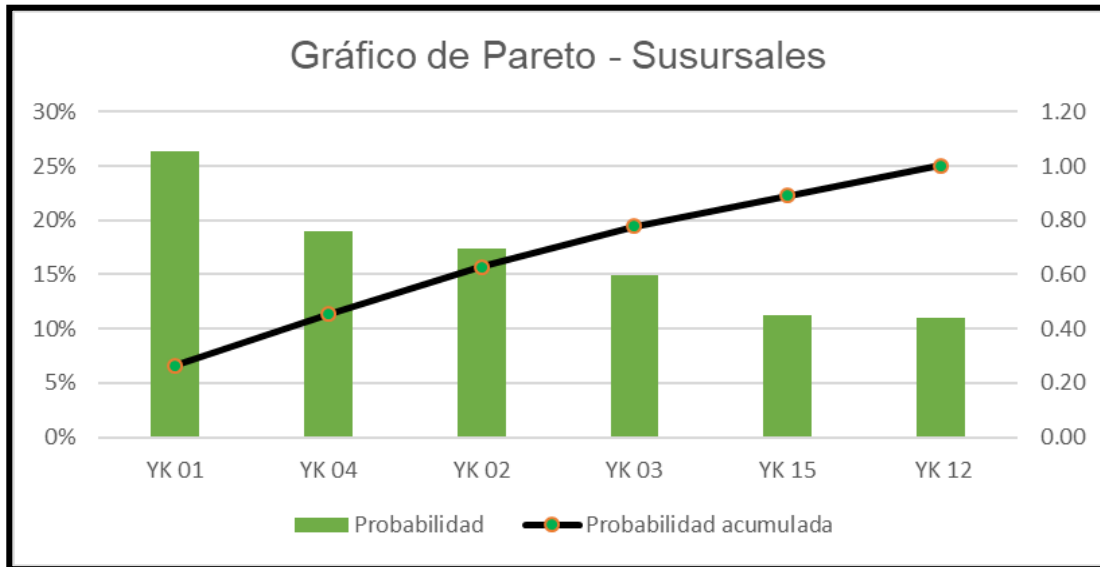
**Tabla 8: Analisis de pareto – Sucursales**

Sucursales	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia relativa acumulada
YK 01	709	26%	0.26
YK 04	511	19%	0.45
YK 02	468	17%	0.63
YK 03	403	15%	0.78
YK 15	304	11%	0.89
YK 12	297	11%	1.00
TOTAL	2692	100%	

*Fuente: Elaboración Propia – Microsof Excel*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 21: Analisis de Pareto – Sucursales**



*Fuente: Elaboración Propia – Microsof Excel*

Aproximadamente, el 80% de los créditos otorgados y aprobados se originan en la sucursal número uno en conjunto con la número cuatro; por lo que se debe indagar dentro de ellas para detectar razones por las cuales tienen mayores ventas y poder replicarlo sobre las otras sucursales.

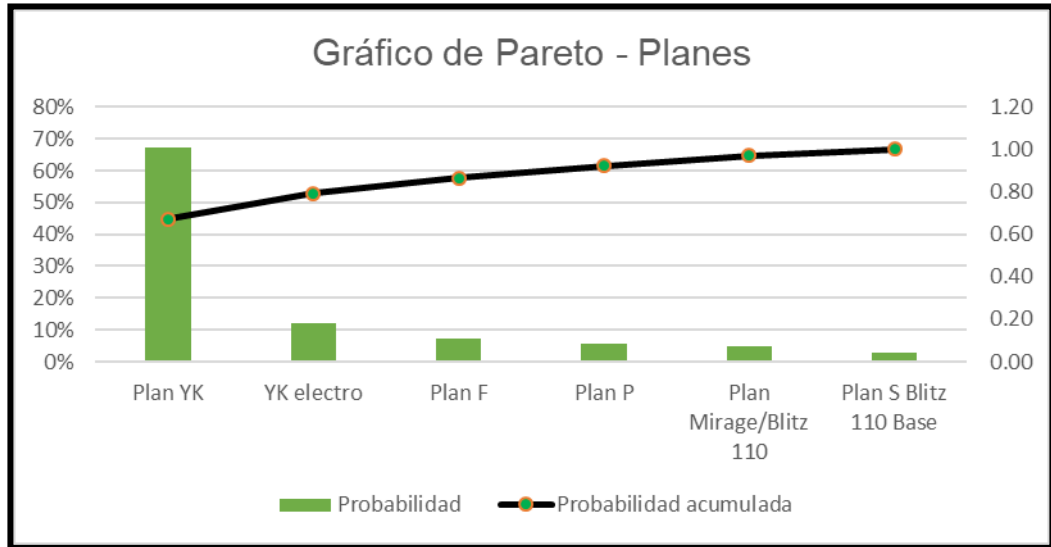
**Tabla 9: Analisis de pareto – Planes ofrecidos**

Planes	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia relativa acumulada
Plan YK	2746	67%	0.67
YK Electro	497	12%	0.79
Plan F	300	7%	0.87
Plan P	233	6%	0.92
Plan Mirage/Blitz 110	200	5%	0.97
Plan S Blitz 110 Base	115	3%	1.00
<b>TOTAL</b>	<b>4091</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia – Microsoft Excel*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 22: Analisis de Pareto – Planes ofrecidos**



**Fuente:** *Elaboración propia – Microsoft Excel*

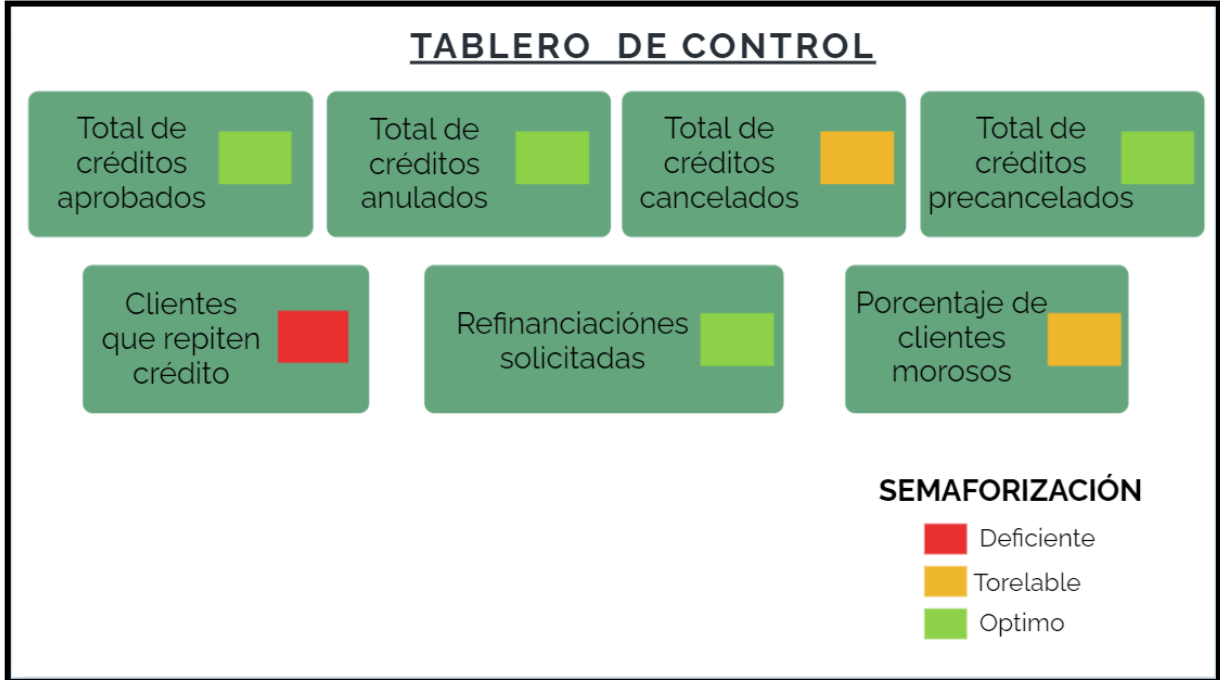
El 80% de los créditos otorgados y aprobados se acumulan en el plan YK; por ende, al igual que el analisis de las sucursales; como plan de acción se debería indagar la importancia del plan con mayor importancia y poder lograr duplicar sus características, con el fin de acrecentar las ventas por crédito.

**8.2. Tableros de control en base a lo recolectado en apartados anteriores**

En base a la información anteriormente recabada en los últimos apartados, se desarrollaron tableros de control pertinentes. Se presentan la técnica de semaforización: se recorre un espectro entre los valores extremos, siendo estos los colores rojo y verde; es decir: los indicadores que presentan color rojo, son los que se deben gestionar con mayor urgencia, y los verdes los que presentan un buen rendimiento como se esperaba.

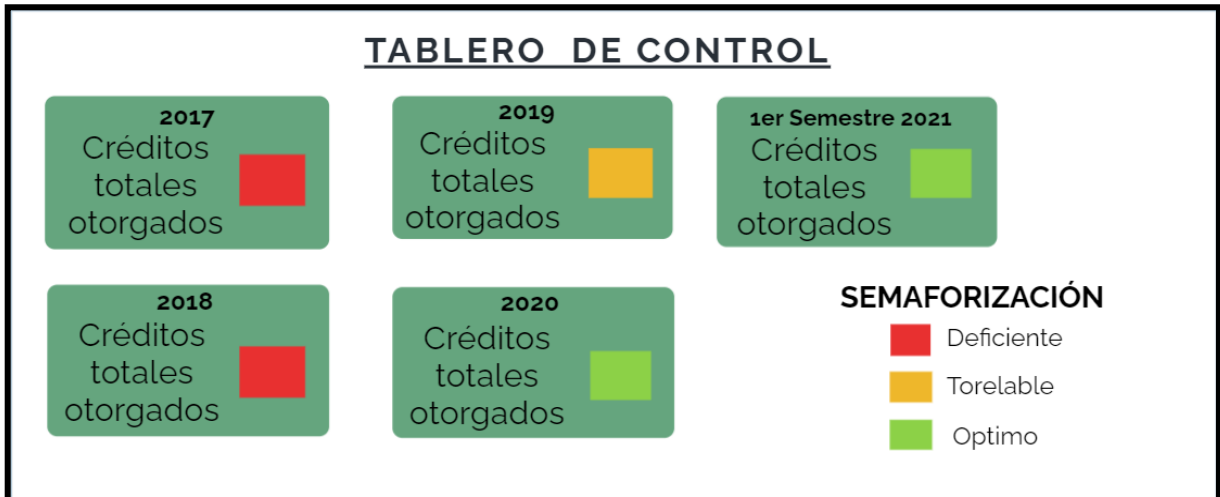
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 8: Tablero de control según categorización de créditos, repetición, solicitud de refinanciaciones y clientes morosos**



*Fuente: Elaboración propia*

**Imagen 11: Tablero de control créditos aprobados a través de los años**

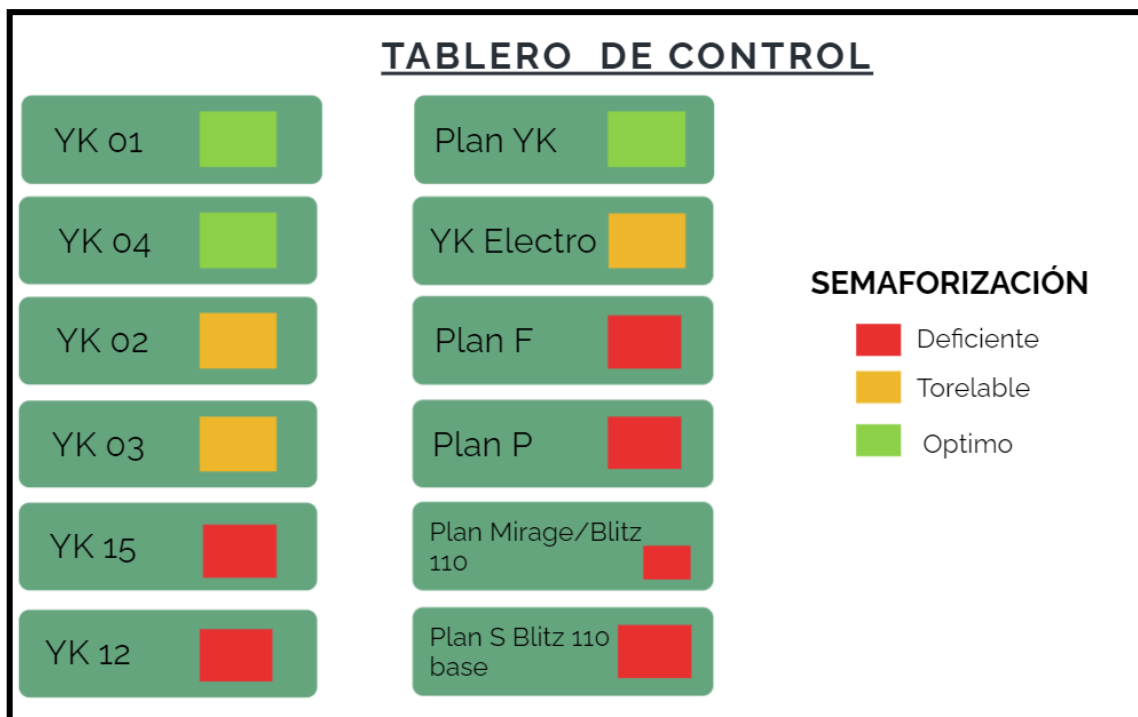


*Fuente: Elaboración propia*



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 13 : Tablero de control según rendimiento de sucursales y planes**



*Fuente: Elaboración propia*

**8.3. Propuestas de tablero de control**

En principio, considerando la magnitud y extensión de la unidad de negocios, se propone a continuación alternativas de tableros de control pertenecientes a la perspectiva de clientes y procesos internos; que contribuya y permita a la financiera, en un posible futuro, posibilitar la medición de su desempeño dentro del mercado.

Asimismo, se los presenta con el objetivo de iniciar la formulación de un cuadro de mando integral cómo herramienta de uso cotidiano en la financiera.

Ambos tableros se presentan con el fin de evaluar el período desde 01 de junio de 2021 hasta 31 de mayo de 2022.

**Perspectiva de cliente:** Lo que se busca es satisfacer las necesidades y complacer a los clientes, por lo que se debe traducir las declaraciones de misión y visión en objetivos concretos que se basen en el mercado y los clientes.

Al tener en cuenta el contexto de la organización, se reflexiona sobre posibles objetivos estratégicos; como por ejemplo: lograr fidelización de los clientes, procurar adquirir nuevos consumidores y lograr la satisfacción de los mismos.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tabla 10: Propuesta de tablero de control de perspectiva de clientes**

Indicadores	Formula	Frecuencia	Responsable	Metas	Estado de las metas		
					Deficiente	Torelable	Óptimo
Tasa de fidelidad	$\frac{\text{Clientes que repiten crédito con la financiera}}{\text{Total de clientes que originaron crédito con la financiera}}$	Anual	Encargado comercial	25% (+)	0%	10% (+)	25% (+)
Créditos refinanciados	$\frac{\text{Clientes que solicitaron refinanciación}}{\text{Total de créditos otorgados}}$	Semestral	Encargado comercial	5% (-)	20% (+)	0	5% (-)
Net Promotore Score	En una escala de 0 a 10, ¿cuanto recomendaría nuestra empresa para un amigo?	Semestral	Encargado comercial	Clientes promotores	Clientes detractores	Clientes neutros	Clientes promotores
Tasa de retención de cliente	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de clientes al final de período} - \text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos en el período})}{\text{N}^\circ \text{ de clientes al inicio del período}}$	Anual	Encargado comercial	20% (+)	0% (-)	15% (+)	20% (+)
Customer Satisfaction Score (CSAT)	$\frac{\text{Clientes satisfechos de un servicio en particular}}{\text{clientes encuestados}}$	Semestral	Encargado comercial	75%	20%	50%	75%
Customer Effort Score (CES)	¿Cuál fue el nivel de dificultad para que fueras atendido por el canal telefónico?	Semestral	Encargado de cobranzas	5%	50%	10%	5%
Participación del mercado	$\frac{\text{Cred. Originados por la unidad}}{\text{Créditos totales brindados en el grupo economico}}$	Semestral	Gerente general	25% (+)	5%(-)	15% (+)	25%(+)
Sucursal con mayor participación	Sucursal que origine la mayor cantidad de créditos con la unidad de negocios	Semestral	Encargado comercial	75%	10%	50%	75%
Incremento de clientes	$\frac{(\text{Creditos originados en el período} - \text{creditos originados el período anterior})}{\text{créditos originados el período anterior}}$	Anual	Encargado comercial	40 % (+)	10%(-)	15%	40%
Costo de adquisición del clientes	$\frac{\text{Total de gastos incurridos en esfuerzo de ventas y marketing}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos}}$	Anual	Encargado comercial	20% (-)	40%(+)	5% (-)	20% (-)
Tasa de originación	$\frac{\text{Clientes que originan un crédito}}{\text{Total de clientes que consultan financiación}}$	Semestral	Encargado comercial	90% (+)	0%	70%	90%
Clientes morosos	$\frac{\text{Cantidad de clientes asignados a estudios jurídicos}}{\text{Total de créditos otorgados - aprobados}}$	Anual	Gerente general y Encargado cobranzas	5% (-)	10% (+)	0	5% (-)
Estructura de los clientes	Clasificación de los clientes según el nivel de riesgo	Anual	Gerente general	> Riesgo bajo	> Riesgo alto	> Riesgo medio	> Riesgo bajo

**Fuente:** Elaboración Propia

**Perspectiva de procesos internos:** En esta fase se debe reconocer los procesos que contribuyen a la realización de los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes y financiera. Es por esto, que al considerar la posible

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

### LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

situación futura de la unidad, se piensan como objetivos estratégicos factibles como la reducción de los problemas operativos, el desarrollo de nuevos servicios y la mejora de atención en el servicio post-venta; ya que se toma en consideración la cadena de valor de la organización y las actividades relacionadas a los procesos de innovación, los operativos, actividades de responsabilidad social empresarial y el servicio post-venta.

**Tabla 11: Propuesta de tablero de control para perspectiva de procesos internos**

Indicadores	Formula	Frecuencia	Responsable	Metas	Estado de las metas		
					Deficiente	Toreable	Óptimo
Tasa de quejas	$\frac{\text{Cantidad de quejas recibidas}}{\text{Cantidad de llamadas atendidas}}$	Semestral	Encargado de cobranzas	5%	50%	10%	5%
Tiempo de solución de quejas	Tiempo promedio que transcurre para solucionar problema a los clientes	Semestral	Encargado de cobranzas	10 minutos	Dias	30 minutos	10 minutos
Tasa de respuesta	$\frac{\text{Cantidad de quejas resueltas}}{\text{Cantidad de quejas atendidas}}$	Semestral	Encargado de cobranzas	90%	10%	75%	90%
Efectividad de At. Post - venta	$\frac{\text{Cantidad de clientes disconformes que repiten crédito}}{\text{Total de clientes disconformes}}$	Semestral	Encargado de cobranzas	30%	0%	10%	30%
Créditos aprobados	$\frac{\text{Cantidad de créditos aprobados}}{\text{Total de operaciones originadas}}$	Anual	Gerente general y Encargado comercial	20% (+)	10% (-)	10% (+)	20% (+)
Créditos anulados	$\frac{\text{Cantidad de créditos anulados}}{\text{Total de operaciones originadas}}$	Anual	Gerente general y Encargado comercial	3% (-)	10% (+)	0	3% (-)
Créditos cancelados	$\frac{\text{Cantidad de créditos cancelados}}{\text{Total de operaciones originadas}}$	Anual	Gerente general y Encargado comercial	10% (+)	10% (-)	0	10% (+)
Créditos pre-cancelados	$\frac{\text{Cantidad de créditos pre-cancelados}}{\text{Total de operaciones originadas}}$	Anual	Gerente general y Encargado comercial	2% (-)	10% (+)	0	2% (-)
Aumento de tráfico de clientes	$\frac{\text{Nº de consultas por financiación}}{\text{Total de ventas}}$	Semestral	Gerente comercial	50% (+)	10% (+)	30% (+)	50% (+)
Canales de cobranzas	$\frac{\text{Canales disponibles}}{\text{Canales necesarios}}$	Semestral	Gerente general y Encargado comercial	Canales disponibles = Canales necesarios	< Canales necesarios	Canales disponibles	Canales necesarios
Eficiencia del personal de la unidad financiera	$\frac{\text{Créditos totales}}{\text{Nº de personal en la unidad}}$	Anual	Gerente general y Encargado administrativo	Personal disponibles = Personal necesarios	< Colaboradores necesarios	Colaboradores disponibles	Colaboradores necesarios
Eficiencia de los planes a ofrecer	Plan con mayor cantidad de créditos originados	Semestral	Encargado comercial	20% (+)	0%	10% (+)	20% (+)
Tiempo medio de servicio (TMA)	$\frac{\text{Tiempo de espera y de atención en el servicio}}{\text{Total de clientes atendidos}}$	Anual	Gerente General	30 min	Dias	> 1 hora	30 min
Presupuesto destinado a innovación	$\frac{\text{Total de gastos incurridos en innovación}}{\text{Total de nuevos proyectos}}$	Anual	Gerente General	30 %	0%	10%	30%
Tiempo de desarrollo de nuevos servicios	Tiempo promedio en el desarrollo de nuevos servicios	Anual	Gerente General	Semestral	> años	un año	Semestral
Cantidad de proyectos completados con éxito	$\frac{\text{Utilización de nuevos servicios}}{\text{Total de nuevos desarrollos}}$	Anual	Gerente General	20%	0%	10%	20%

*Fuente: Elaboración Propia*

Como planes de acción para ambas áreas, se plantea:

- Comenzar a constituir planes de marketing propios a la unidad que promuevan principalmente la imagen de marca, a través de publicidades o relaciones públicas.
- Llevar a cabo investigaciones de mercado para identificar nuevos segmentos a apuntar, además de definir las correspondientes políticas de riesgo y aceptación.
- Implementar junto con el grupo económico, descuentos y promociones, para adquirir ventaja competitiva frente a otras financieras.
- Desarrollar un canal de atención exclusivo para atención post-venta y recepción de quejas.
- Poner en práctica evaluaciones de desempeño para colaboradores internos y externos; cómo así también trabajar en otro tipo de reconocimientos, distintos a las comisiones por ventas, para todo el personal.
- Ofrecer capacitaciones según lo requiera cada colaborador.
- Realizar mejoras en los canales de comunicación entre los colaboradores externos.
- Adecuar la red de ventas y cobranzas según la demanda.

## **9. Conclusiones**

Como conclusión del informe final del trabajo de investigación, se cumplió con los objetivos generales y específicos propuestos en un principio.

Se comprueba que la unidad de negocios, instaurada como una Pyme, puede adquirir la formalización y el establecimiento de sistemas y herramientas que le otorguen una perspectiva diferente al realizar sus funciones operativas; de modo que no enfoquen toda su atención en el área financiera. Además se brindan y proponen mayores medios estratégicos que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos; todo con la finalidad de adquirir ventajas competitivas, y que la financiera puede potenciar su crecimiento dentro del mercado, tanto local, como regional.

## **10. Apéndice**

### **A. Ficha de Observación**

- Ubicación de la unidad de negocio
- Ubicación de las oficinas, ambientación, distribución, forma de organización en grupos
- Participantes:
  - ¿Cómo se manejan en sus actividades durante la jornada laboral?
  - ¿Cómo realizan su trabajo?
  - ¿Cuál es el propósito de cada actividad?
  - ¿Cuál es el trato entre ellos?
  - Mecanismos de control encontrados
  - Indicadores que utilicen a diario

### **B. Entrevista personal a Gerente de la Unidad**

Con el fin de resguardar la identidad de la empresa, se denotará como “YK” cuando se habló de la unidad principal, y como “V” al denotar la unidad de negocios:

**P1: Entrevistador**

**P2: Gerente**

P1: Buenos días, mi nombre es Guadalupe y estoy basando mi trabajo de práctica profesional en el diseño y aplicación de herramientas de Control de Gestión dentro de la unidad de negocios. Es por esto que, para empezar le pregunto sobre qué se trata la financiera V? ¿Cómo empezó el proyecto?

P2: V empieza con una idea... YK históricamente siempre tuvo muchas financieras trabajando dentro de la empresa, pero nunca fue propia, entonces, surge la idea; armé el proyecto y se lo presenté al dueño y a su mano derecha. La idea fue armar algo propio. Desde la constitución de la sociedad, la registración en el registro público, hasta buscar el software, sistemas, etc. Luego tratamos de ver lo de la política de riesgos, la oferta crediticia, la proyección o volumen que quería adquirir del mercado total. En su momento empezamos con un 10% del grueso que se vendía por financiera

P1: ¿Cómo pensaste en competir con las otras financieras? ¿Qué ofrecías vos que las otras no?

P2: En un principio hicimos que la única diferencia era que era propia: decir que somos uno más con la diferencia que somos del mismo dueño, del mismo grupo; y en su momento pusimos una tasa un poco más baja, pero eso no implicaba competencia, al ser algo interno vos no competís con el otro en el sentido de que te tenes que imponer, u ofrecer; porque el vendedor es el que hace la oferta del crédito. Él lo pone como primera alternativa

P1: ¿Él pone primero Visir, después a los demás?

P2: Es una lucha de los últimos años, es muy complejo, llegando al punto en donde a los vendedores, encargados, gerentes se le ponen objetivos. Si no cumplen, tienen una sanción económica. Vender X monto de V... hoy, el 30% aproximadamente, de la cartera total

P1: ¿Trabajan con todas las sucursales de YK?

P2: Todas las sucursales, menos en Bs.As. Incluso como otras empresas del grupo, como F. Tucumán, pero solo préstamos para gastos de entrega

P1: ¿Proyectas llegar a bs as en algún momento?

P2: Sí, pero hoy no me desespera Bs.As, por el hecho de que es tan grande y tiene poco volumen de ventas con financiera en lo que hace YK. Grande en el sentido de que la estructura nuestra es pequeña, Bs as es muy grande y necesitas otra estructura, otras cuestiones; y todavía tenemos mucho para avanzar en todo lo que es el norte. Córdoba es una plaza que, si está buena, porque está cerca y es otro nivel de ingresos; y en el medio la idea es consolidarte acá en lo que es el grupo YK, y abrir el juego a otras empresas.

P1: No simplemente seguir siendo algo propio...

P2: No, la idea fue hacer la tarjeta, pero se necesitaba cierto caudal o volumen de clientes; de ahí podés largar el plástico. Pero a medida que vas avanzando, ves que es más rentable tener una financiera que una tarjeta; porque tenes que cumplir determinadas condiciones y límites de tasas que te da el Banco Central. En cambio, la financiera es más libre en ese sentido.

P1: Pero si llegara el momento en el que tenes una gran cantidad de clientes

P2: Si podríamos ser las dos cuestiones; pero esto fue surgiendo sobre la marcha. Por un lado, tenes una financiera y por el otro lado, tenes la tarjeta

P1: ¿En que se basa el proceso de entrega de los créditos?

P2: En cuanto a monto, hoy estamos prestando \$300000; tomamos como base la moto "Honda Wave": es un rodado que es chiquito, mejor marca y que más se vende; entonces el equivalente era prestar dos veces el valor de esa moto al mejor calificado. Pero hoy se está prestando menor al valor que tiene.

Con respecto a los plazos, prestamos solo hasta 24 meses, para que el crédito no se haga muy largo, ya que todos es capital del propio dueño. Al principio, empezamos con 30 meses, pero se hace eterno... sumándole las cuestiones de inflación

P1: ¿Cómo manejan todo el tema de la inflación?

P2: Todo se incluye sobre la tasa nominal que se arma, ahí contemplas la inflación y el tema de la morosidad. También, al ser del mismo grupo, a la



utilidad bruta de la moto, le agregas el adicional de la tasa de financiación: haces como un paquete. Porque si vos vendes con tarjeta, tenes comisiones, descuentos impositivos, recibís por cada 100 pesos que vendes, liquido sería 75, o en el mejor de los casos 80. Entonces a todo eso, le agregamos el valor y lo contemplamos en nuestra tasa

Vos también me preguntabas por la política de riesgo, ¿verdad?

P1: Si

P2: Al principio, teníamos la ventaja de tener clientela propia, entonces tomamos unos 30000 clientes que vendimos por financiera en los últimos 4 o 5 años, e hicimos un análisis estadístico, sobre cómo eran esos clientes. Así pudimos saber cuál es nuestro corte de score. Dividimos entre dos poblaciones: uno no tiene ingresos registrados, o no tiene historia bancaria, y la población que tiene toda la historia crediticia; así diferenciamos el score. Nosotros decidimos hacer un corte teniendo en cuenta el bureau Veraz, y la puntuación 400 de la población que tenía toda la historia. Y, como el otro tipo de población es más riesgosa, se le agregan 100 puntos.

Primero empezamos con Veraz, con un solo bureau, para hacer este tipo de cuestiones como los informes crediticios...porque Veraz es de los bancos, y es donde está toda la información. Pero, esto fue muy rápido los primeros 6 meses se trató de ir cambiando mucho las cosas que se tenían proyectada al principio. Capaz que, en el 1er año, era 180 grados el proyecto inicial desde la política inicial. Luego para lograr un mejor nivel de aceptación, y en el medio de la disputa que sigue con la parte comercial de YK; uno de los gerentes que mas se oponía, impulsaba a hacer los cambios porque era una no aceptación de la empresa desde un sector.

Luego pasamos a una plataforma, multiscoring, donde se hace otro tipo de análisis, también desde el lado estadístico y se agregan varios bureaus para lograr un mejor nivel de aceptación. Después en el 2020, cambiamos Veraz por Nosis, y se fue a un esquema o matriz dual de aceptación, donde tenes dos bureaus, más la plataforma multiescoring. Por un lado, el rango de Nosis, en donde el score de Nosis es más duro que el resto...tenes una equivalencia entre unos 100 o 150 puntos; y del otro lado tenes Siisa.

P1: V, en principio, empezó con un plan bien formulado, y luego con la marcha, tuviste que ir cambiando cosas; ¿entonces sigue pasando lo mismo ahora? ¿Tenes algún objetivo a largo plazo?

P2: Hoy a corto plazo, es poder largar el crédito online, la ventaja es que lo integramos a la página de YK, y financiamos los productos propios; buscamos validación de identidad, la prueba de vida y la firma electrónica. Después a mediano plazo, sería interesante volver al tema de las tarjetas. Y que podamos tener otra explosión en cuanto a números y a crecer hasta estructuralmente.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Poder mudarnos de oficina, más cerca a lo que sería la “City bancaria” dentro de Tucumán. Además de abrir el juego.

Mi idea, todavía no consensuada, estaría bueno, terminar en algo parecido a un banco o como una “fintech”. Lo más parecido sin querer exagerar. Inclusive, ahora cuando saquemos el crédito online, ahí también se puede prestar efectivo, entonces ahí se asemejaría a una “fintech”; pero mi ideal sería ir hacia un banco o lo más parecido a eso en el universo del grupo YK, donde tenes distintas alternativas de empresas, cuestiones, donde podes ir sumando el producto financiero a cada una (autos, construcción, etc)

P1: Con respecto al tema de la estructura de V, ¿está formalizado?

P2: Tenemos un organigrama, que muestra distintas áreas: comercial, cobranzas, responsable de back office. Todo eso está formalizado, pero nos falta despegar, tomar mas fuerza.

P1: ¿Y ese organigrama, también esta complementado con lo que sería YK?

P2: No, toda la empresa es independiente de YK, solo comparten los socios. Jurídicamente son dos empresas totalmente distintas.

P1: ¿Poseen manual de funciones o procedimientos? ¿Qué pasa si entra alguien nuevo?

P2: No, el responsable de cada área es el que se encarga de hacer la inducción. Puede ser que la parte de cobranzas esté más desarrollada, pero el resto no.

P1: Hay que separar entre los colaboradores propios de V, y luego entre los cajeros y vendedores. ¿Tenes algún sistema de control sobre ellos? ¿Qué medidas tomas?

P2: El control sería el uso del sistema: cada operador, de acuerdo a la actividad que tenga, tiene su usuario, y en función de eso podés ver consultas que hacen o créditos que cerraron. Y para cajeros, son las cobranzas.

Para el lado de V, en el tema de las excepciones queda registrado el usuario. Pero no tenemos un manual que diga los procedimientos o controles... y del lado del “Call”, si hacen el control de los legajos y demás cuestiones. El sistema tiene la ventaja en donde se puede subir toda la información, pero por cuestiones de operatividad, que encargados se quejaban, decidimos suprimirlo y se agregó que se haga físico. Entonces, la parte online nos ayudaría desde ese lado, porque todas las operaciones quedan en el sistema, de esa forma se puede subir información y queda todo el sistema.

P1: ¿Del lado de sanciones y recompensas, solo hay para el lado de vendedores y encargados?

P2: Si; la recompensa es que V para comisiones por crédito realizado, pero es para los vendedores. Se llega al tema del descuento, ya que se hizo costumbre de buscar la venta a través de otras financieras o no solo con V.

P1: ¿Para los cajeros no se pensó nada?

P2: No, a los sumo excepciones, pero en caso de equivocaciones por malas cobranzas, lo absorbe la empresa

También justo se dio, en 2019, 2020...tema de la pandemia, por cuestiones políticas había caído mucho la venta, entonces V también sirvió para pedir, en vez de 20 cajeros, se quedan todos los que están en las sucursales y se le suma una tarea más. Pero obviamente, cuando se reactivó todo, se puso un poco más complejo.

P1: Acostumbras a usar indicadores, aparte de, por ejemplo, los créditos cerrados por mes...más que nada para evaluar el rendimiento de la financiera.

P2: ¿En cualquier termino?

P1: Si, ya sea monetario, de clientes, etc

P2: Por ahí, indicadores por el lado de la política de riesgo, por ejemplo: cuantos estamos aprobando y cuando estamos rechazando; y dentro de esto, cual es la alternativa con la que más se rechaza. Por ej, ahora llama la atención, que es que mucha gente quedó sin trabajo, o no está registrado, entonces no es aceptado.

Después por el lado de la parte monetaria, financiera: debemos poco, y el capital que tenemos es algo multiplicado por 10 en cuando al activo. Todo lo que es cobranzas se devuelve.

Indicadores en cuanto a lo laboral y al costo, lo tenemos, pero es un gasto fijo que si varía en función de las consultas y en el crecimiento de la empresa.

P1: ¿También se tienen en cuenta lo que son las sugerencias, ya sea de V, de vendedores u otros?

P2: Sí, creo que sí... pero formal no, con los chicos de V eventualmente nos reunimos, pero más por temas del día a día.

P1: Muchas gracias por tu tiempo

### **C. Entrevista a encargado de cobranzas**

***P1: Entrevistador***

***P2: Encargado de cobranzas***

P1: Buenos días, mi nombre es Guadalupe, su compañera de trabajo. Con el objetivo de desarrollo de mi trabajo de práctica profesional, necesito realizarle unas preguntas.

Para comenzar, ¿podrías contarme cómo es el proceso desde la originación del crédito hasta el seguimiento de los cobros?

P2: El proceso de venta lo inician los vendedores de YK, porque V no tiene personal propio que lo hace. Se utiliza lo que se llama un motor de autorización: lo que hace es ingresar datos mínimos del cliente, y te arroja el resultado de acuerdo a la consulta que hacen en diferentes bases y a ciertas fórmulas que tiene una puntuación a cada cliente (lo que se denomina "score") El resultado puede ser que dé aprobado y le asigna el margen de compra total y el margen de cuota, que es lo que se puede endeudar por mes.

Puede ser que salga rechazado con diferentes tipos: hay rechazos que se pueden analizar, que es lo que hace uno de los operarios del call center, para ver si se puede salvar ese motivo, y hay otros rechazos que la empresa decide no correr riesgos por lo que no sufre modificaciones. Un tercer rechazo es que el crédito se autorice pero que el vendedor necesite un importe mayor para cerrar la venta, por lo que también viene lo que sería una "mesa de acuerdo" en la cual un operador analiza más detenidamente las condiciones del cliente, sobre todo sus ingresos y ve si le puede otorgar un crédito mayor

P1: ¿Eso es lo que llaman excepciones?

P2: Si. En el caso en el que se puede hacer la excepción, el vendedor la solicita por sistema y un operador de V, ingresa y la autoriza. Una vez que la autoriza, lo que hace el sistema es modificarle los márgenes disponibles para que la operación que el vendedor necesita pueda alcanzar. De ahí en más, el vendedor vuelve a hacer la consulta al motor de autorización, ya con las condiciones cambiadas, con lo cual le da autorizado; el vendedor hace la carga de los datos del cliente, imprime los formularios que tiene que firmar y avanza hasta el cierre de operación: una vez que se cierra la operación ya figura en nuestro sistema con todas las condiciones y todas las cuotas con su valor; por lo que el cliente, si quisiera puede acercarse a caja y pagar la primera cuota.

Una vez cerrada la operación, pasa a una 2da instancia que nos encargamos nosotros: las verificaciones. Más que nada se las hace por un tema de seguridad para prevenir fraudes, y para verificar que todos los datos estén cargados para tener la mayor contactabilidad con el cliente. Es una de las actividades de uno de los operarios en el centro de llamadas: se contacta con el titular con el número de teléfono que dejó, si la operación es con cesionario también se verifican sus datos; como así también los datos de los referidos (dos personas que los conozcan por cliente). Verifica que los datos estén bien cargados y no tengan ningún error. En el caso de que la verificación sale bien, se le indica al vendedor de que está todo correcto y que puede entregar el producto. Si surge algo a actualizar o que hay que presentar un requisito extra para cerrar todos los datos, se le avisa al vendedor y es el encargado de hablar con el cliente.

Si se verifica una operación que es fraudulenta, se avisa... hasta el momento no tuvimos ninguna, pero si nos pasó de encontrarnos con gente que no puede contestar datos del domicilio, y se le avisó al vendedor que la operación no puede continuar por V.

Con eso cierra la parte de lo que sería la operación, una vez que ya figura en el sistema, el vendedor puede entregar el producto, y ya pasa a ser un tema de V que hace el seguimiento de que llegue el legajo completo: este cumple un circuito dependiendo de las sucursales. Se le hace un control de que esté todo firmado, completado y con los formularios necesarios ...se trataría de un control de calidad más exhaustivo. En caso de detectarse algún inconveniente, se avisa al vendedor de que hay que completar algo, o si hay problemas con la firma, etc para que haga la gestión y el cliente se presente de nuevo en la sucursal y firme nuevamente. El circuito cierra con el legajo en archivo. Desde nuestro lado, hacemos el seguimiento de que el legajo llegue.

P1: ¿Qué pasa si el legajo no llega?

P2: Se hace la gestión con las sucursales, y el legajo tiene que aparecer. Si no puede demostrar que efectivamente envió el legajo y es un problema de V, se tiene que comunicar con el cliente para que vuelva a firmar la documentación para que la operación pueda cerrarse

P1: ¿Podrías explicarme cuales son las actividades de los operarios dentro del call center?

P2: Las tareas se dividen entre:

Operario n° 1: gestiona mora de clientes que tienen 1 y 2 meses de atraso, maneja excepciones que se solicitan y en algún momento puede dar soporte a otro operario que hace toda verificaciones de los créditos.

Operario n° 2: se encarga de hacer verificaciones, controles de legajo: control de calidad y que lleguen todos. También se encarga de ver clientes que adeudan la última cuota de los créditos, como esos clientes no aparece en la base del operario 1, el operario n°2 se encarga de gestionarlos.

Después los clientes que tienen 3 meses de mora, me encargo de yo de ir haciendo su gestión, y los clientes que cumplen los 4 meses de mora, se asignan a estudios jurídicos para que se gestione las cobranzas extrajudiciales, sin llegar a tribunales. En este momento trabajamos con 4 estudios. Aparte, trabajamos con un 5to estudio que es el que hace las cobranzas judiciales. El objetivo es que las menores cantidades de cuentas lleguen a judiciales ya que es costoso y habitualmente el resultado no es el que uno espera. Ponemos toda la energía para que se resuelvan la mayor cantidad de casos desde aquí y los extrajudicial.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

P1: ¿Utilizas algún tipo de control? Ya sea en las tareas que vos realizas o en la de los operarios del call center

P2: Hago el seguimiento, por ejemplo, de lo que el operario n°2 se encarga que es de la cartera de morosos de la última cuota que deben, como es más chica entonces una vez por semana podés entrar y ves lo resultados.

Lo que maneja el operario n°2 es una cartera bastante mayor, así que lo monitoreo con números... siempre tiene un comportamiento más o menos habitual. Vamos viendo cual es la cobranza... nunca se llega al 100% de la cobranza total pero que por lo menos sea los habitual.

Además, todos los días informo el total de cobranzas a primera hora para control del gerente general: se informa de la cartera activa, es decir, de todas las cuotas que tiene que cobrarse durante el mes de mayo, cuantas vamos cobrando; como así también voy realizando un cuadro de todos los meses: si hoy en mayo cobré una cuota de febrero, tengo que modificar el total en el mes de febrero.

También, algo que empecé a hacer hace poco es hacer el seguimiento de las cobranzas a través de los estudios.

P1: Muchas gracias por tu tiempo.

**D. Modelo de los cuestionarios con escalas de Likert destinados a colaboradores de la unidad, cajeros/vendedores**

COLABORADORES DE VISIR	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
El trabajo en mi unidad está bien organizado				
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.				
Recibo información sobre cómo es mi desempeño en el puesto de trabajo.				
Obtengo reconocimiento por el trabajo bien hecho				
Poseo libertad para elegir mi propio metodo de trabajo				
La relación con los compañeros de trabajo es buena				
Reconozco valores inculcados dentro de la unidad				
Tenemos una adecuada coordinación con la unidad central				
Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.				
Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo				
Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora				
En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias				
La unidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.				
En la unidad se tiene en cuenta sugerencias e iniciativas que hago				
Estoy conforme con el horario en el que se desarrolla el trabajo				
Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria				



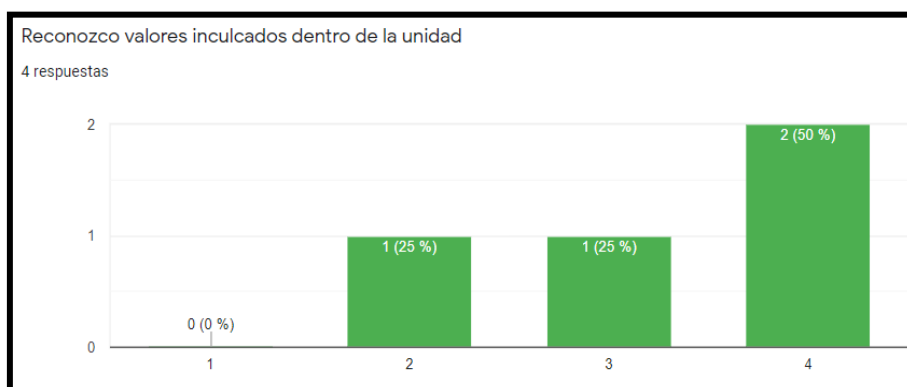
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cajeros y Vendedores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo				
Recibo información sobre cómo es mi desempeño en el puesto de trabajo				
La comunicación es clara y rápida				
Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir				
Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo				
Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora				
En la unidad se tiene en cuenta sugerencias e iniciativas que hago				
No estoy satisfecho/a con los beneficios que recibo				
Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo				
Las metas de Visir no me son claras				

**E. Resultados de los cuestionarios**

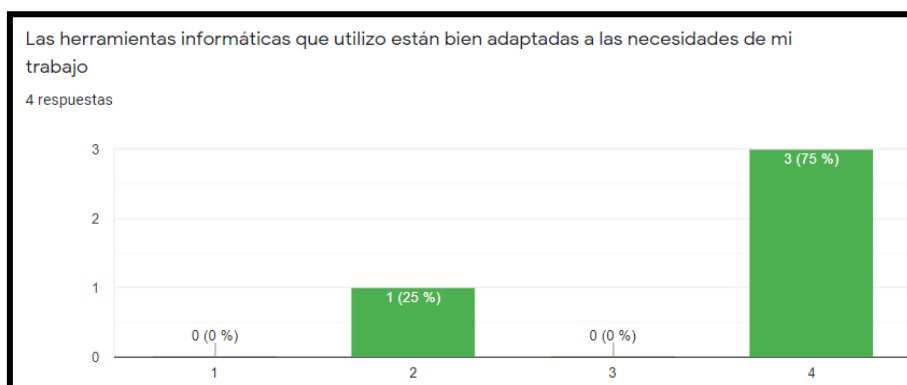
- Colaboradores internos:

**Gráfico 23: Auto- Reconocimiento de valores organizaciones internos**



*Fuente: Google Forms*

**Gráfico 24: Herramientas informáticas disponibles**

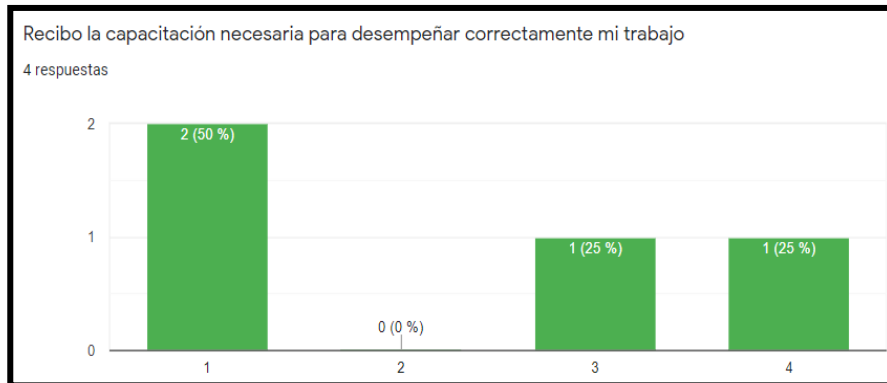


*Fuente: Google Forms*



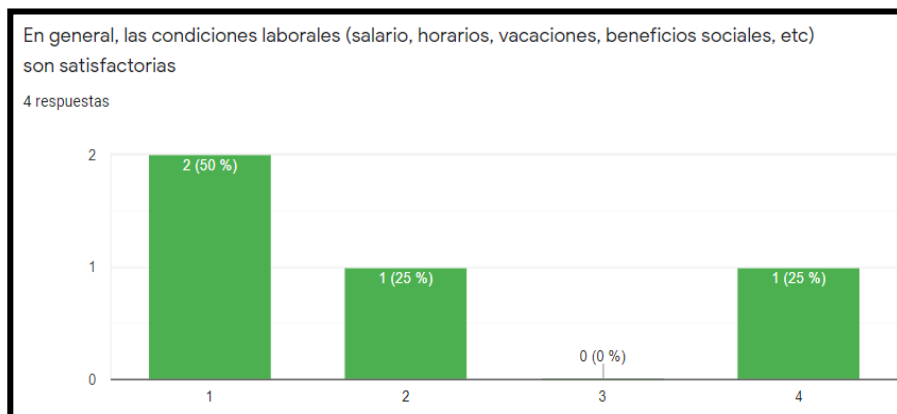
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 25: Capacitación a colaboradores internos**



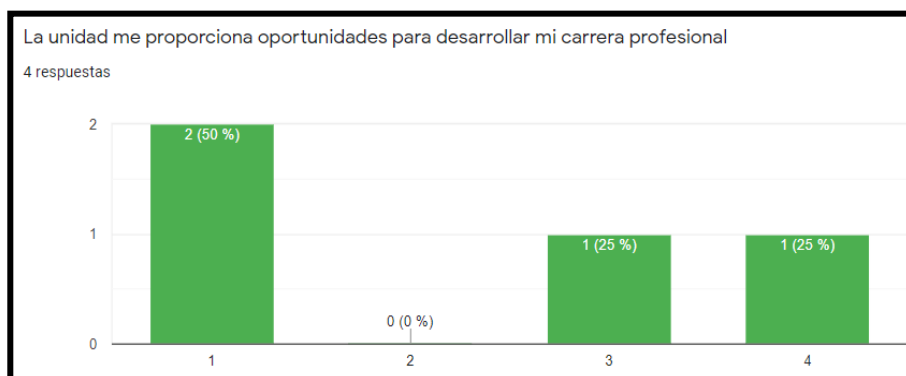
*Fuente: Google Forms*

**Gráfico 26: Condiciones laborales de la financiera**



*Fuente: Google Forms*

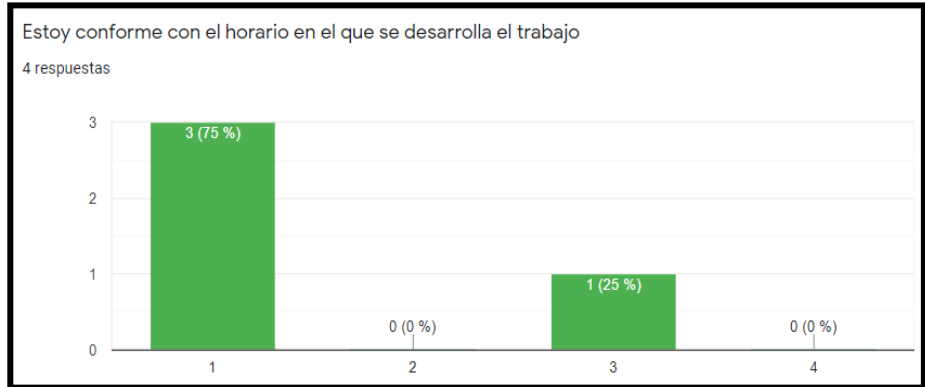
**Gráfico 27: Desarrollo de carrera profesional de colaboradores internos**



*Fuente: Google Forms*

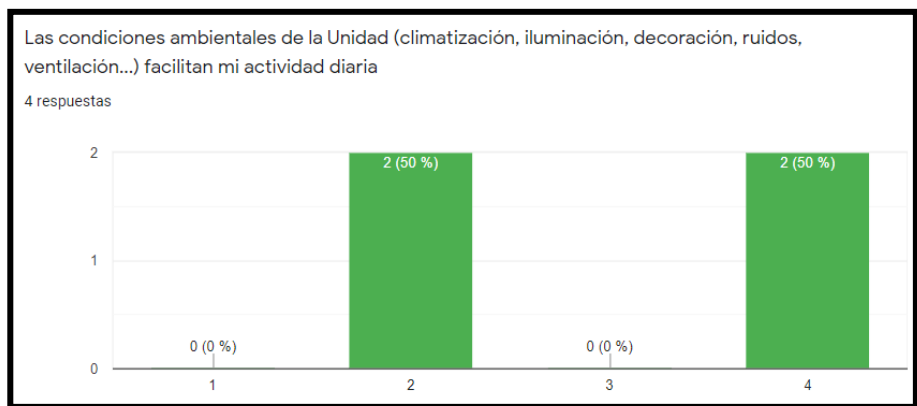
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 28: Horario laboral**



*Fuente: Google Forms*

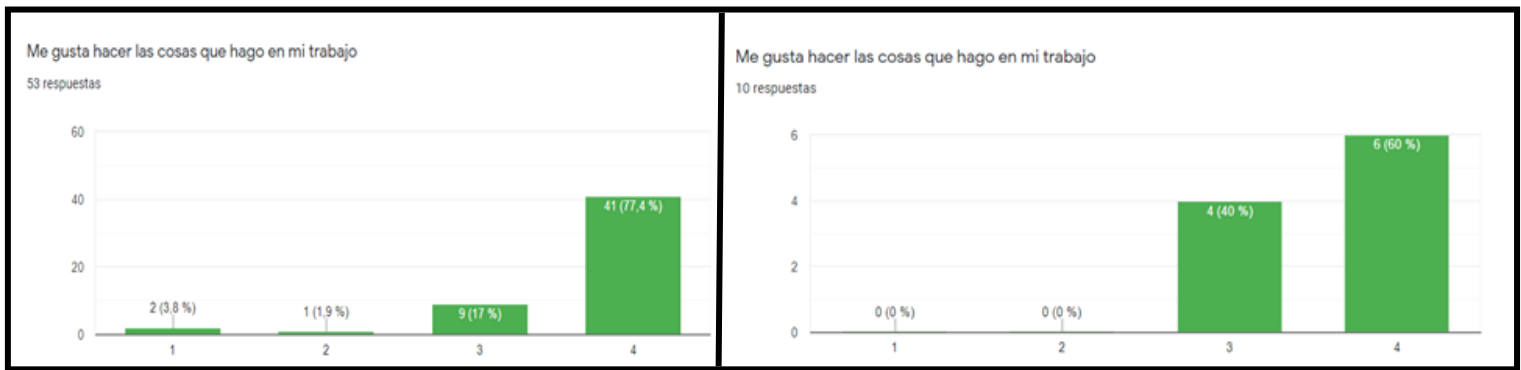
**Gráfico 30: Condiciones ambientales de trabajo de la organización**



*Fuente: Google Forms*

- Colaboradores externos – Cajeros y Vendedores:

**Gráfico 31: Agrado de trabajo diario**



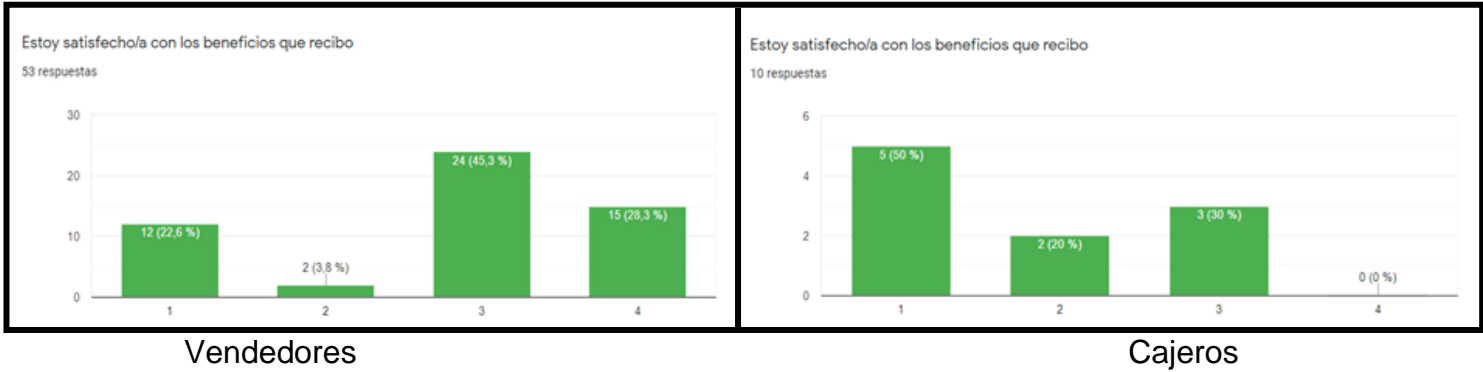
Vendedores

Cajeros

*Fuente: Google Forms*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Gráfico 32: Beneficios Recibidos por parte de los colaboradores externos**



**Fuente:** Google Forms

## **11. Bibliografía**

- ❖ Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay. (2008) *Sistemas de control de gestión*. 12° Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, España.
- ❖ Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012). 12° Edición. Editorial Pearson, Mexico.
- ❖ Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 9° Edición. Editorial Pearson, Mexico
- ❖ Hernandez Sampieri, Roberto (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico
- ❖ Kaplan y Norton, (2006). *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000
- ❖ “La Importancia de las Pymes en Argentina”. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-argentina>
- ❖ Pérez, Juan y Carballo Veiga (2013). *Control de gestión empresarial*. 8va Edición. Editorial ESIC. España
- ❖ Robbins y Coulter (2010). *Administración*. 10° Edición. Editorial Pearson, México.
- ❖ Robert Simons, (1998). *Palancas de control*. Temas Grupo Editorial.