

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final de Grado

Modalidad: Propuesta de Intervención en el Campo Profesional

Título: GAP – Gestión Accesible para PyMEs

Estudiante: Herrera Gerónimo Tomé

Tutor: Dr. Volker, Raúl

Sede: Buenos Aires

Localización: Modalidad a Distancia

NOVIEMBRE DE 2025

Índice de Contenidos

1. Resumen.....	5
2. Introducción	6
3. Línea Temática.....	7
4. Enfoque específico	8
5. Denominación del proyecto	9
6. Naturaleza del proyecto.....	9
6.1. Descripción general	10
6.2 Marco conceptual-referencial.....	10
6.2.1 Normativa Requerida.....	12
6.3. Justificación.....	13
6.4. Marco institucional	13
6.5. Propósito y objetivos. Enfoque metodológico.....	14
Propósito	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Enfoque metodológico.....	15
6.6. Componentes o resultados esperados	15
Componentes	15
Resultados esperados	16
6.7. De una Idea a Una Propuesta.....	17
6.8 Antecedentes, revisión bibliográfica.....	18
6.8.1 Utilización Previa.....	19
6.8.2 Análisis FODA.....	20
Fortalezas:.....	20
Oportunidades:	21
Debilidades:.....	21

Amenazas:	21
7. Análisis de Datos e Informe de Caso	22
8. Diseño de la Propuesta de intervención	23
Herramienta:	24
8.1.1 Integración de Pack de Herramientas	25
1. Índices & Ratios.....	27
2. Calculador de Punto de Equilibrio (6 Productos)	27
3. Calculador de Intereses.....	27
4. Control de Stock	27
5. Rutas Críticas - CPM - Diagrama de Gantt	28
6. EVA y EBITDA.....	28
7. Calculador de Vogel	28
8. Modelos de Líneas de Espera	29
9. Plantilla para DJ Ganancias	29
10. Presupuestos.....	29
11. Sistema Contable para Monotributistas	29
12. SISTEMA CONTABLE V Especial Ganancias	30
13. Sistema de Honorarios 1.7	30
14. VAN Y TIR	31
8.1.2 Servicio Excepcional de Auditoría y/o Asistencia	31
8.2. Objetivos de logro para la Empresa.....	32
8.3. Cronograma de implementación.....	32
Recopilación y confección de sistemas en Excel:	33
Armado de Sitio Web y PICP:.....	33
Publicación del portal y carga inicial de materiales:	33
Descarga de los usuarios finales:	33
Implementación:	34

8.4. El camino hacia el lanzamiento.....	34
Testimonio del investigador.....	34
La idea del sitio web	37
8.4.1. Costos	38
8.5. Diagrama de Gantt.....	39
9. Factores condicionantes externos e institucionales.....	40
9.1. Factores externos	41
9.2. Factores Institucionales	41
10. Evaluación del proyecto.....	42
11. Conclusiones	43
11.1. El siguiente Paso.....	45
11.2. Conclusión personal de la PICP	45
12. URL de Acceso al Sitio Web.....	47
Interfaz inicial (Index):	47
Artículo (De cada Sistema):.....	47
13. Bibliografías Principales Utilizadas	48
14. Anexos.....	49
14.1. Anexo 1. Link Acceso a Muestra de Sitio	49
14.2 Anexos Complementarios	49

1. Resumen

Este Trabajo Final de Grado propone una intervención profesional destinada a mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas.

La propuesta incluye la creación del portal GAP — Gestión Accesible para PyMEs, desde el cual emprendedores y empresarios podrán descargar un paquete de planillas Excel diseñadas para resolver problemas comunes de gestión: control de ventas y compras, administración de flujo de fondos, cálculo del punto de equilibrio, proyecciones financieras y la organización de clientes y proveedores.

El objetivo general del proyecto es permitir el acceso a instrumentos de gestión simples y adaptables, que contribuyan a la sostenibilidad de las PyMEs y promuevan decisiones empresariales basadas en datos.

La propuesta adopta un enfoque aplicado y proyectivo, que integra la revisión bibliográfica, los antecedentes prácticos y el diseño de soluciones tecnológicas disponibles de manera libre en línea. El portal web contendrá las herramientas en Excel acompañadas de guías de uso y material de apoyo, lo que garantiza su aplicabilidad inmediata.

Se espera que las herramientas diseñadas contribuyan a mejorar los procesos administrativos y de planificación en las PyMEs participantes, promoviendo la adopción de buenas prácticas de gestión.

En síntesis, el trabajo plantea una alternativa innovadora, viable y escalable que integra conocimiento académico con una solución digital de impacto directo en la gestión de las PyMEs.

Es importante destacar que en esta misma PICP no solamente se desarrollará la propuesta hipotéticamente, sino que se ha preparado un programa inicial que se lanzó con 14 sistemas (a los que luego se irán adicionando y agregando). Toda elaboración se ha realizado de manera propia y desde cero, ya desarrollaremos toda su evolución, pero no se basa ni de páginas externas, ni sistemas ya realizados por otros autores, sino que se ha tomado el sustento teórico y desarrollado de manera práctica en forma propia y particular.

Dado que el presente trabajo se enmarca en la modalidad Propuesta de Intervención de Carácter Profesional (PICP), la fundamentación teórica ampliada y el análisis de autores se

presentan en los anexos, priorizando en el cuerpo principal el desarrollo detallado de la propuesta de intervención.

2. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen un pilar fundamental de la economía argentina: representan una porción significativa de las unidades productivas, generan empleo y dinamizan los mercados locales. Sin embargo, muchas enfrentan dificultades estructurales vinculadas a la gestión interna y a la planificación financiera.

En este escenario, muchas PyMEs dependen de métodos manuales e informales para organizar sus operaciones, lo que deriva en problemas de control, falta de información confiable y decisiones guiadas por la intuición en vez de por datos objetivos. A diferencia de las grandes empresas, disponen de recursos limitados y rara vez acceden a consultorías o a sistemas de gestión avanzados por sus altos costos. Según el Ministerio de Producción (2022), las PyMEs representan más del 90 % de las empresas en Argentina y constituyen la principal fuente de empleo formal del país.

De allí surge la necesidad de diseñar soluciones simples, accesibles y aplicables de forma inmediata, que permitan mejorar la administración sin requerir inversiones significativas. Este trabajo responde a esa necesidad mediante una propuesta de intervención concreta: el desarrollo de un portal web gratuito desde el cual los usuarios podrán descargar un conjunto de herramientas de gestión en Excel, adaptadas a las realidades de las PyMEs.

El objetivo central es democratizar el acceso a instrumentos de gestión. Según Kantis y Federico (2020), la competitividad de las PyMEs depende en gran medida de su capacidad para incorporar herramientas de gestión y procesos de innovación; por ello, la propuesta busca fortalecer la capacidad administrativa de las empresas y promover la adopción de prácticas basadas en datos.

La estructura del trabajo se organiza de la siguiente manera:

- En los primeros capítulos se presentan el contexto, la justificación y el marco referencial, de manera sintética.
- A continuación, se expone el núcleo del trabajo: la propuesta de intervención, sus componentes, cronograma de implementación y factores condicionantes.
- Finalmente, se establecen criterios de evaluación y se ofrecen conclusiones acerca de la pertinencia y viabilidad del proyecto. Y el enlace al sitio web mismo.

En suma, este Trabajo Final de Grado propone una alternativa innovadora y práctica para abordar los desafíos de gestión que enfrentan las PyMEs argentinas, contribuyendo a su sostenibilidad y crecimiento en un entorno económico altamente competitivo.

Sección I: Nacimiento de la Idea, Planteo y Descripción General

En esta primera sección hablaremos sobre distintos aspectos del proyecto, el surgimiento de la idea, el planteo general, algunos breves objetivos, marco y contexto, y una breve introducción al tema, con algunos datos claves que fueron esencia del nacimiento de la idea.

3. Línea Temática

La propuesta de intervención se inscribe en la línea de investigación vinculada a Liderazgo, formación y desarrollo de competencias, entendida en un sentido amplio. En este caso, se busca potenciar las competencias de gestión en las PyMEs mediante la provisión de herramientas digitales simples y accesibles, que permitan mejorar la organización administrativa y la toma de decisiones.

El proyecto se enmarca en la práctica profesional, dado que propone una solución concreta a una problemática recurrente en el campo laboral: la carencia de sistemas de gestión accesibles para pequeñas empresas y emprendedores. A través de la creación de un portal web gratuito y la difusión de un pack de herramientas en Excel, se contribuye al fortalecimiento de capacidades clave en el ámbito empresarial.

En este sentido, la línea temática elegida guarda coherencia con los objetivos del trabajo, ya que apunta a promover el desarrollo de competencias administrativas que favorezcan la sostenibilidad y el crecimiento de las PyMEs en un contexto altamente competitivo.

La elección de esta línea temática se sustenta en la necesidad creciente de que las PyMEs desarrollen capacidades administrativas fundamentales en un contexto de alta competencia y cambios tecnológicos constantes. La literatura contemporánea destaca que la adopción de herramientas de gestión, la alfabetización digital y la formación continua son factores decisivos para la sostenibilidad de las pequeñas empresas en entornos dinámicos.

En este marco, la propuesta se ubica claramente dentro del desarrollo de competencias, ya que no solo ofrece herramientas técnicas, sino que promueve un proceso formativo indirecto: cada sistema de Excel enseña al usuario a organizar información, interpretar resultados, tomar decisiones basadas en datos y, en definitiva, adquirir mayor autonomía profesional. De esta forma, la línea temática no actúa como un marco teórico aislado, sino como un eje que atraviesa todo el proyecto.

Además, la modalidad PICP exige que la intervención tenga impacto real y aplicabilidad inmediata. La temática elegida garantiza esa coherencia, porque conecta el conocimiento académico con una solución concreta para un público objetivo que necesita herramientas simples, gratuitas y accesibles.

4. Enfoque específico

El presente trabajo adopta un enfoque de intervención profesional aplicada, cuyo eje central es ofrecer soluciones prácticas a problemáticas reales de gestión en las PyMEs. A diferencia de un estudio meramente teórico o descriptivo, el proyecto se orienta a la acción concreta, mediante la creación de un portal web con acceso a sistemas de gestión en Excel.

Responde a preguntas como: ¿Qué barreras perciben los dueños de PyMEs para desarrollar competencias de liderazgo? ¿Qué es aquello que no les permite ser competentes? ¿Herramientas básicas podrían apuntar a una mejora en su gestión?

Este enfoque se justifica por las siguientes razones:

- Permite trasladar el conocimiento académico al campo profesional, transformándolo en un recurso útil para emprendedores y pequeñas empresas.
- Se centra en la simplicidad y aplicabilidad inmediata, asegurando que las herramientas puedan ser utilizadas sin barreras técnicas ni costos elevados.
- Favorece la autonomía de las PyMEs, brindándoles instrumentos para organizar sus procesos internos y tomar decisiones basadas en datos.

En síntesis, el enfoque específico del trabajo consiste en proponer una intervención que impacte de manera directa y tangible en la gestión de las PyMEs, integrando el conocimiento académico con una solución tecnológica de fácil implementación.

5. Denominación del proyecto

El proyecto se denomina “GAP - Gestión Accesible para PyMEs”, cuyo slogan o subtítulo será “Portal de Herramientas Digitales para PyMEs”.

Este nombre refleja la esencia de la propuesta: brindar a las pequeñas y medianas empresas una vía accesible, práctica y gratuita para incorporar herramientas de gestión en sus procesos administrativos. La elección del término Gestión Accesible busca transmitir los valores de simplicidad, claridad y disponibilidad universal, en contraste con los sistemas de gestión tradicionales que suelen resultar costosos y complejos para las PyMEs.

6. Naturaleza del proyecto

El presente trabajo se orienta al desarrollo de una propuesta de intervención profesional, cuyo objetivo es ofrecer soluciones prácticas y accesibles a los problemas de gestión que enfrentan las PyMEs argentinas.

La naturaleza del proyecto es aplicada y tecnológica, ya que combina el conocimiento académico con el desarrollo de un recurso digital que puede implementarse de forma inmediata en el ámbito empresarial. Se fundamenta en la identificación de una necesidad real: la falta de herramientas de bajo costo y fácil uso que permitan a los emprendedores organizar y optimizar sus procesos administrativos.

La propuesta se materializa en un portal web gratuito, que contendrá un pack de herramientas en Excel diseñadas bajo los siguientes criterios:

- Simplicidad: planillas intuitivas que no requieren conocimientos avanzados.
- Accesibilidad: disponibles para su descarga sin costo, desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.
- Utilidad práctica: orientadas a cubrir áreas clave como ventas, compras, flujo de fondos, proyecciones y punto de equilibrio.
- Adaptabilidad: personalizables según las características de cada PyME.

De esta manera, la naturaleza del proyecto no se limita a la descripción de una problemática, sino que propone una solución concreta y viable, con impacto directo en la práctica profesional.

6.1. Descripción general

La propuesta consiste en la creación de un portal web gratuito que concentre un pack de herramientas de gestión en Excel, orientadas específicamente a pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

El objetivo central es facilitar el acceso a recursos de gestión, ofreciendo planillas simples y de uso inmediato que permitan resolver problemáticas habituales como:

- control de ventas y compras,
- administración del flujo de fondos,
- cálculo del punto de equilibrio,
- proyecciones financieras básicas,
- organización de clientes y proveedores.

La propuesta se distingue por tres características principales:

- Accesibilidad: el acceso a las herramientas no requiere pago ni registro, lo que elimina barreras de entrada.
- Aplicabilidad inmediata: las planillas están listas para usar y no demandan conocimientos avanzados en informática o contabilidad.
- Enfoque en PyMEs: fueron diseñadas a partir de problemáticas reales, lo que garantiza su pertinencia y utilidad práctica.

En síntesis, la descripción general del proyecto radica en transformar un problema estructural —la falta de recursos de gestión accesibles para pequeñas empresas— en una solución digital, gratuita y sostenible.

6.2 Marco conceptual-referencial

El marco conceptual-referencial se orienta a contextualizar la problemática de gestión en las PyMEs y fundamentar la pertinencia de la propuesta.

Las pequeñas y medianas empresas representan una porción central del entramado productivo argentino. Generan empleo, impulsan la innovación y sostienen gran parte del dinamismo económico. Drucker (1999) sostiene que “la herramienta más poderosa de gestión es la información organizada y disponible para la toma de decisiones”. No obstante, se enfrentan a limitaciones estructurales que dificultan su crecimiento, su organización y por fin la toma de decisiones, entre las cuales se destacan:

- Carencia de recursos tecnológicos: pocas PyMEs acceden a software de gestión empresarial (ERP, CRM, entre otros) debido a sus altos costos.
- Gestión informal: gran parte de los procesos administrativos y financieros se resuelven de manera manual, lo que incrementa la posibilidad de errores.
- Falta de planificación estratégica: la toma de decisiones suele estar basada en la intuición o en la urgencia, sin indicadores ni métricas que la respalden.
- Brecha digital: si bien la mayoría de las empresas cuentan con conectividad, muchas no aprovechan los recursos tecnológicos disponibles para mejorar su gestión.

En este contexto, es imprescindible disponer de herramientas de fácil aplicación que no requieran grandes inversiones. Excel fue elegido como soporte porque es un software ampliamente difundido, utilizado en empresas de distintos tamaños y capaz de generar sistemas flexibles y personalizables.

Asimismo, el trabajo reconoce antecedentes relevantes:

- Modelos de liderazgo, agrupación y comunicación organizacional, que ayudan a comprender cómo se gestionan los equipos y los procesos en las empresas.
- Estudios de caso, como la experiencia del Estudio Crasso, que ilustran de manera práctica las dificultades de gestión que enfrentan las organizaciones.

Sin embargo, estas referencias se incluyen de manera resumida en el cuerpo del trabajo y su desarrollo completo se presenta en los Anexos, a fin de no sobrecargar la propuesta con contenidos teóricos extensos.

Un estudio del Banco Mundial (2019) advierte que la baja digitalización de las PyMEs en América Latina limita su productividad y capacidad de competir. O haciendo referencia a López y Roldán (2021), las PyMEs argentinas tienden a adoptar soluciones simples y conocidas, como Excel, frente a sistemas más complejos o costosos.

En síntesis, el marco conceptual-referencial permite ubicar la propuesta dentro de un contexto real: las PyMEs argentinas necesitan herramientas que combinen simplicidad, bajo costo y aplicabilidad inmediata, condiciones que fundamentan la pertinencia del portal web y del pack de sistemas en Excel.

6.2.1 Normativa Requerida

El desarrollo de un sitio web en Argentina exige adecuarse a un marco legal que garantice tanto la validez de las operaciones como la protección de los usuarios. En este sentido, se destacan cuatro ejes normativos centrales:

Protección de datos personales. La Ley 25.326 establece la necesidad de obtener consentimiento expreso para el tratamiento de datos, informar la finalidad de su uso y permitir el acceso, rectificación o supresión de la información por parte del titular. De acuerdo con su Decreto Reglamentario 1558/2001, toda base de datos debe inscribirse en el Registro Nacional y cumplir estándares de seguridad definidos por la Agencia de Acceso a la Información Pública.

Las plantillas Excel están bajo licencia Creative Commons BY-SA 4.0. El sitio cumple la Ley 25.326, garantizando que no se almacenan datos personales salvo consentimiento explícito.

Derechos del consumidor. La Ley 24.240 obliga a que la información publicada sea clara, veraz y detallada. En entornos digitales, esto se traduce en términos y condiciones accesibles, contratos de adhesión sin cláusulas abusivas y la posibilidad de reclamo frente a publicidad engañosa o deficiencias del servicio.

Propiedad intelectual. Conforme a la Ley 11.723, todo contenido alojado en la plataforma debe respetar derechos de autor y licencias de uso. Ello implica tanto la protección de producciones propias (plantillas, materiales de gestión) como la debida autorización para utilizar obras de terceros, evitando infracciones o plagio.

Contratación y uso digital. El Código Civil y Comercial de la Nación reconoce la validez de los contratos electrónicos, siempre que se cumpla con el principio de consentimiento informado. Para ello, el sitio debe contar con políticas de privacidad, políticas de cookies y cláusulas de limitación de responsabilidad que definan con precisión las obligaciones entre proveedor y usuario.

En síntesis, la propuesta de Propuesta de Intervención en el Campo Profesional (PICP) deberá incorporar: una política de privacidad alineada con la Ley 25.326, términos y condiciones transparentes para el usuario, un aviso de cookies que habilite a aceptar o rechazar su uso, y un esquema de licenciamiento claro sobre los contenidos. De esta manera, el proyecto asegura su sustentabilidad legal y el respeto de los derechos de los futuros usuarios.

6.3. Justificación

La propuesta se justifica en la necesidad urgente de las PyMEs argentinas de contar con herramientas de gestión accesibles, simples y de bajo costo, que les permitan optimizar su funcionamiento interno y mejorar la toma de decisiones.

Existen varios factores que refuerzan esta justificación:

Limitaciones económicas: la mayoría de las PyMEs no puede destinar recursos a la adquisición de software especializado ni a la contratación de consultoras externas.

Falta de profesionalización en la gestión: gran parte de los procesos administrativos se llevan adelante de manera empírica, sin planificación ni indicadores de control.

Accesibilidad tecnológica: Excel es un programa ampliamente difundido y conocido por la mayoría de los usuarios, lo que facilita la implementación de las herramientas propuestas sin necesidad de capacitación intensiva.

Impacto potencial: la incorporación de sistemas básicos de control y planificación puede mejorar significativamente la sostenibilidad de las PyMEs y su capacidad de competir en el mercado.

La justificación también radica en su pertinencia académica y profesional: es una intervención concreta que traslada el conocimiento a la práctica y produce un impacto directo en el ámbito laboral.

En conclusión, el proyecto es necesario porque responde a una problemática real, viable porque aprovecha recursos ya disponibles, y relevante porque contribuye al fortalecimiento de un sector clave para la economía nacional. “El acceso a herramientas de gestión accesibles puede marcar la diferencia entre la supervivencia y el fracaso de una PyME” (Kotler & Keller, 2016)

6.4. Marco institucional

El presente Trabajo Final de Grado se enmarca en la formación académica brindada por la institución universitaria, la cual promueve la articulación entre teoría y práctica profesional. La propuesta responde al objetivo institucional de generar proyectos de intervención que impacten de manera directa en el ámbito laboral, aportando soluciones innovadoras y viables a problemáticas actuales.

En este caso, la iniciativa se orienta al campo de la gestión empresarial, con énfasis en las PyMEs, sector que constituye un componente central del entramado económico argentino. El trabajo se desarrolla en el contexto de organizaciones de servicios profesionales de pequeña escala, lo que permite vincular la práctica real con los lineamientos teóricos aprendidos durante la formación académica.

De este modo, el marco institucional no se limita a ser un contexto académico, sino que actúa como soporte y validación de la propuesta, asegurando que cumpla con criterios de pertinencia, factibilidad y rigor metodológico.

En las secciones posteriores se incluye un análisis FODA que complementa este apartado, al describir el contexto específico en el que se desarrolla la propuesta. A modo de síntesis, la PICP presenta claras ventajas en cuanto a costos, innovación y flexibilidad, resultando especialmente atractiva para pequeñas empresas. Sin embargo, enfrenta la competencia de sistemas pagos y más costosos que ofrecen desarrollos a medida y mayor eficiencia; así como también se enfrenta a herramientas de inteligencia artificial que brindan asistencia en diversos rubros. No obstante, la complejidad y el costo de replicación de estas tecnologías atenúan su impacto directo sobre la propuesta.

6.5. Propósito y objetivos. Enfoque metodológico

Propósito

El propósito de la propuesta es fortalecer la gestión de las PyMEs argentinas, ofreciendo herramientas simples, accesibles y de uso inmediato que les permitan organizar mejor sus procesos internos y tomar decisiones con mayor respaldo de información.

La intervención no se limita a elaborar un diagnóstico, sino que busca generar un cambio concreto en la práctica profesional, poniendo a disposición un recurso gratuito y sostenible en el tiempo.

Objetivo general

Diseñar e implementar un portal web gratuito con un pack de herramientas de gestión en Excel, orientado a mejorar la administración de las PyMEs.

Objetivos específicos

- Publicar la herramienta en un sitio web, accesible a cualquier usuario.
- Alcanzar 300 descargas en los primeros seis meses desde su lanzamiento.

- Promover el uso de prácticas de gestión, modificar la manera en que piensan los emprendedores/dueños de PyMEs. Al menos 40 en los primeros seis meses.
- Medir el impacto de la propuesta mediante encuestas de satisfacción, incorporación de medios de contacto con los usuarios.
- Favorecer la sostenibilidad del proyecto mediante actualizaciones periódicas y posibles alianzas institucionales.
- Adición de nuevos sistemas que se sigan desarrollando. Llegar a 40 sistemas un año después del lanzamiento.

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico adoptado es de tipo aplicado y proyectivo, dado que se orienta a diseñar una solución específica para una problemática identificada en el ámbito profesional. La propuesta se construye a partir de:

- Revisión bibliográfica y documental, para contextualizar las dificultades de gestión en las PyMEs.
- Experiencias previas y casos de referencia, que ilustran las limitaciones en el uso de herramientas de gestión, presentados en forma de anexos.
- Diseño y desarrollo de sistemas en Excel, adaptados a problemáticas concretas de las PyMEs.
- Implementación digital mediante un portal web, que actúa como medio de difusión y acceso a las herramientas.

Este enfoque asegura que el trabajo se mantenga dentro de los lineamientos académicos de un proyecto de intervención, al tiempo que prioriza la viabilidad práctica y el impacto profesional.

6.6. Componentes o resultados esperados

El proyecto contempla una serie de componentes que, al integrarse, conforman la propuesta de intervención y permiten anticipar los resultados esperados.

Componentes

Portal web gratuito

- Plataforma digital de acceso libre y sencillo.
- Secciones básicas: Inicio, Descargas, Guías de uso y Contacto.

Pack de herramientas en Excel

- Planillas diseñadas para áreas clave de la gestión PyME: ventas, compras, flujo de fondos, punto de equilibrio, proyecciones financieras y control de clientes/proveedores.
- Descarga individual o en pack completo.
- Archivos acompañados de guías prácticas en PDF.
- Material de apoyo
- Instructivos y ejemplos de aplicación.
- Posible desarrollo de tutoriales audiovisuales complementarios.
- Canales de retroalimentación
- Espacio para que los usuarios aporten comentarios y sugerencias.
- Posibilidad de incorporar mejoras y nuevas herramientas a partir de la demanda real.

Resultados esperados

Accesibilidad: que las PyMEs cuenten con un recurso gratuito y fácil de implementar.

Mejora en la gestión: incorporación de prácticas basadas en datos que fortalezcan la planificación y el control interno.

Impacto en la toma de decisiones: uso de indicadores simples que permitan reducir la improvisación en la gestión empresarial.

Difusión y sostenibilidad: que el portal sea utilizado por un número creciente de usuarios y pueda mantenerse actualizado en el tiempo.

En conclusión, los componentes y resultados esperados buscan garantizar que la propuesta no solo sea viable en su implementación inicial, sino que logre un impacto positivo, real y sostenido en la gestión cotidiana de las PyMEs.

Sección II: Análisis Histórico y Estudios Antecedentes

En la segunda sección comenzamos a realizar un análisis más profundo del tema, con el enfoque puesto como lo explica la última parte de la sección anterior. En principio trataremos sobre un estudio desarrollado por Groso (2023), junto con otros autores que se irán detallando, enfocando en un planteo principal: Agrupar no es juntar, ni liderar un equipo no se basa en

contratar personal capacitado. Y la ventaja competitiva no está en juntar, ni contratar, sino Alinear Objetivos.

6.7. De una Idea a Una Propuesta

A lo largo del desarrollo que se ha hecho hasta aquí hemos mencionado muchos puntos teóricos y descriptivos de la PICP que se presenta en este trabajo; sin embargo, es necesario que antes de continuar con el desarrollo, hagamos una necesaria conexión, entre ideas que comenzaron a surgir, y como se llegó a la PICP en cuestión; será una manera de comprender cómo continuará el desarrollo.

En principio me voy a referir en complemento a Sutil Martín (2013) y Braun (2017), ya que desarrollan sobre el nuevo management y el rol de líder en las organizaciones. Sutil Martín (2013) habla del problema del paradigma cuando éste no condice con la realidad, refiere a que las ideas de grandes autores como Taylor se dieron en un marco específico, y no son aplicables exactamente al mundo de hoy, él por ejemplo desarrolló en un marco donde la organización se establecía como una máquina, lineal, controlada, reactiva y previsible: de allí surgió el departamentalizar, separar en partes a las organizaciones.

El problema surgió cuando las nuevas generaciones comenzaron a ser el insumo de reemplazo en las organizaciones, pero el reemplazo de esas partes no funcionó porque el antiguo paradigma quedó desacoplado con las necesidades de los nuevos empleados.

Pero también sabemos que, en otros campos como la física, se descubren nuevas cosas y no por ello los descubrimientos anteriores hayan estado equivocados, ni que tampoco el nuevo descubrimiento deja desterrado al anterior, sino que existe un complemento y adición del nuevo paradigma al anterior.

Braun (2017) desarrolla en complemento que las organizaciones necesitan una figura que ponga en el centro las experiencias emocionales de las personas además de los recurrentes roles operativos y financieros. Alguien que justamente sea capaz de adicionar el nuevo paradigma a una organización existente que ya dispone de características fundadas. Para ello define las intervenciones micro, meso y macro, como las formas de ir combinando en distintos aspectos los nuevos paradigmas con los antiguos.

Una organización con un paradigma desacoplado de la realidad queda obsoleta y muere. Esto no solo por lo interno, sino porque los propios consumidores cambian su forma de consumir y elegir. Una organización con nuevos paradigmas en constante cambio corre peligro

de nunca asentarse. Por esto Braun (2017) propone a una figura estratégica que administre y regule el cambio de paradigma, para que la organización se actualice, pero que no ocurra en exceso.

Para hacer una clarificación de esto traigo el ejemplo de los comercios de barrio. Antes, eran intermediarios entre grandes empresas y los consumidores finales, permitían a las personas conseguir productos sin comprar en grandes cantidades. Hoy con el ingreso de las nuevas empresas como MercadoLibre, Amazon, EBay, entre tantas otras, los consumidores disponen de la posibilidad de comprar desde su propia casa, y entonces surge la pregunta ¿Qué ventaja dan hoy los comercios? - La realidad es que, a excepción de productos específicos, hoy muchos comercios han perdido sentido de ser, no tienen ninguna ventaja respecto de su creciente competencia. Un paradigma antiguo, que se sostuvo en el tiempo y quedó obsoleto frente a los nuevos paradigmas.

En este marco debemos mencionar que las PyMEs no tienen ni “espalda financiera” para comprar en cantidad, ni capacidad de inversión en maquinaria, ni eficiencia en procesos, y - ¿Cuál es su ventaja competitiva? - Lo cierto es que se refuerza lo sustentable, lo natural, lo artesanal, pero fuera de ello, no existen grandes ventajas competitivas y las pone en serio juego frente a otras empresas mucho más grandes.

Por ello GAP (Gestión Accesible para PyMEs) se enfoca en brindar de una forma simple y muy accesible, la posibilidad de volver mucho más eficientes procesos en los que especialmente las empresas chicas pierden tiempo y dinero. Eso les puede permitir enfocarse en lograr una ventaja competitiva en vez de estar enfocada como dice Braun (2017) solo en roles operativos y financieros.

Por ello, a partir de ahora el trabajo desarrollará un estudio primeramente teórico sobre aspectos organizacionales en relación a alinear objetivos hacia una ventaja competitiva. Luego también veremos un ejemplo y caso real para visualizar si realmente las tareas operativas obnubilan la mente de los líderes que no pueden enfocarse en las ventajas competitivas por estar excesivamente ocupados en tareas operativas.

6.8 Antecedentes, revisión bibliográfica

En el marco del trabajo se abordaron conceptos vinculados a la agrupación, liderazgo y comunicación organizacional, los cuales permiten comprender cómo se estructuran las dinámicas internas de las empresas y qué impacto tienen en su funcionamiento.

Estos enfoques aportan una base teórica para reconocer que las PyMEs, al igual que cualquier organización, requieren de mecanismos claros de organización, coordinación y gestión de equipos. Dichas nociones resultan útiles para interpretar las dificultades recurrentes en la administración empresarial y evidencian la necesidad de contar con herramientas que favorezcan una gestión más ordenada y eficiente.

La conclusión de esta revisión bibliográfico está en que muchas organizaciones buscan la eficiencia invirtiendo tiempo y dinero en elementos ineficaces. “El instrumento correcto en un hombre incorrecto se vuelve incorrecto en sus manos” (Sutil 2013). De este modo, a veces con enfoques de querer mejorar situaciones, lo hacen contratando a personal capacitado pensando que eso solucionará todos los problemas.

El objetivo del líder debe ser alinear los objetivos y lograr motivación a través del desarrollo de equipos. Todo esto está desarrollado en el Anexo 2, disponible para quien quiera profundizar este tema.

Debemos realizar una aclaración, la bibliografía no sustenta el surgimiento propio de esta PICP (esto se desarrolla en secciones siguientes), sino el análisis de situación y de campo en donde los defectos gerenciales de las PyMEs, requieren soluciones que existen, pero que, por las dificultades económicas y organizacionales, las PyMEs no llegan a aplicar. De esta forma, la PICP no es más que una propuesta que apunta hacia ese nicho de mercado, los gerentes que son ineficientes, y necesitan una propuesta más simple y sencilla que les permita dar pasos previos a la contratación de otros servicios más avanzados.

La PICP se aplica directamente a ese eslabón que muchas PyMEs nunca logran saltar, y quedan en situaciones desfavorables y en desventaja. Nosotros proponemos un escalón intermedio que conecte esa situación previa con un estado más avanzado que a priori no es nuestro objetivo.

En resumen, la incorporación de estos conceptos refuerza la idea de que la gestión eficiente depende tanto de la organización de los recursos humanos como de la existencia de instrumentos concretos de control, lo cual justifica la creación del portal web con herramientas de Excel orientadas a las PyMEs.

6.8.1 Utilización Previa

Si bien la creación del sitio web es algo totalmente nuevo, es decir, no estaba realizado previamente, sino que se realizó para el desarrollo del presente TFG, sin embargo, tal como se

comentará posteriormente, lo cierto es que muchos de estos sistemas en Excel se han utilizado por separado en aplicaciones prácticas. Entre ellos varios han sido adoptados por el estudio de Ciencias Económicas Crasso, y varios otros emprendedores han solicitado alguno de ellos y los han utilizado para análisis de sus organizaciones y productos. Estos antecedentes, han sido otra causa por la que esta PICP surgió y siguió tomando fuerza.

6.8.2 Análisis FODA

Albert Humphrey creó en 1960 uno de los análisis más famosos y conocidos del mundo de la economía. El FODA es un análisis indispensable para cualquier empresa porque permite visualizar las características organizacionales, internas y externas. Permite visualizar y ordenar los puntos más importantes, positivos y negativos de cada uno de los escenarios. Vamos a realizar un análisis FODA para identificar aquellas cuestiones y elementos que son positivos y negativos con respecto a la propuesta de intervención en el campo profesional.



Ilustración 1Matriz FODA

Fortalezas:

- Bajo mantenimiento: una vez realizados y efectuados los sistemas y programas (en principio el programa se lanza con 14 sistemas), no requiere mantenimiento ni asistencia directa, el usuario puede descargar y utilizar el sistema cuando quiera y como quiera.

- Costos bajos: Realmente la producción de estos sistemas requiere tiempo y un programador que piense la forma de implementarlos. Fuera de ello, los costos son extremadamente bajos, no requiere mantenimiento, existen hostings gratuitos para subir el sitio, y no requiere inversión significativa.
- Sencillez: los sistemas son fáciles de usar, pensados para pequeñas empresas, esto lo vuelve muy eficaz porque no es difícil lograr sus objetivos.

Oportunidades:

- El mercado de las PyMEs, tiene acceso a muchas fuentes, pero pocas fiables. Tener un lugar donde puedan encontrar asesoría de distintas áreas, podría ser una oportunidad en el mercado.
- Hoy en día los sistemas empresariales son excesivamente caros, fuera del alcance de muchas organizaciones. Esto bien puede ser propicio para un modelo de negocio distinto, como el del proyecto.

Debilidades:

- La limitación de estos sistemas es evidente, primero porque son sistemas estandarizados y no personalizados. En segundo porque están hechos para un flujo de información y de datos reducido.
- Dependencia de manuales, dado que cada sistema tiene manuales de uso, requiere que el usuario lea estos documentos para poder interpretar la forma en que debe usar el sistema, es una debilidad propia de un modelo de negocio sin mantenimiento.
- Dependencia de equipo PC: Es indispensable que se disponga de una computadora para poder utilizar los sistemas en Excel. Esto casi podría verse como una fortaleza, porque hoy es muy sencillo acceder a una computadora y es el común tener alguna de ellas. Pero no deja de ser algo necesario para que el uso sea eficaz.

Amenazas:

- Relacionado con la anterior, usuarios no dispuestos a leer o entender la forma y métodos de uso, no podrá disfrutar del rendimiento y eficacia de los sistemas, dependemos de personas con disposición.
- Herramientas de Inteligencia Artificial y demás, hoy son de fácil acceso y son capaces de personalizar las problemáticas. Quien sabe en profundidad utilizarlas, podría preferir eso antes que nuestros servicios.

- La publicidad de sistemas conocidos y establecidos en el mercado también podrían repercutir en disminución del público dispuesto a entrar a nuestro servicio.

En síntesis, el proyecto es solvente, sólido y capaz de alcanzar a un mercado dispuesto a adoptar sistemas sencillos, prácticos y eficaces que le permitan a empresas mejorar su gestión.

Sección III: Caso Práctico

En esta sección tal como se planificó, el objetivo está en comprobar dentro de una organización pequeña o PyME, si realmente surge este problema en los líderes, de estar demasiado orientados a roles operativos y financieros que a los roles que demanda el nuevo paradigma respecto del fundado en la organización, tal como se mencionó al comienzo de la segunda sección.

7. Análisis de Datos e Informe de Caso

Como antecedente práctico se incluye un estudio de caso correspondiente al Estudio Crasso, que permite ilustrar y ejemplificar las dificultades que atraviesan muchas organizaciones en su gestión administrativa y de recursos humanos. Este caso revela específicamente las mismas problemáticas que el portal GAP busca resolver.

El análisis muestra problemáticas vinculadas con la ausencia de planificación estratégica, debilidades en la comunicación interna y carencia de herramientas sistematizadas para la toma de decisiones. Estas situaciones reflejan las limitaciones que suelen enfrentar las PyMEs y constituyen un punto de partida para fundamentar la pertinencia de la propuesta de intervención.

Se observa particularmente, que el jefe presenta:

- Demasiadas ocupaciones en tareas que no requieren capacitación (es decir, se ocupa de tareas sencillamente delegables).
- Dedica mucho tiempo a reuniones con clientes y comunicación externa.
- Se observa ausencia de planificación de todo tipo de estrategias y cambios en la organización.
- Se observa falta de conocimiento sobre la satisfacción de los empleados.
- Se observan severos problemas de comunicación.
- Se identifica resistencia al cambio y un paradigma basado en mantener todo aquello que funciona.

Con estos puntos que pueden ver en profundidad en el Anexo 1, vemos que se identifica justamente la falta de ocupación en los roles emocionales y estratégicos. En un marco como este, las herramientas propuestas por GAP, pueden descomprimir la cantidad de tiempo perdido en tareas automatizables, así como procurar una vista puesta en la planificación.

Dado que el objetivo principal del trabajo es la presentación de una solución aplicable y no la profundización en el caso, el desarrollo completo del análisis se presenta en los Anexos, a modo de referencia.

En síntesis, el estudio de caso cumple una función ilustrativa, mostrando en un contexto real las mismas falencias que el proyecto busca abordar mediante la implementación de un portal web con herramientas de gestión en Excel.

Las conclusiones fueron claras: los gerentes de muchas PyMEs se ocupan de tareas técnicas que les restan tiempo para actuar como líderes y propietarios. Esto provoca el abandono de análisis de rendimiento, gestión de RRHH y la estandarización de procesos, generando un ambiente laboral deficiente y una alta rotación de personal. La implementación de sistemas de gestión puede liberar a los responsables de esa sobrecarga operativa y permitirles enfocarse en la dirección estratégica.

MARCO TEÓRICO	CASO ANALIZADO: ESTUDIO CRASSO	HERRAMIENTAS GAP
-Falta de Planificación y estrategia -Ausencia de Ventaja Competitiva	-Sobrecarga de líderes -Falta de tiempo para la planificación	-Acceso a sistemas simples y eficientes -Posibilidad de enfocarse en la Ventaja Competitiva

Sección IV: Conclusión y Propuesta

8. Diseño de la Propuesta de intervención

La Propuesta de Intervención en el Campo Profesional tiene objetivos claros, se detallan, primeramente:

Herramienta:

La herramienta propuesta consiste en una plataforma web gratuita llamada Gestión Accesible, que permitirá a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) acceder a un conjunto de sistemas de gestión desarrollados en Excel.

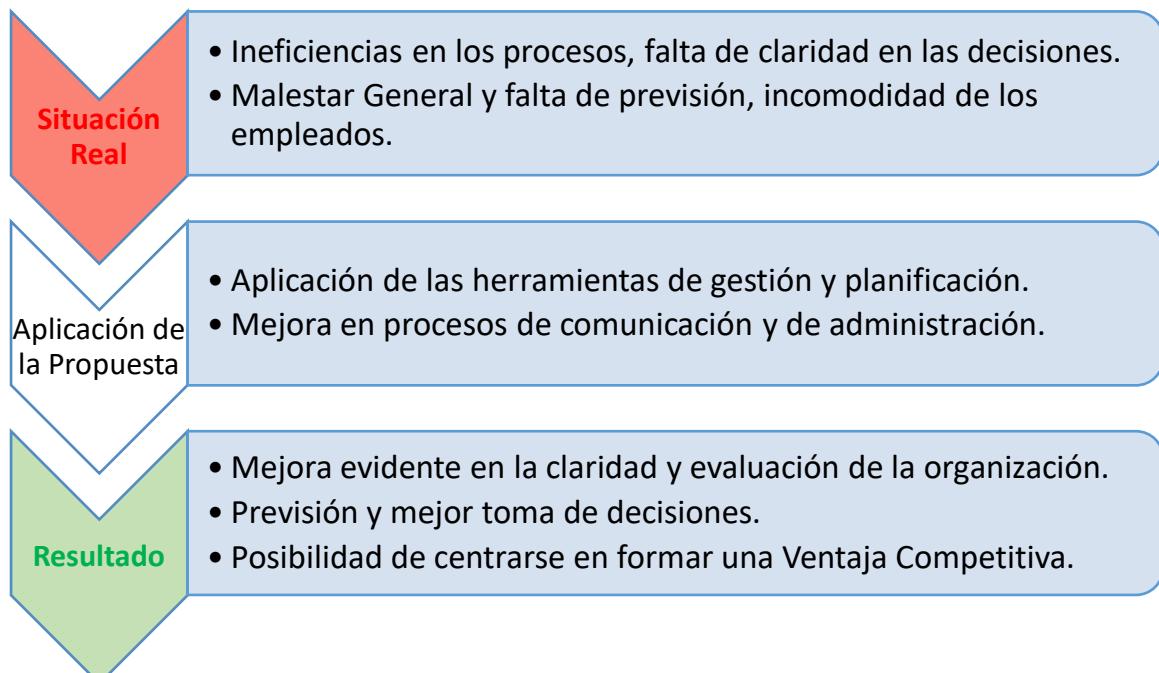


Ilustración 2 - Elaboración Propia

Estos sistemas cubrirán necesidades claves como control financiero, análisis de resultados y planificación estratégica, pero sin la complejidad ni los costos de softwares empresariales tradicionales. La idea central es que cualquier emprendedor, aún sin conocimientos avanzados en informática, pueda descargar y utilizar las planillas de manera inmediata.

El responsable directo del proyecto será el autor del presente Trabajo Final de Grado, quien asume la función de diseñar, coordinar y supervisar el desarrollo tanto de la plataforma web como del pack de herramientas en Excel.

En la práctica, el proyecto podría complementarse con la participación de otros actores:

Programador web: encargado de la construcción técnica de la página.

Diseñador: responsable de la presentación visual y la usabilidad.

Colaboradores académicos o institucionales: apoyo en la validación, difusión y retroalimentación de la propuesta.

De este modo, el trabajo combina la iniciativa individual del responsable con el eventual apoyo técnico y profesional de terceros, garantizando una implementación viable y sostenible.

La propuesta será aplicada mediante la creación de una plataforma web gratuita, diseñada para facilitar el acceso de las PyMEs a herramientas de gestión simples y efectivas. La aplicación práctica de este proyecto contempla los siguientes aspectos:

Acceso libre y universal: cualquier usuario podrá ingresar al portal y descargar los sistemas en Excel sin necesidad de registro ni pago inicial. (por lo menos así se expone, con la posibilidad de cambiar a un Login pago, entre otros modelos).

Disponibilidad multiplataforma: la página será accesible desde computadoras y dispositivos móviles, lo que permitirá a emprendedores y empresarios utilizar las herramientas en distintos entornos.

Implementación inmediata: las planillas están diseñadas para ser utilizadas sin configuraciones avanzadas. Solo requieren conocimientos básicos de Excel.

Difusión progresiva: se prevé la promoción del portal a través de redes sociales, foros de emprendedores y cámaras empresariales, a fin de alcanzar al público objetivo.

Escalabilidad: la aplicación podrá crecer con el tiempo mediante la incorporación de nuevas herramientas según las necesidades detectadas en los usuarios.

En síntesis, la aplicación concreta de la propuesta se basa en poner a disposición de las PyMEs un recurso digital accesible, práctico y de bajo costo, que pueda ser adoptado rápidamente en su gestión diaria.

8.1.1 Integración de Pack de Herramientas

Más adelante se hará mención de cómo se lograron los avances hasta el punto de poder lanzar el programa inicial. Pero aquí debemos hacer una breve descripción de los 14 sistemas que se lanzan en el programa inicial al momento de publicar el sitio web. Nuevamente se aclara que los siguientes 14 sistemas, se encontrarán todos publicados y disponibles, para descargar y utilizar, no son ejemplos hipotéticos o ideas sino programas ya realizados, confeccionados, probados y trabajados, como posteriormente se desarrollará.

A continuación, se muestra una tabla de elaboración propia, la cual describe muy brevemente cada sistema. Posteriormente se describen también en forma breve cada uno de los 14 sistemas que se lanzan en el programa inicial.

Nº	Nombre	Consistencia	Descripción
1	Índices & Ratios	Baja	Indicadores financieros clave con explicaciones y resultados visuales.
2	Calculador de Punto de Equilibrio	Media	Calcula puntos de equilibrio individuales y combinados para hasta 6 productos.
3	Calculador de Intereses	Media	Intereses simples/compuestos, valores presentes/futuros y tasas equivalentes.
4	Control de Stock	Media	Registra entradas/salidas, genera reportes y alertas de stock mínimo.
5	Rutas Críticas – CPM – Diagrama de Gantt	Alta	Identifica camino crítico y genera Gantt automático con holguras y dependencias.
6	EVA y EBITDA	Baja	Calcula ambos indicadores para medir rentabilidad y desempeño operativo.
7	Calculador de Vogel	Alta	Aplica el método de Vogel para optimizar costos en problemas de transporte.
8	Modelos de Líneas de Espera	Media	Simula colas y tiempos de espera usando teoría de colas.
9	Plantilla para DJ Ganancias	Alta	Estructura para balances y análisis impositivo; requiere conocimiento técnico.
10	Presupuestos	Baja	Genera y controla presupuestos por variaciones, centros de costo o períodos.
11	Sistema Contable para Monotributistas	Alta	Herramienta con módulos integrados y panel visual para análisis mensualizado.
12	Sistema Contable V – Especial Ganancias	Alta	Analiza grandes volúmenes de datos CSV y genera reportes visuales complejos.
13	Sistema de Honorarios 1.7	Alta	Calcula honorarios profesionales y emite recibos con reportes automáticos.
14	VAN y TIR	Baja	Calcula VAN y TIR para evaluar inversiones con fórmulas y ejemplos explicativos.

Ilustración 3 - Elaboración Propia

1. Índices & Ratios

Función principal: Calcula y presenta indicadores financieros clave (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, gestión).

Consistencia del Programa: Baja (Confección media, utilización Simple)

Descripción: Herramienta automática para diagnóstico económico-patrimonial; diseñada para usuarios con formación básica, con explicaciones y resultados visuales.

Origen y Marco: Se creó en el año 2024 durante la cursada de Análisis de Estados Contables con el objetivo de dejarlo funcional para distintas ocasiones.

2. Calculador de Punto de Equilibrio (6 Productos)

Función principal: Determina el nivel de ventas necesario para cubrir costos por hasta seis productos.

Consistencia del Programa: Media (Sistema complejo, de fácil utilización).

Descripción: Calcula puntos de equilibrio individuales y combinados, considera costos fijos/variables.

Origen y Marco: Se elaboró en 2024 durante la cursada de la materia Costos.

3. Calculador de Intereses

Función principal: Calcula intereses simples y compuestos, valores presentes/futuros y tasas equivalentes.

Consistencia del Programa: Media (Sistema complejo, de fácil utilización).

Descripción: Plantilla para análisis financiero rápido de inversiones y/o préstamos (montos futuros, plazos, tasas), con fórmulas avanzadas y tipos de amortización.

Origen y Marco: Se elaboró durante la cursada de la asignatura Matemática Financiera en 2024.

4. Control de Stock

Función principal: Registrar y controlar movimientos de inventario (entradas, salidas, existencias).

Consistencia del Programa: Media (Sistema complejo, de fácil utilización).

Descripción: Genera reportes de rotación, alertas de stock mínimo y evolución; interfaz intuitiva en Excel para gestión logística.

Origen y Marco: Se creó en el año 2024 durante la cursada de la materia Técnicas Cuantitativas.

5. Rutas Críticas - CPM - Diagrama de Gantt

Función principal: Planificar y controlar proyectos identificando el camino crítico y generar Gantt.

Consistencia del Programa: Alta (Sistema muy complejo, requiere conocimiento en el tema y capacitación para su uso).

Descripción: Implementa método CPM, calcula dependencias y holguras; incluye diagrama de Gantt automático e instrucciones con ejemplos.

Origen y Marco: Se desarrolló durante la cursada de Técnicas Cuantitativas en 2024.

6. EVA y EBITDA

Función principal: Calcular EVA y EBITDA para medir valor económico agregado y desempeño operativo.

Consistencia del Programa: Baja (Confección y utilización Simple)

Descripción: Indicador de rentabilidad, de muy sencillo uso, sirve para visualizar el estado de resultados de una organización.

Origen y Marco: Fue creado en varias oportunidades, iniciado en 2023 y finalizado en 2024 durante la cursada de asignaturas de la carrera.

7. Calculador de Vogel

Función principal: Aplicar el método de Vogel para soluciones iniciales en problemas de transporte (optimizar costos logísticos).

Consistencia del Programa: Alta (Sistema muy complejo, requiere conocimiento en el tema y capacitación para su uso).

Descripción: Implementa la aproximación de Vogel (de las más precisas) para asignación de rutas/costos; pensado para logística y/o asignación de recursos.

Origen y Marco: Desarrollado en 2024 durante la cursada de la asignatura Técnicas Cuantitativas.

8. Modelos de Líneas de Espera

Función principal: Simular colas y tiempos de espera para sistemas de atención.

Consistencia del Programa: Media (Sistema complejo, de fácil utilización).

Descripción: Usa teoría de colas para calcular clientes promedio, tiempos de servicio y eficiencia; permite visualizar si es necesario modificar cuestiones en la atención.

Origen y Marco: Es otro de los programas creados durante la cursada de técnicas cuantitativas en 2024.

9. Plantilla para DJ Ganancias

Función principal: Ayuda a confeccionar la Declaración Jurada Anual de Ganancias (personas físicas).

Consistencia del Programa: Alta (Sistema muy complejo, requiere conocimiento en el tema y capacitación para su uso).

Descripción: Estructura predefinida para balances, proyecciones y análisis, facilitando cálculo impositivo y personalización profesional. Requiere conocimiento para completarlo.

Origen y Marco: Creado en 2025 con fines laborales, por iniciativa propia. Surgió de una actualización de una vieja plantilla de papeles de trabajo de ganancias en el estudio contable.

10. Presupuestos

Función principal: Armar y controlar presupuestos por centro de costo o periodo (real vs planificado).

Consistencia del Programa: Baja (Confección y utilización Simple)

Descripción: Genera distintos presupuestos en relación a distintas variaciones.

Origen y Marco: Desarrollado durante la cursada de la materia Costos en 2024.

11. Sistema Contable para Monotributistas

Función principal: Análisis mensualizado e informe de facturación y compras realizadas en un periodo de 12 meses.

Consistencia del Programa: Alta (Sistema muy complejo, requiere pequeña capacitación para su uso).

Descripción: Versión mejorada con automatizaciones, módulos integrados y panel de control visual; pensado como herramienta multipropósito.

Origen y Marco: Su inicio comenzó en diciembre 2022, pero tuvo muchas actualizaciones, siendo la presente, del año 2025. Utilizada en propósitos laborales.

12. SISTEMA CONTABLE V Especial Ganancias

Función principal: Registrar operaciones contables, mensualización de compras y ventas, y muchos indicadores más.

Consistencia del Programa: Alta (Sistema muy complejo, requiere pequeña capacitación para su uso).

Descripción: Es una herramienta muy compleja, que analiza muchísimos elementos provenientes de los archivos de compras y ventas de la ARCA. Genera reportes visuales.

Origen y Marco: Surgió en 2025 con una nueva tecnología que permite el análisis de archivos con formato CSV, a diferencia de Excel, estos tienen mucha mayor capacidad de almacenamiento, y por tanto este sistema trabaja con una enorme cantidad de datos. Está aproximadamente creada para 30 mil registros de compras y 30 mil registros de ventas.

13. Sistema de Honorarios 1.7

Función principal: Calcular y registrar honorarios profesionales según parámetros (valor hora, tipo de servicio, tarifas).

Consistencia del Programa: Alta (Sistema muy complejo, requiere pequeña capacitación para su uso).

Descripción: Plantilla adaptable para profesionales independientes; genera reportes automáticos para control y facturación. Emite recibos de todos los clientes.

Origen y Marco: Creado en 2025 con fin de renovar el proceso de liquidación de honorarios en el estudio. Es de los sistemas más avanzados en cuanto a tecnología y eficiencia de los 14 iniciales.

14. VAN Y TIR

Función principal: Calcular Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) para evaluar inversiones.

Consistencia del Programa: Baja (Confección y utilización Simple)

Descripción: Herramienta para decidir sobre inversiones con ejemplos y fórmulas explicativas; útil para PyMEs y administradores financieros.

Origen y Marco: inició en 2023, pero recién se confeccionó en 2024, durante la cursada de asignaturas de la carrera.

Cada planilla se integrará en el portal web con la posibilidad de descarga individual. Además, estarán acompañadas por una guía de uso en formato PDF, que incluirá ejemplos prácticos de aplicación.

La integración de estas herramientas en un mismo portal permitirá a las PyMEs acceder a un recurso centralizado, ágil y gratuito, optimizando procesos administrativos que habitualmente son dejados de lado por falta de tiempo o presupuesto.

Ya es posible visualizar en el anexo 4 un link de un video de muestra donde se visualizan los avances en el trabajo y confección del sitio web.

8.1.2 Servicio Excepcional de Auditoría y/o Asistencia

Si bien la propuesta principal consiste en ofrecer un portal web gratuito con herramientas en Excel, se contempla la posibilidad de agregar un servicio opcional de asistencia y acompañamiento personalizado para aquellas PyMEs que requieran un apoyo adicional (además de un posible cambio de modelo con un Login pago, o con publicidad y que genere rédito económico).

Este servicio excepcional tendrá carácter complementario y no obligatorio, y podrá incluir:

- Consultoría remota: orientación breve sobre la aplicación de las planillas en casos específicos.
- Auditoría puntual: revisión de la información cargada en los sistemas Excel para verificar coherencia y proponer mejoras.

- Capacitación básica: instancias de formación práctica para equipos de trabajo que deseen profundizar el uso de las herramientas.

La finalidad de este servicio es maximizar el impacto de la propuesta, brindando a las empresas la oportunidad de contar con un respaldo adicional cuando lo necesiten. Sin embargo, la esencia del proyecto se mantiene en el acceso libre y gratuito al pack de herramientas, garantizando que cualquier usuario pueda beneficiarse sin depender de este servicio opcional.

8.2. Objetivos de logro para la Empresa

La propuesta de intervención busca alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Diseñar e implementar una plataforma web que brinde acceso gratuito a un pack de herramientas de gestión en Excel, orientadas a mejorar la administración y el control interno de las PyMEs.

Objetivos específicos

- Desarrollar planillas de Excel que sean simples, intuitivas y personalizables, adaptadas a la realidad de las pequeñas empresas.
- Facilitar la adopción de herramientas digitales de bajo costo, accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.
- Promover una cultura de gestión basada en datos, favoreciendo decisiones más objetivas y planificadas.
- Evaluar el impacto de la propuesta mediante indicadores como cantidad de descargas, encuestas de satisfacción y nivel de reutilización de las herramientas.
- Generar un espacio dinámico, con posibilidad de actualización permanente y ampliación del pack de herramientas según las demandas detectadas.

Con estos objetivos, se busca que la propuesta no solo sea un recurso útil en el corto plazo, sino que se convierta en una alternativa sostenible y escalable para la gestión cotidiana de las PyMEs.

8.3. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación contempla un plazo de seis meses, dividido en etapas que aseguren un desarrollo progresivo y viable. Sin embargo, en parte debemos aclarar que se muestra porque es un requerimiento, siempre recordemos la esencia de esta PICP, son distintos

sistemas, cada uno como ya se ha visto, tiene distinta complejidad, tanto para su confección como para su uso.

Fase	Actividad principal	Duración estimada	Responsable
1	Recopilación y confección de sistemas en Excel.	15-90 días por sistema.	Autor del proyecto
2	Armado de Sitio Web y PICP	2 meses (fácil actualización)	Autor del proyecto
3	Publicación del portal y carga inicial de materiales	1 semana	Autor del proyecto
4	Descarga de los usuarios finales	Instantáneo	Usuario Final
5	Implementación.	1 a 3 meses	Usuario Final

Recopilación y confección de sistemas en Excel:

Se basa en lo recolectado y confeccionado durante los 4 años de estudio en la Licenciatura en Administración a Distancia. A ello se le suman otros conocimientos adquiridos en el campo profesional.

Armado de Sitio Web y PICP:

Esta parte fue realizada íntegramente por el autor del proyecto, con conocimientos adquiridos de un curso en HTML. Se desarrolló junto con IA para la creación de estructuras de códigos a las que se les fue modificando. De todas formas, la idea siempre surgió del autor de la propuesta.

Publicación del portal y carga inicial de materiales:

Se utilizó una plataforma llamada GitHub, que es un hosting gratuito. Mediante una extensión para escritorio se logra una fácil actualización y carga de modificaciones, por lo que el proyecto publicado sigue en desarrollo.

Descarga de los usuarios finales:

Esta parte es la que continúa luego de la publicación, y se basa en la difusión de este sitio y que distintos emprendedores comiencen a utilizar como insumo, los sistemas propuestos. Los usuarios deberán disponer de un Equipo PC y con el Excel (desde versión 2016 en adelante) descargado en la PC.

Implementación:

Esta última parte de la PICP se basa en que los consumidores finales, descarguen los archivos en una PC, lean el manual de uso, investiguen sobre la herramienta que utilizarán y puedan aplicarlo en sus organizaciones.

Por último, y algo que no tiene periodicidad establecida, es la actualización y adición de nuevos sistemas que de aquí en más se sigan implementando.

Este cronograma es flexible y puede ajustarse según los recursos disponibles o la respuesta del público objetivo, aunque mantiene como meta fundamental que la propuesta esté operativa en un plazo máximo de seis meses.

De hecho, los sistemas en Excel ya están implementados, y el sitio web así también. De todas formas, a fin que quede un cronograma de orientación. Y que se aplicará para nuevos sistemas que se implementen y agreguen.

La propuesta de intervención presentada constituye una respuesta concreta a las dificultades que atraviesan las PyMEs en materia de gestión administrativa y financiera. A través de una plataforma web gratuita, se ponen a disposición herramientas prácticas, accesibles y de fácil aplicación, diseñadas específicamente para emprendedores y pequeñas empresas.

De esta forma, el proyecto busca democratizar el acceso a soluciones de gestión, reduciendo las brechas tecnológicas y económicas que suelen limitar el desarrollo de las PyMEs.

8.4. El camino hacia el lanzamiento

Como ya dijimos, en esta PICP ya se verá un lanzamiento inicial con 14 sistemas basados en su mayoría en Excel, y es interesante que se redacte brevemente como se logró y llevó a cabo.

Testimonio del investigador

Luego de haber prácticamente finalizado la carrera de Lic. En Administración, me he dado cuenta como conductas que tuve cuando era niño, se aplicaban directamente a la mente de un administrador, solo que, en ese momento, no tenía idea de que se trataba. Sin embargo, hubo ciertas características natas que manifestaba, y recién ahora con el conocimiento logro identificarlas como tales; desde vender cualquier cosa, querer hacer cosas al mismo tiempo

para ahorrar tiempo, pensar en formas de negociar, etc. Pero era solo un niño, y no sabía que tenían que ver con la administración.

En 2022 con 17 años comencé a estudiar en la UAI la carrera Licenciatura en Administración a distancia. Por supuesto, los primeros cuatrimestres fueron de adaptación, entendiendo en qué se basaba la carrera, las formas de estudiar y demás. Pero como expresé anteriormente, hay ciertas cosas que existieron naturalmente en mí: una de ellas la planificación y previsión. Ya en materias como Administración estratégica o general, comencé a ver ciertos temas, por ejemplo, el de los escenarios, y recuerdo que comencé a reflexionar en qué debía recopilar los modelos que me parezcan más interesantes, y aplicables, porque algún día me servirían para algo, aunque no sabía qué.

Así un día creé en mi computadora una carpeta llamada “Herramientas de un Administrador” y comencé allí dentro a agregar modelos que me parecían interesantes para el desarrollo profesional, y herramientas que podría utilizar como un licenciado en administración.

Poco tiempo después, y trabajando en un estudio contable, comencé a detectar falencias, una de las primeras fue la recategorización de monotributistas. Mi jefe vino y me explicó cómo funcionaba la recategorización, a fin de que yo pudiese armar los papeles de trabajo para realizarla. Yo esperaba que me dé un Excel con un modelo o alguna especie de automatización, pero lo que recibí fue un Excel en blanco.

Ese Excel en blanco no fue más que dejar a mi imaginación con plena libertad, y a mi creatividad a cargo de todo el trabajo por delante. Esa primera vez aprendí los procesos, en la segunda comencé a automatizar y agilizar procesos, y la tercera, y la cuarta. Y un día, con 3 clicks, se hace automáticamente la recategorización, se crea un informe del cliente que ha sido muy bien recibido por los clientes, etc.

Algo que se identifica entre líneas, pero que deseo destacar, es que realicé una planilla Excel y la metí dentro de cada carpeta de cada contribuyente. Luego, me di cuenta que eran muchísimas planillas Excel, y que si quería actualizar algo tenía que reemplazar cada planilla de cada carpeta, y esto era un lío. Así un día en la universidad aprendí sobre la función “Buscarv” y pensé en hacer un listado de todos los contribuyentes, y relacionar su CUIT con su nombre. Esto no fue más que el primer pasito de una nueva mentalidad para mis programas, empecé a relacionar más datos y más datos, hasta que tuve un solo Excel que me servía para todos los contribuyentes. Ahí fue cuando además de preparar archivos Excel y programas que

me fuesen de utilidad, comencé a priorizar la importancia de automatizar y estandarizar en un sistema interactivo, el uso múltiple para distintas situaciones.

Fue entonces que los programas que yo fui guardando en esa carpeta “Herramientas de un Administrador” comenzaron a transformarse de archivos teóricos y ejemplos específicos, a pequeños sistemas que podía reutilizar cuando quisiera sin tener que pasar nuevamente por todo el aprendizaje de un tema que tarde o temprano iba a olvidar. Si hoy me preguntan cómo era el sistema de transporte Vogel, la verdad es que lo recuerdo vagamente, pero ya no hace falta interiorizarme en él, porque el sistema ya tiene todo preparado para que únicamente tenga que insertar los datos. De esta forma, esa característica natural de planificación y previsión, en aquel momento previó que el método Vogel sería interesante para utilizar nuevamente, y creó un sistema para que hoy pueda utilizarlo sin recordar exactamente todas sus cuestiones, ni tampoco ponerme a trabajar en una nueva plantilla desde cero.

En una mezcla de las necesidades laborales, comenzar a comprender el poder de una estandarización personalizada, y modelos que recibía en la facultad, comencé a incursionar en el mundo de la programación, para que esas ideas que tenía las pude plasmar y llevar a la práctica. También el surgimiento de la IA calzó justo para trabajar en conjunto y acrecentar mi conocimiento.

En los cuatro años de la facultad varios modelos que despertaron mi interés, los trabajé a fin de automatizarlos, y son en parte, los 14 sistemas que hoy son programa inicial de lanzamiento, y se siguen agregando. Por esto, uno puede planificar un cronograma, pero la creatividad es la clave, a veces lleva horas, a veces, días, a veces meses, y hasta años como en el ejemplo del sistema de recategorización de monotributistas, que fue teniendo actualizaciones y mejoras en un proceso de al menos 2 años. No solo depende del sistema y su complejidad, sino de la capacidad del programador; desde ya que, si hoy tuviera que hacer un sistema de recategorización con un Excel en blanco, lo haría a una velocidad superlativa frente a aquella vez; porque los conocimientos adquiridos, la práctica y mentalidad cambió rotundamente.

Por esto la PICP no es más que un trabajo que ya lleva al menos 4 años, que se fue realizando a fin de ser utilizado para alguna oportunidad apropiada por planificación y previsión; y hoy llegó esa oportunidad. Podría contar muchas cosas interesantes que aprendí, porque ingresar al mundo de la programación es comenzar a pensar con otra cabeza. Recuerdo uno de estos sistemas, en el que no podía desatrancar una función que quería, y hasta tanto, no podría llevarlo al campo práctico. Quería un código que ejecute un filtro, y luego lo deshaga.

Pasaron días intentando sin lograr que el código ejecutara la función deseada. Un día, mientras hacía otra tarea, se me ocurrió la solución: en lugar de deshacer el filtro, debía crear uno que buscara todos los datos existentes (es decir, invertir la lógica del filtrado). La solución fue simple, pero requirió un cambio de enfoque que llevó varios días de reflexión y un desplazamiento de la mente. Estas experiencias fomentan el aprendizaje y la madurez profesional; gracias a ellas hoy puedo aplicar esos aprendizajes en nuevos sistemas que continúo desarrollando.

La idea del sitio web

Así como pude cambiar mi mente con el sistema de monotributistas, pasar de tener un Excel en cada carpeta a un Excel iterativo y reutilizable, llegamos al final de la carrera, donde tenía que crear una propuesta de intervención en el campo profesional, y tenía 14 sistemas a plena disposición para utilizar.

Tenía que presentar una PICP y pensé que era el momento adecuado para utilizarlos. Sin embargo, hacer una PICP fuera de una organización concreta y abrirlo a un alcance mucho mayor, fue un desafío muy costoso y demandante. Tras la primera entrega negativa, dado que había poca aplicación práctica, pensé en que no solo debía planificar un sitio web, sino que tenía que llevarlo a cabo; mi objetivo tenía que ser presentar una PICP tangible, real y como ya he aprendido, automatizada y reutilizable.

Con el nuevo objetivo me puse en marcha, y comencé a programar el código del sitio web desde cero, no utilicé ningún template realizado previamente, ni plantilla, sino que empecé con la pantalla en blanco; como aquella vez, una pantalla en blanco para que la creatividad comience a trabajar; solo que, a diferencia de aquella vez, ahora con conocimiento de programación, experiencia adquirida y conocimientos de 4 años estudiando Administración.

Si bien trabajé en complemento con IA, es importante comentar algo al respecto: en primer lugar, que la IA no crea ni de cerca un sitio web como el que se presenta aquí, ni tampoco es capaz de ser creativa, y además tiene muchos errores. En mi cabeza fui imaginando como quería el sitio web; la primera idea fue tener una interfaz estilo YouTube, con varios “artículos” con imágenes donde se pueda ingresar y posteriormente tener un artículo con descripción y que allí se pueda descargar. También tuve la idea de insertar un video sobre el tema para profundizar, entre tantas otras ideas que se fueron presentando y aplicando.

Lo que quiero comentar es que como dice Braun (2017) hoy estamos en un paradigma donde la IA es un hecho y realidad. Solo que muchas veces se utiliza reemplazando la capacidad resolutiva y de pensamiento, y esto no es más que acostumbrarse a dejar de pensar. El caso presentado es algo muy distinto, es una idea pensada, trabajada durante días. Luego, la IA brindó estructuras de código que yo mismo fui modificando. Reitero: la IA, hoy, no puede por sí sola crear un sitio web con este nivel de especificación; siempre requiere la intervención humana para ajustar y corregir numerosos elementos. Gracias a un curso de HTML, pude realizar esas modificaciones.

El sitio web no es más que el pegamento que une a todos los sistemas que fui trabajando durante todos estos años en un solo lugar. El sitio web demandó muchas horas de trabajo y mucha dedicación. Pero finalmente hoy puedo presentar una PICP concreta, en un sitio web al que cualquiera pueda acceder, y 14 sistemas que se lanzan inicialmente y que cualquier usuario puede utilizar.

8.4.1. Costos

Los costos de la PICP son muy bajos o casi inexistentes una vez que se lance el programa inicial. Es un poco incalculable el costo de lo que llevó y la cantidad de horas dedicadas, porque ha llevado años, pero no con actividad regular o constante.

Ahora bien, para los programas de asistencia especial, mejoras en el sitio, y adición de nuevos programas, los costos seguirán siendo bajos, pero se solventarán con las publicidades que se han de ofrecer en el sitio para lo cual está el sector derecho inferior de los artículos, entre otros. Y en caso de no funcionar, se podría aplicar una suscripción básica y más que accesible con la que los clientes puedan ingresar.

8.5. Diagrama de Gantt

Actividades en consideración evaluando desde el inicio de la PICP:

Actividades	Descripción de la actividad	Duración estimada	Fecha de Inicio (opcional)	Precedencia 1	Precedencia 2
A	Detección de Necesidades	40			
B	Análisis de Procesos	20		A	
C	Propuesta de Resolución	7		B	
D	Realización del sistema	17		C	
E	Prueba y puesta a punto	5		D	
F	Corrección de Errores	4		E	D
G	Creación de los 14 Sistemas	1072		B	
H	Creación de Sitio web	10		G	
I	Publicación	2		H	
J	Publicar Sistemas	2		H	
K	Adición de nuevos Sistemas	60		J	

Ilustración 4 Cuadro de Actividades

Detección de actividades críticas en las que no puede haber retraso:

Actividades	Duraciones	Inicio Temprano	Final Temprano	Inicio Tardío	Final Tardío	Holgura Total	Holgura libre	Act. Críticas
A	40	0	40	0	40	0	0	A
B	20	40	60	40	60	0	0	B
C	7	60	67	1171	1178	1111	0	
D	17	67	84	1178	1195	1111	0	
E	5	84	89	1195	1200	1111	0	
F	4	89	93	1200	1204	1111	1111	
G	1072	60	1132	60	1132	0	0	G
H	10	1132	1142	1132	1142	0	0	H
I	2	1142	1144	1202	1204	60	60	
J	2	1142	1144	1142	1144	0	0	J
K	60	1144	1204	1144	1204	0	0	K

Ilustración 5Rutas Críticas

Inicio y fin de Actividades:

Actividades	Descripción de la actividad	Duración estimada	Fecha de Inicio	Fecha de finalización
A	Detección de Necesidades	40	1/8/2022	10/9/2022
B	Análisis de Procesos	20	10/9/2022	30/9/2022
C	Propuesta de Resolución	7	30/9/2022	7/10/2022
D	Realización del sistema	17	7/10/2022	24/10/2022
E	Prueba y puesta a punto	5	24/10/2022	29/10/2022
F	Corrección de Errores	4	29/10/2022	2/11/2022
G	Creación de los 14 Sistemas	1072	30/9/2022	6/9/2025
H	Creación de Sitio web	10	6/9/2025	16/9/2025
I	Publicación	2	16/9/2025	18/9/2025
J	Publicar Sistemas	2	16/9/2025	18/9/2025
K	Adición de nuevos Sistemas	60	18/9/2025	17/11/2025

Ilustración 6Tabla Inicio/Fin Actividades

Diagrama Gantt (solo de 1 sistema que se realice):

Azul=Inicio / Amarillo=En Progreso / Verde=Finalizado

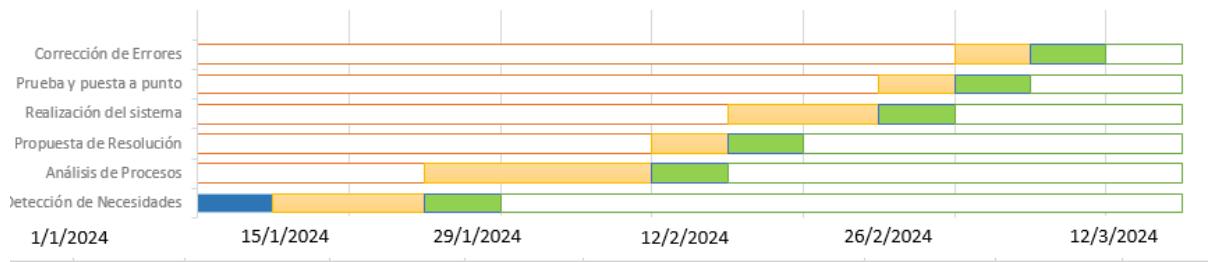


Ilustración 7 Diagrama de Gantt

Como ya se desarrolló, cada sistema posee una complejidad diferente, y además depende de la creatividad y resolución de quien lo programe, por tanto son plazos orientativos. Y vemos que la parte mas compleja y larga es el análisis de

9. Factores condicionantes externos e institucionales

El desarrollo e implementación de la propuesta está condicionado por diversos factores que pueden influir en su éxito o limitar su alcance. Estos factores se dividen en externos e institucionales.

Categoría	Factores condicionantes	Impacto esperado
Internos	Disponibilidad de tiempo y recursos del autor	Puede retrasar el desarrollo si no se administra adecuadamente
Externos	Acceso de las PyMEs a internet y herramientas informáticas	Condiciona el alcance de la propuesta
Institucionales	Apoyo de la universidad y posibles alianzas estratégicas	Favorece la sostenibilidad del proyecto
Tecnológicos	Actualizaciones de software y compatibilidad de Excel	Puede requerir ajustes periódicos en las herramientas

Además de los factores mencionados, resulta pertinente considerar el ritmo de cambios tecnológicos. En un entorno donde las actualizaciones de software son frecuentes, la propuesta deberá prever revisiones periódicas para garantizar compatibilidad con nuevas versiones de Excel, navegadores web y sistemas operativos.

Otro condicionante relevante es la curva de aprendizaje de los usuarios. Aunque las herramientas son simples, su adopción puede requerir un breve proceso de familiarización, lo cual implica que el portal deberá ofrecer instructivos claros y soporte básico.

Finalmente, factores sociales como la disposición al cambio dentro de las PyMEs y la percepción de utilidad influyen directamente en la implementación. La intervención deberá

acompañar estos procesos mediante materiales que faciliten la incorporación de hábitos de gestión más organizados.

9.1. Factores externos

Mintzberg (1991) subraya que la sostenibilidad de un proyecto no depende solo de su diseño inicial, sino de la capacidad de adaptarse a factores externos cambiantes. Entendiendo y distinguiendo, hay algunos más importantes que debemos identificar:

- Nivel de digitalización de las PyMEs: si bien la mayoría cuenta con acceso a Internet, aún existen brechas en el uso de herramientas digitales, lo que puede afectar la adopción inicial.
- Conectividad y acceso tecnológico: en zonas rurales o alejadas, la conectividad puede representar una limitación para el acceso a la plataforma.
- Contexto económico: la situación macroeconómica del país influye en la disposición de las empresas a incorporar y mantener nuevas prácticas de gestión.
- Cambios normativos: nuevas regulaciones fiscales o laborales pueden requerir la actualización constante de las planillas.

9.2. Factores Institucionales

Recursos disponibles: el desarrollo y mantenimiento de la plataforma dependerán de la disponibilidad de recursos técnicos y humanos.

Apoyo de instituciones académicas: la vinculación con universidades o centros de formación puede favorecer la difusión y la actualización de los contenidos.

Difusión y aceptación: la incorporación efectiva de la propuesta exige una comunicación adecuada y una estrategia de difusión que garantice su llegada al público objetivo.

Sostenibilidad del proyecto: para asegurar continuidad, será necesario establecer un esquema de actualización y eventualmente contar con aportes de alianzas o instituciones interesadas en apoyar la iniciativa.

En síntesis, estos factores representan tanto condicionantes como oportunidades. La identificación temprana de los mismos permitirá anticipar dificultades, aprovechar recursos y maximizar el impacto de la propuesta.

10. Evaluación del proyecto

La evaluación de la propuesta se concibe como un proceso continuo, destinado a verificar en qué medida los objetivos planteados se cumplen y a identificar oportunidades de mejora. No se limita a la medición del número de descargas, sino que abarca una mirada más amplia sobre el impacto real en la gestión de las PyMEs.

En primer lugar, se considerarán indicadores cuantitativos, tales como:

- la cantidad de usuarios que acceden al portal.
- El número de descargas individuales de cada planilla.
- La frecuencia con la que los usuarios regresan al sitio.

Estos datos permitirán dimensionar el alcance inicial de la propuesta y su nivel de aceptación en el público objetivo.

A su vez, se incorporarán indicadores cualitativos. Para ello, se prevé la implementación de encuestas de satisfacción en línea, que indaguen sobre la utilidad de las herramientas, la facilidad de uso y el grado de aplicación práctica en la gestión cotidiana de las empresas. Según Patton (2008), la evaluación de proyectos debe equilibrar indicadores cuantitativos y cualitativos para reflejar tanto el alcance como la profundidad del impacto. Complementariamente, se podrá habilitar un canal de contacto donde los usuarios transmitan comentarios o sugerencias, los cuales funcionarán como insumo para la mejora continua.

Otro aspecto fundamental de la evaluación será el impacto en la toma de decisiones. No basta con que las empresas descarguen los archivos, sino que se busca que los apliquen efectivamente en su gestión. Para medir este punto, se realizarán sondeos específicos a ciertos usuarios piloto, a fin de conocer si las herramientas permitieron optimizar el control de ventas, mejorar la proyección de flujo de fondos o identificar con claridad el punto de equilibrio de su negocio.

Finalmente, la evaluación contemplará la sostenibilidad del proyecto en el tiempo. El criterio no se reduce a la puesta en marcha, sino a la capacidad de mantener actualizadas las herramientas, ampliar el pack con nuevas planillas y asegurar que la plataforma continúe disponible de manera gratuita o a bajo costo.

Dimensión	Indicadores	Métodos de recolección
Alcance	Número de descargas de herramientas	Registro del portal

Dimensión	Indicadores	Métodos de recolección
Satisfacción de usuarios	Nivel de utilidad percibida	Encuestas en línea
Impacto en gestión	Incorporación de prácticas de control y planificación	Entrevistas y retroalimentación de usuarios
Sostenibilidad	Actualizaciones periódicas del portal y herramientas	Revisión semestral

Asimismo, la evaluación considerará la pertinencia de los contenidos ofrecidos en relación con las necesidades reales de las PyMEs. Para ello, se analizará la correspondencia entre los problemas identificados por los usuarios y las funcionalidades proporcionadas por las herramientas. Este criterio permitirá ajustar el portal de manera iterativa, incorporando mejoras o nuevos sistemas según la demanda.

Otro elemento relevante será la calidad de la experiencia de uso. Dado que la accesibilidad es uno de los pilares centrales de la propuesta, se incluirán indicadores que midan la claridad del diseño, la facilidad de navegación y la comprensión de los instructivos. Este tipo de evaluación no solo fortalece la usabilidad, sino que también incrementa la probabilidad de adopción sostenida.

Por último, la evaluación observará el grado de integración del portal con prácticas previas de gestión. Se buscará determinar si los usuarios reemplazan métodos manuales o poco organizados por prácticas más sistematizadas, lo que servirá como evidencia del impacto real de la intervención.

En síntesis, la evaluación del proyecto se apoyará en un equilibrio entre métricas objetivas y percepciones subjetivas, permitiendo no solo medir el alcance cuantitativo, sino también comprender la calidad y profundidad del impacto en las PyMEs.

11. Conclusiones

El presente Trabajo Final de Grado propuso una intervención profesional centrada en la creación de un portal web gratuito con un pack de herramientas en Excel para PyMEs. A lo largo del desarrollo se mostró cómo esta iniciativa permite el acceso a instrumentos de gestión simples, adaptables y de aplicación inmediata, contribuyendo a mejorar la organización administrativa y la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas.

El análisis permitió identificar que las PyMEs enfrentan dificultades estructurales vinculadas a la falta de planificación, la gestión informal y la escasa adopción de recursos tecnológicos. La propuesta presentada constituye una alternativa innovadora, viable y escalable, al brindar soluciones prácticas que no requieren de grandes inversiones.

Entre los principales resultados esperados se destacan: mayor accesibilidad a recursos de gestión, fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos y generación de un espacio digital que puede crecer en función de la demanda real de los usuarios.

La PICP permitirá a los dueños/emprendedores enfocarse mayormente en temas de mayor complejidad como la ventaja competitiva, áreas de RRHH, alineación de objetivos, entre otras. Siendo que actualmente muchos jefes se abocan a tareas rutinarias y se sencilla realización, necesitan tipos de sistemas como los ofrecidos para descomprimir esas áreas, y que no pierdan tanto tiempo en ellas, garantizando altos rendimientos con poca inversión monetaria.

Recomendaciones para el futuro:

- Garantizar la sostenibilidad del portal mediante actualizaciones periódicas de las herramientas y la incorporación de nuevas funciones.
- Fomentar la expansión del proyecto a través de alianzas con instituciones educativas, cámaras empresariales y organismos públicos.
- Incorporar nuevas tecnologías (como tutoriales interactivos o plantillas en la nube) que amplíen las posibilidades de uso.
- Promover la participación activa de los usuarios, recogiendo su retroalimentación para mejorar continuamente el servicio.

En conclusión, el proyecto constituye una contribución concreta al campo profesional, con potencial para consolidarse como un recurso de referencia para las PyMEs argentinas y, eventualmente, de otros contextos regionales.

Principalmente refiriendo a la optimización de procesos que demandan tiempo, y aplicar una dosis de cambio a pequeñas empresas acostumbradas a paradigmas que van quedando obsoletos y la ponen en riesgo frente a los vertiginosos cambios del mundo donde vivimos.

11.1. El siguiente Paso

Si bien el sitio web está publicado y visible, cuyo enlace está en el próximo punto, la realidad es que la PICP no queda acá estancada, pero tampoco dan los tiempos hoy para realizar ciertos avances que quedan por hacer.

- Publicidad: El sustento económico de la PICP, aunque no tenga un costo fijo, viene a través de la publicidad que podamos cobrar de empresas relacionadas con el sitio web, o de un sector económico.
- Adición de Nuevos sistemas: Desde ya la PICP se lanza con 14 sistemas iniciales a los que hay que seguir completando, mejorando, actualizando, para que logre satisfacer cualquier necesidad de una PyME.
- Correcciones y mejoras del sitio web: el sitio web se armó en tiempos poco holgados, pero se logró subir y publicar, es estable, funciona. Sin embargo, debe continuar con mejorar para lograr la mayor satisfacción al usuario.
- Subir contenido audiovisual propio: en varios casos se subieron videos de YouTube de otros canales y no propios. Sería bueno ir creando contenido y aprovechando el sitio para promocionarlo.

Ya existen 2 sistemas completamente diseñados que están en periodo de prueba para consolidarse, uno es un creador de mails automático, que redacta distintos mensajes según distintos condicionantes y restricciones lo cual permite una personalización estandarizada de mails. Por otra parte, el segundo sistema es un conversor de archivos Excel a PDF, pero que, a diferencia de los tradicionales, se ocupa de acondicionar cada Excel ajustándolo al ancho para que siempre quede dentro de la hoja del PDF, realiza ajustes automáticos de columnas, y otro tipo de tareas.

11.2. Conclusión personal de la PICP

Ha llegado el momento de reflexionar sobre la PICP, y la conclusión es clara. Si hoy tuviera que desarrollarse nuevamente el sitio web, junto con los 14 sistemas iniciales, su prueba y puesta a punto, probablemente el tiempo requerido sería enorme, quizás de años. No solo por el trabajo que implica, sino porque las nuevas ideas no pueden planificarse en un cronograma, ni el aprendizaje se adquiere de la noche a la mañana.

Por eso, la creación del sitio web terminó siendo una de las partes más simples en comparación con lo que significó construir cada sistema —aunque demandó muchísimo

tiempo, pero más tiempo fueron los 4 años en los que se desarrollaron particularmente los sistemas—. En realidad, el sitio no genera costos de mantenimiento, más allá de las actualizaciones o las mejoras que se vayan incorporando. De este modo, hoy la PICP puede considerarse totalmente exitosa, ya que ofrece al emprendedor o dueño de una PyME la posibilidad de acceder a herramientas útiles para su organización, sin representar un costo adicional para quien impulsa la propuesta.

Uno pierde noción de lo que realmente se presenta. Al ingresar al sitio, ver las imágenes y los videos, se aprecia una gran cantidad de funciones que no reflejan el trabajo que implicó crear cada archivo y programa. Sin embargo, estamos hablando de 14 sistemas plenamente funcionales —y 2 más a punto de finalizarse—, aplicables a cualquier organización y con capacidad iterativa. La PICP refleja el desarrollo de innumerables ideas y deja en evidencia un aprendizaje por parte del programador que dista enormemente de aquel primer intento.

Para valorar verdaderamente lo que representa la PICP, habría que aplicar cada uno de los 14 sistemas y comprobar que no son simples ideas: son realidades. Cada sistema cumple una función concreta y optimiza tiempos de acción.

Cuando creé aquella carpeta titulada “Herramientas de un Administrador”, no sabía cómo evolucionaría, ni cuándo o de qué modo podría utilizarse. Hoy sé que un administrador que llega a una nueva empresa y dispone de 16 sistemas listos para aplicar, puede alcanzar un conocimiento profundo de muchas áreas clave y trascendentales. Esta página web, sin duda, será un insumo esencial en mis futuros trabajos.

“El instrumento correcto en un hombre incorrecto se vuelve incorrecto en sus manos” (Sutil, Martín, 2013). Quiero cerrar esta reflexión recordando que vivimos en un paradigma donde todos tenemos acceso a la información. Abundan las herramientas y los instrumentos para aprender, elegir y usar. Muchas veces, el problema no está en los instrumentos, sino en quien los utiliza, y en cómo lo hace. La inteligencia artificial, no es capaz de crear algo como lo que aquí se presenta: invito a cualquiera a pedirle a una IA que desarrolle un sistema así, y verán que hoy no puede hacerlo.

Pero cuando el instrumento cae en manos de alguien que se atreve a aprender, a frustrarse y volver a pensar, a idear, planificar y prever, entonces ocurre lo verdaderamente extraordinario: el instrumento y el hombre se alinean, y de esa unión nacen descubrimientos, innovaciones y creaciones que transforman la manera de trabajar.

Y eso es, precisamente, lo que la PICP representa: el resultado tangible de una idea que se volvió acción, de un aprendizaje que se volvió conocimiento, y de un esfuerzo que, al fin, se convirtió en legado, en algo que se mantendrá en el tiempo.

12. URL de Acceso al Sitio Web

Esta es la parte más importante de todo el TFG. El sitio web que se propuso como propuesta, idea y proyecto, ya ha sido publicado y de acceso público para cualquier usuario. Es necesario que se ingrese con PC si se quiere utilizar alguno de los sistemas a descargar.

El programa se lanza en principio con 14 sistemas disponibles, los cuales ya están listos y pueden descargarse con normalidad, solo exceptúan varios que no disponen aún el manual en PDF que les corresponde. Es importante aclarar que el sitio web sigue en desarrollo, y constante actualización, así como se espera seguir actualizando permanentemente.

URL:<https://geronimotomeherrera-gif.github.io/GAP---Gestion-Accesible-PyMEs/Index>

Interfaz inicial (Index):

En esta sección se encuentran los distintos sistemas a los que se puede acceder. Simplemente clickeando en uno de ellos, se accede a toda la información. Una vez que haya ingresado a uno de ellos, se encontrará con el detalle-artículo.



Ilustración 8 Index Elaboración Propia

Artículo (De cada Sistema):

Una vez ingresado, verá la siguiente imagen, en este caso del sistema de “Índices & Ratios”

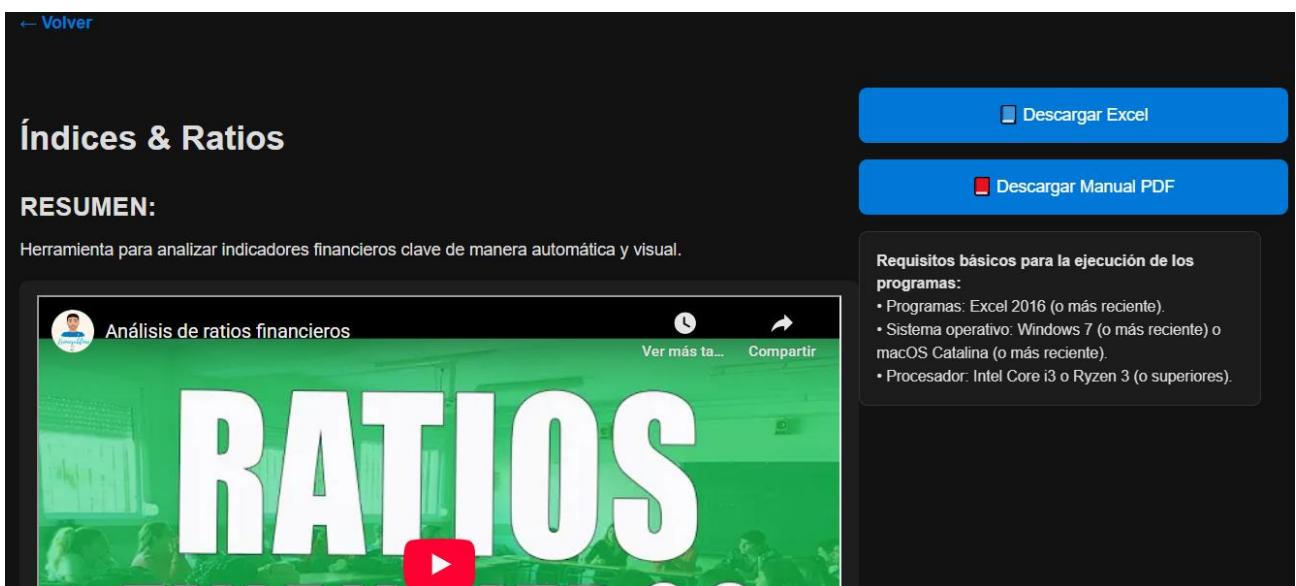


Ilustración 9 Artículo Elaboración Propia

A la derecha encontrará los botones de descarga del Manual y del sistema en Excel. También los requisitos correspondientes del sistema.

En la izquierda encontrará el título del sistema, un video, y debajo del video una explicación del sistema que descarga, y descripción teórica. Es para que el usuario tenga y sepa de qué se trata el sistema de una manera muy resumida.

Del lado derecho, pero debajo de los cuadros y botones, la idea es poner propagandas y publicidad con el que solventar el modelo freemium que queremos implementar en el futuro.

13. Bibliografías Principales Utilizadas

Las referencias utilizadas en este trabajo se ajustan a las normas de citación de la American Psychological Association (APA), 7^a edición.

- Aristóteles. (2004). La política. Losada.
- Braun, E. (2017). People first leadership: How the best leaders use culture and emotion to drive unprecedented results. HarperCollins.
- Sutil Martín, M. (Coord.). (2013). Neurociencia, empresa y marketing. Granica.
- Banco Mundial. (2019). Digital adoption in Latin American SMEs. World Bank Group.
<https://www.worldbank.org/>
- CEPAL. (2021). El desafío de las PyMEs en la era digital. Naciones Unidas.
<https://www.cepal.org/>

- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business.
- Faur, E. (2022). Transformación digital en PyMEs argentinas. Siglo XXI Editores.
- Kantis, H., & Federico, J. (2020). El ecosistema emprendedor en Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.
- López, R., & Roldán, M. (2021). Uso de herramientas digitales en PyMEs argentinas: entre la innovación y la rutina. Revista de Estudios Empresariales, 12(2), 45–63. <https://doi.org/10.1234/ree.2021.12.45>
- Mintzberg, H. (1991). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel Economía.
- Patton, M. Q. (2008). Utilization-focused evaluation (4th ed.). Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Sudamericana. (2006). Manual de redacción académica. Editorial Sudamericana.
- Ministerio de Producción. (2022). Informe sobre la situación de las MiPyMEs en Argentina. Buenos Aires: Gobierno de la Nación Argentina.

14. Anexos

14.1. Anexo 1. Link Acceso a Muestra de Sitio

El paquete de herramientas se encuentra disponible en un repositorio digital (Google Drive) como acceso complementario. En la versión final del sitio web, las descargas estarán integradas en la propia plataforma.

[https://drive.google.com/drive/folders/1qpYRZyG3MFUI6YegqnpBmSTWANtVXC
a?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1qpYRZyG3MFUI6YegqnpBmSTWANtVXCa?usp=sharing)

Actualmente se está desarrollando el sitio web desde donde se podrán descargar cada uno de los sistemas y los instructivos, y todo lo necesario.

14.2 Anexos Complementarios

Los anexos contienen materiales complementarios que respaldan y amplían la información presentada en el cuerpo del trabajo. Con el fin de mantener el documento principal dentro de la extensión sugerida y enfocado en la propuesta de intervención, los anexos se presentan en documentos separados y, en algunos casos, a través de un acceso digital directo.

- Anexo 1: Estudio de caso – Estudio Crasso (análisis completo).
Enlace:https://drive.google.com/file/d/1zPX2gAoNeyJYI_7cgQ3TCGI9IG-W-BpE/view?usp=sharing
- Anexo 2: Desarrollo teórico sobre agrupación, liderazgo y comunicación organizacional.
Enlace:<https://drive.google.com/file/d/1AHQKVuWJzpLGnYVylOXVIKayx6bPiFnk/view?usp=sharing>
- Anexo 3: Enlace de video muestra del Sitio Web:
https://drive.google.com/file/d/10Hhkfh3LyuKj-BIG1_0fSetx6T0sRO8I/view?usp=sharing