

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..... | 4 |
| 2. Introducción | 5 |
| 3. Línea Temática..... | 6 |
| 4. Enfoque específico..... | 7 |
| 5. Denominación del proyecto | 7 |
| 6. Naturaleza del proyecto..... | 8 |
| 6.1. Descripción general..... | 8 |
| 6.2.1 Marco conceptual-referencial..... | 9 |
| 6.2.2 Normativa Requerida..... | 10 |
| 6.3. Justificación..... | 11 |
| 6.4. Marco institucional..... | 12 |
| 6.5. Propósito y objetivos. Enfoque metodológico..... | 13 |
| Propósito | 13 |
| Objetivo general..... | 13 |
| Objetivos específicos | 13 |
| Enfoque metodológico..... | 13 |
| 6.6. Componentes o resultados esperados | 14 |
| Componentes | 14 |
| Resultados esperados | 14 |
| 6.7. Análisis FODA | 15 |
| Fortalezas:..... | 15 |
| Oportunidades: | 16 |
| Debilidades: | 16 |
| Amenazas: | 16 |
| 6.8.1 Antecedentes, revisión bibliográfica..... | 17 |
| 6.8.2 Utilización Previa..... | 18 |

| | |
|--|----|
| 7. Análisis de datos | 18 |
| 8. Diseño de la Propuesta de intervención | 19 |
| Herramienta: | 19 |
| 8.1.1 Integración de Pack de Herramientas | 21 |
| 8.1.2 Servicio Excepcional de Auditoría y/o Asistencia | 22 |
| 8.2. Objetivos de logro para la Empresa..... | 22 |
| 8.3. Cronograma de implementación..... | 23 |
| Recopilación y confección de sistemas en Excel: | 24 |
| Armado de Sitio Web y PICP:..... | 24 |
| Publicación del portal y carga inicial de materiales: | 24 |
| Descarga de los usuarios finales: | 24 |
| Implementación: | 24 |
| 8.4. El camino hacia el lanzamiento | 25 |
| Testimonio del investigador..... | 25 |
| 8.4.1. Costos | 26 |
| 8.5. Diagrama de Gantt..... | 27 |
| 9. Factores condicionantes externos e institucionales..... | 28 |
| 9.1. Factores externos | 29 |
| 9.2. Factores Institucionales | 29 |
| 10. Evaluación del proyecto..... | 30 |
| 11. Conclusiones | 31 |
| 11.1. El siguiente Paso..... | 32 |
| 11.2. Conclusión personal de la PICP | 32 |
| 12. URL de Acceso al Sitio Web..... | 33 |
| Interfaz inicial (Index): | 33 |
| Artículo (De cada Sistema):..... | 34 |
| 13. Bibliografías Principales Utilizadas | 35 |

| | |
|--|----|
| 14. Anexos..... | 35 |
| 14.1. Anexo 1. Link Acceso a Muestra de Sitio..... | 35 |
| 14.2 Anexos Complementarios | 36 |

1. Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tiene como finalidad desarrollar una propuesta de intervención profesional orientada a mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas.

La intervención consiste en la creación de un portal web denominado Gestión Accesible para PyMEs, que permitirá a emprendedores y empresarios descargar un conjunto de herramientas en Excel diseñadas para abordar problemáticas habituales de la administración en PyMEs: control de ventas y compras, gestión de flujo de fondos, cálculo del punto de equilibrio, proyecciones financieras y organización de clientes y proveedores.

El objetivo general del proyecto es democratizar el acceso a instrumentos de gestión simples y adaptables, contribuyendo a la sostenibilidad de las PyMEs y favoreciendo la toma de decisiones basadas en datos.

La propuesta se desarrolla con un enfoque aplicado y proyectivo, que combina revisión bibliográfica, antecedentes prácticos y el diseño de soluciones tecnológicas disponibles de forma libre en línea. El portal web incluirá las herramientas en Excel acompañadas de guías de uso y material de apoyo, lo que asegura su aplicabilidad inmediata.

Entre los resultados esperados se encuentran: mayor disponibilidad de recursos de gestión, mejoras en la organización administrativa, fortalecimiento de la toma de decisiones y la posibilidad de escalar la propuesta mediante retroalimentación y actualizaciones periódicas.

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 aportan dinamismo a los mercados locales. Sin embargo, gran parte de ellas enfrenta dificultades estructurales vinculadas a la gestión interna y la planificación financiera.

En este escenario, muchas PyMEs dependen de métodos manuales o informales para organizar sus operaciones, lo que deriva en problemas de control, falta de información confiable y decisiones basadas en la intuición antes que en datos objetivos. A diferencia de las grandes empresas, cuentan con recursos limitados y no suelen acceder a consultoras ni a sistemas de gestión avanzados debido a sus altos costos. Las PyMEs representan la mayor parte de la producción y empleo de nuestro país, así lo afirma el propio Ministerio de Producción: “Las PyMEs representan más del 90% de las empresas en Argentina y constituyen la principal fuente de empleo formal en el país” (Ministerio de Producción, 2022)

De allí surge la necesidad de diseñar soluciones simples, accesibles y aplicables de manera inmediata, que permitan mejorar la administración sin requerir inversiones significativas. El presente trabajo responde a esa necesidad a través de una propuesta de intervención concreta: el desarrollo de un portal web gratuito donde los usuarios podrán descargar un pack de herramientas de gestión en Excel, adaptadas especialmente 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. aportando al fortalecimiento de la capacidad administrativa de las empresas y promoviendo 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.

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 democratizar 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.

6.2.1 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.

6.2.2 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 Plataforma Integrada de Control y Planificación (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. La universidad, al estimular este tipo de trabajos, contribuye no solo a la formación del estudiante como futuro profesional, sino también al fortalecimiento de la sociedad mediante propuestas que pueden tener aplicación real.

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.

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

- Desarrollar planillas simples y adaptables a diferentes realidades empresariales.
- Garantizar el acceso libre y gratuito a través de una plataforma digital.
- Promover el uso de prácticas de gestión basadas en datos.
- Medir el impacto de la propuesta mediante descargas, encuestas de satisfacción y retroalimentación de usuarios.
- Favorecer la sostenibilidad del proyecto mediante actualizaciones periódicas y posibles alianzas institucionales.

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.

6.7. 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



Ilustración 1 Matriz FODA

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.

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 nuestro.

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 mejorar la gestión de sus empresas.

Sección II: Análisis Histórico y Estudios Antecedentes

En la segunda sección comenzamos a realizar un análisis más profundo del tema. 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.

6.8.1 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.

No obstante, dado que el objetivo central de este trabajo es la propuesta de intervención profesional, el desarrollo completo de estos marcos teóricos se presenta en los Anexos, a fin de no desviar el foco principal del documento.

Debemos realizar una aclaración, debido a que aquí no se desarrollará la revisión bibliográfica, aunque está disponible para quien desee en el anexo correspondiente. Sin embargo, la bibliografía en cuestión nos orienta hacia las necesidades organizacionales, y sus

principales defectos. La bibliografía no sustenta el surgimiento propio de esta PICP, 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 pero que no están dispuestos a pagar y/o contratar los servicios necesarios. Y que, por tanto, 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.

6.8.2 Utilización Previa

Si bien la creación del sitio web es algo totalmente nuevo que no se había realizado antes, lo cierto es que muchos de estos sistemas 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 siguió tomando fuerza.

Sección III: Caso Práctico

7. Análisis de datos

Como antecedente práctico se incluye un estudio de caso correspondiente al Estudio Crasso, que permite ilustrar las dificultades que atraviesan muchas organizaciones en su gestión administrativa y de recursos humanos.

El análisis muestra problemáticas vinculadas con la falta 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.

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 concretas, que los gerentes de las PyMEs se ocupan tanto en el trabajo técnico a realizar, que no se enfocan en sus tareas como gerentes y/o dueños, dejando de lado análisis de rendimiento, RRHH, estandarización de procesos, etc. Y creando un ambiente de trabajo deficiente donde existe excesiva rotación de empleados, y donde sistemas de gestión podrían liberar al jefe de tanta sobre carga de tareas diarias.

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.

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.

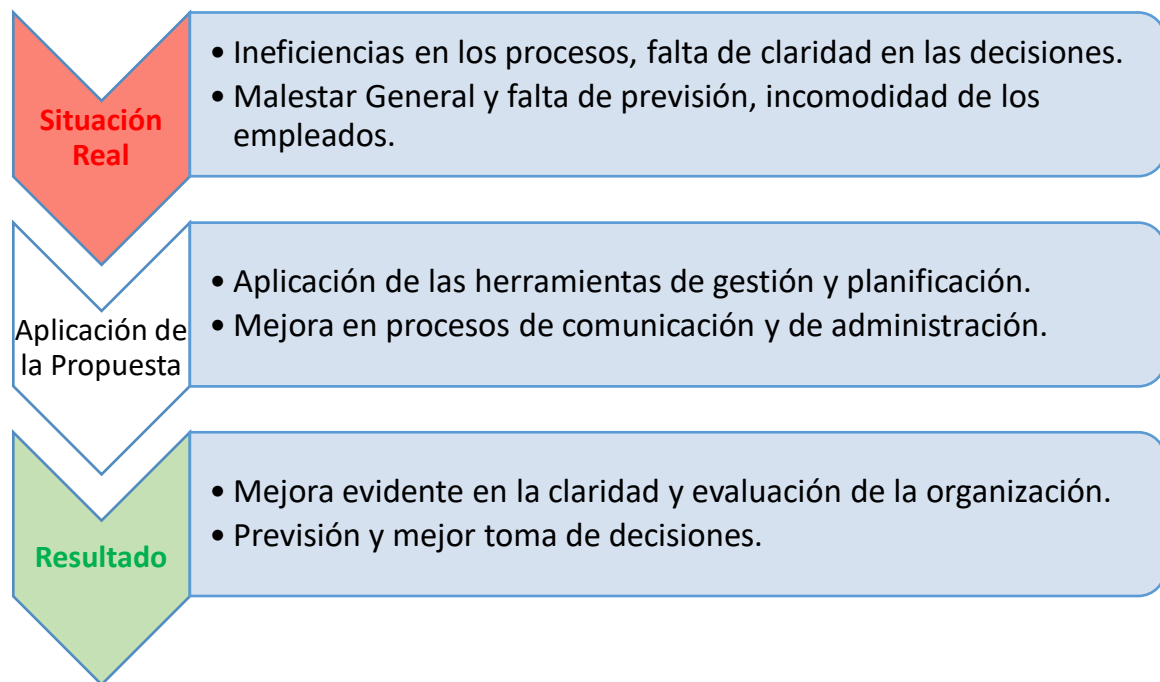


Ilustración 2 - Elaboración Propia

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.

- 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

El pack de herramientas estará compuesto por un conjunto de sistemas en Excel desarrollados para cubrir las principales áreas de gestión de una PyME. Cada planilla fue diseñada bajo los criterios de simplicidad, accesibilidad y aplicabilidad inmediata, de modo que cualquier emprendedor pueda utilizarlas sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados.

Las herramientas iniciales incluidas en el pack serán:

- Control de Ventas y Compras: registro diario y mensual con reportes automáticos.
- Flujo de Fondos: planificación de ingresos y egresos, permitiendo anticipar necesidades de liquidez.
- Punto de Equilibrio: cálculo sencillo para determinar el volumen mínimo de ventas necesario para no tener pérdidas.
- Tablero de Indicadores (KPIs básicos): visualización de métricas clave como rentabilidad, endeudamiento y rotación de activos.
- Gestión de Clientes y Proveedores: base de datos organizada con filtros para mejorar la trazabilidad comercial.
- Proyección de Resultados: herramienta para estimar resultados financieros futuros en función de diferentes escenarios.

Cada planilla se integrará en el portal web con la posibilidad de descarga individual o en formato “pack completo”. 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.

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:

| 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

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 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.

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.

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 pueda 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.

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, 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 que no podía destrabar 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 e intentando, y no podía lograr que el código realice esa función; y un día mientras hacía cualquier otra cosa se me encendió la lamparita como quien dice: no debía deshacer el filtro, debía crear un filtro pero que busque todos los datos y elementos. Así de sencilla fue la solución, pero demandó un desplazamiento de mente, días pensando como deshacer el filtro, y en realidad tenía que hacerlo, pero filtrando todos. Esas situaciones son de puro crecimiento y madurez y me han llevado a aprender muchísimas cosas nuevas, de las cuales hay muchas.

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 3 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 4 Rutas 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 5 Tabla Inicio/Fin Actividades

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

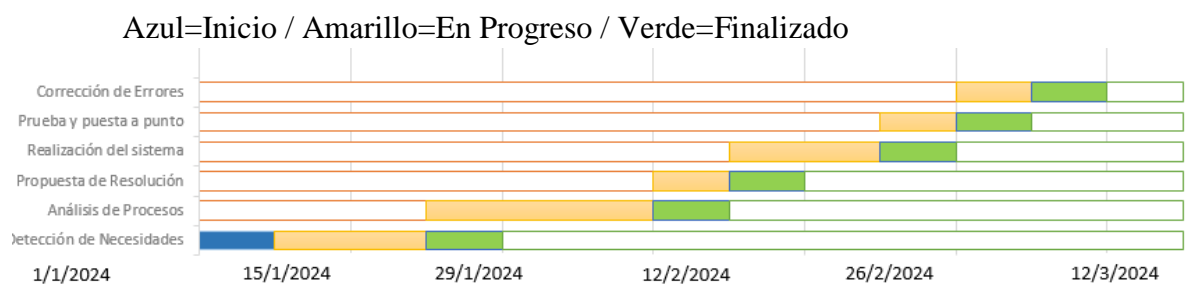


Ilustración 6 Diagrama de Gantt

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 |

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 |

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 democratizar 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.

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.

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.

11.2. Conclusión personal de la PICP

Toca el momento de reflexionar sobre la PICP, y la conclusión es clara. SI hoy tuviese que realizarse el sitio web, los 14 sistemas iniciales, y toda la prueba y puesta a punto, quizás el tiempo sería demasiado extenso y podría replantearse el valor de tanto tiempo y esfuerzo. Sin embargo, la situación es otra, hubo 14 sistemas que se crearon a lo largo de más de 3 años, y hoy existen, funcionan, sirven.

Por ello la creación del sitio fue una de las partes más sencillas, en relación a lo que representó la creación de los sistemas. La realidad es que el sitio web no tiene costo de mantención excepto las actualizaciones y trabajo que se siga agregando para su mejoría, de modo que hoy la PICP es totalmente exitosa, porque brinda al emprendedor/dueño de la

PyME la posibilidad de acceder a sistemas útiles para su organización, sin representar costo para quien lleva adelante la propuesta.

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.

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 7 Index Elaboración Propia

Artículo (De cada Sistema):

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

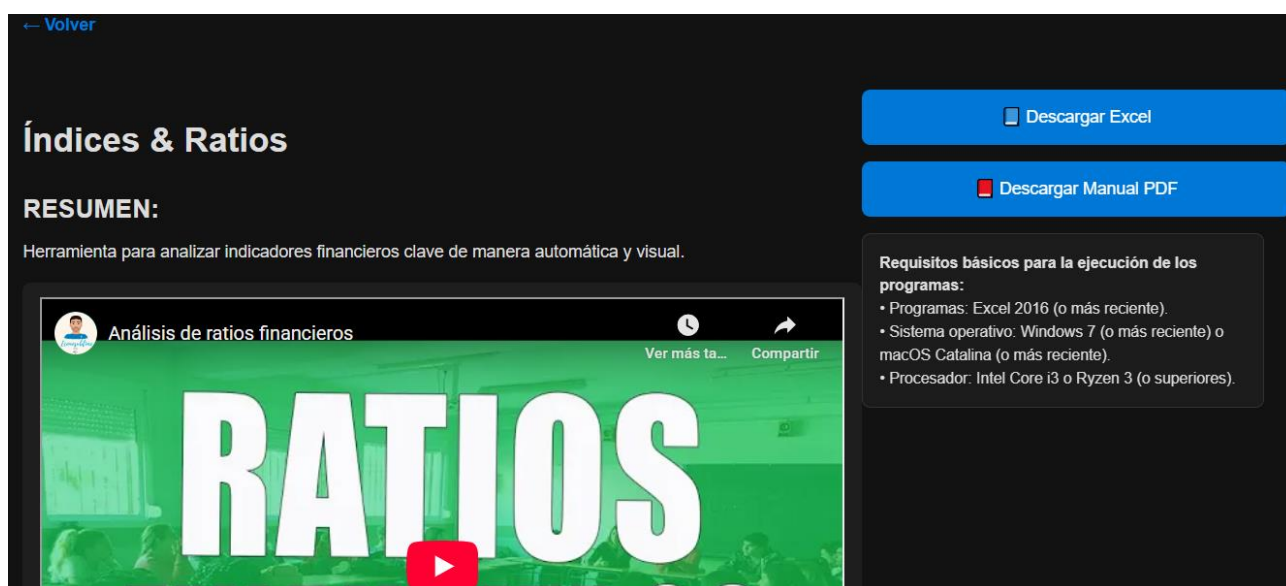


Ilustración 8 Artículo Elaboración Propia

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), 7ª edición.

- Aristóteles. (2004). La política. Losada.
- 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.

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](#)

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/1AHQKVuWJzpLGnYVylOXVIKax6bPiFnk/view?usp=sharing>
- Anexo 3: Enlace de video muestra del Sitio Web:
https://drive.google.com/file/d/10Hhkfh3LyuKj-BIG1_0fSetx6T0sRO8I/view?usp=sharing