

Leonela Rosario Gunst

Desarrollo de una propuesta de transformación digital para mejorar los procesos del Estudio Contable Y.

Licenciatura en Gestión de la Tecnología

Fecha: 2025

Obra bajo Licencia:



[Atribución/Reconocimiento-NoComercial-SinDerivados 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Gunst, L.R. (2025). *Desarrollo de una propuesta de transformación digital para mejorar los procesos del Estudio Contable Y.* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela

Desarrollo de una propuesta de transformación digital para mejorar los procesos del Estudio Contable Yennerich

Gunst, Leonela Rosario

Licenciatura en Gestión de la Tecnología

Universidad Nacional de Rafaela

Proyecto Final

Tutora: Daiana Cardoso

Profesores: Mariel López, Leonardo Zequin

25 de abril de 2025

Índice General

1.	Capítulo 1: Presentación de la Empresa u Organización	13
1.1.	Presentación e Historia de la Empresa.....	13
1.2.	Estudio Contable Yennerich	13
1.3.	Principales actividades	13
2.	Capítulo 2: Diagnóstico de Situación Actual e Identificación de Problemáticas de la Empresa u Organización.....	15
2.1.	Diagnostico Organizacional	15
2.1.1.	Estructura Organizacional.....	15
2.1.2.	Evaluación de los Recursos Humanos.....	16
2.1.3.	Análisis de Procesos y Operaciones	19
2.1.4.	Revisión de la Estrategia Empresarial.....	21
2.1.5.	Análisis Financiero.....	23
2.1.6.	Evaluación del Entorno Externo	25
2.1.7.	Análisis FODA.....	27
2.1.8.	Conclusiones del Diagnóstico Organizacional.....	29
2.2.	Problemáticas Detectadas.....	32
2.3.	Análisis y Ponderación de Problemáticas	32
2.3.1.	Ausencia de una Estructura Empresarial	32
2.3.2.	Ausencia de un Sistema de Gestión de Información entre el Cliente y la Empresa 33	
2.3.3.	Deficiente Gestión de Cobros	33
2.4.	Matriz de Priorización de Problemas	35
2.5.	Árbol de Problemas del Error Seleccionado	39
3.	Capítulo 3: Propuesta de Mejora	43
3.1.	Transformación Digital.....	43
3.2.	Desarrollo del Proceso de Cobros Actual en la Empresa	44
3.3.	Herramientas a Utilizar en la Propuesta de Mejora.....	46

3.4.	Propuesta de Mejora	47
3.5.	Resultados Esperados con la Implementación de la Propuesta de Mejora.....	49
3.6.	Impacto Generado por la Propuesta de Mejora	50
4.	Capítulo 4: Diseño y Desarrollo de la Propuesta de Mejora Seleccionada.....	52
4.1.	Descripción de la propuesta de mejora.....	52
4.1.1.	Contratación de la Licencia Empresarial de Google Workspace	52
4.1.2.	Estructuración de Google Drive	54
4.1.3.	Gestión de Cobros con Google Sheets	56
4.1.4.	Programación de Looker Studio.....	61
4.1.5.	Programación de Google Calendar	68
4.1.6.	Captación de Información de Clientes Nuevos a través de Google Forms	70
4.1.7.	Seguridad de la Información	72
4.2.	Actividades y responsables	74
4.2.1.	Cronograma.....	75
4.2.2.	Presupuesto.....	76
4.2.3.	Indicadores	79
4.3.	Viabilidad Técnica	80
4.4.	Viabilidad Económica	81
5.	Capítulo 5: Análisis Económico.....	83
5.1.	Flujo de Fondos Mensual	83
5.2.	Estudio de Factibilidad Financiera	87
5.2.1.	Valor Actual Neto (VAN)	87
5.2.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	88
5.2.3.	Período de Recupero de la Inversión	88
6.	Conclusiones	90
7.	Referencias Bibliográficas	92

8. Anexos 96

Índice de Figuras e Ilustraciones o gráficos

Figura 1 Organigrama Empresarial. Fuente: Elaboración Propia..... 16

Figura 2 Diagrama de Proceso de Registración de IVA. Fuente: Elaboración Propia 20

Figura 3 Estado de Situación Patrimonial. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.
..... 24

Figura 4 Árbol de Problemas. Fuente: Elaboración Propia 40

Figura 5 Proceso de Cobros de la Empresa. Fuente: Elaboración Propia 45

Figura 6 Primer Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace..... 52

Figura 7 Segundo Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace..... 53

Figura 8. Tercer Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace..... 53

Figura 9 Cuarto Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace..... 54

Figura 10 Quinto Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace..... 54

Figura 11 Estructura de Google Drive para cada Cliente. Fuente: Google Drive 56

Figura 12 Base de Datos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets. 57

Figura 13 Planilla de Cobros. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets..... 58

Figura 14 Recibo de Pago. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets. 59

Figura 15 Tabla de Ingresos Recibo de Pago. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets. 59

Figura 16 Tabla de Egresos Tabla de Ingresos Recibo de Pago. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets..... 60

Figura 17 Resultado de Caja. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets..... 61

Figura 18 Grafico de Recuento de Clientes, Total de Ingresos y Clientes no Saldados Resultado de Caja. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio. 62

Figura 19 Total de Ingresos según el Tipo de Honorarios. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio..... 63

Figura 20 Cantidad de Clientes según su Condición Tributaria. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio. 63

Figura 21 Comparativa de Ingresos por Condición de Cliente. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio. 64

Figura 22 Cuantificación de Clientes según su Estado de Cobranzas. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.	65
Figura 23 Proporción del Saldo de Cuentas. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.	65
Figura 24 Evolución de Ingresos Mensuales. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.	66
Figura 25 Clientes con Pagos Pendientes. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.	67
Figura 26 Panel de Control de Ingresos y Cobranza. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.	68
Figura 27 Creación de un Evento en el Calendario. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Calendar.	69
Figura 28 Calendario de Vencimientos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Calendar.	70
Figura 29 Formulario de Recolección de Datos de Nuevos Clientes. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Forms.	71
Figura 30 Base de Datos con Incorporación de Clientes Nuevos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Forms.	72
Figura 31 Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.	76
Figura 32 Beneficios del Plan Business Standard. Fuente: Google Workspace	78
Figura 33 Flujo de Fondos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.	86
Figura 34 Valor Actual Neto (VAN). Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets. ...	88
Figura 35 Tasa Interna de Retorno (TIR). Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.	88
Figura 36 Periodo de Recupero. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.	89

Índice de Tablas

Tabla 1 Resultados de la Evaluación de Desempeño. Fuente: Elaboración Propia	19
Tabla 2 Matriz de Priorización de Problemas. Fuente: Elaboración Propia	36
Tabla 3 Responsables y Tareas que se Realizan en la Implementación del Sistema. Fuente: Elaboración Propia.	75
Tabla 4 Presupuesto. Fuente: Elaboración Propia.	77

Tabla 5 Indicador de Productividad del Equipo. Fuente: Elaboración Propia	79
Tabla 6 Tasa de Errores en Cobros de Honorarios. Fuente: Elaboración Propia.....	80
Tabla 7 Reducción de Costos de Papelería y Almacenamiento Físico. Fuente: Elaboración Propia	80

Índice de Anexos

Anexo 1 Evaluación de Desempeño Completa.....	96
Anexo 2 Estado de Situación Patrimonial Completo	97
Anexo 3 Link de Google Sheets de Trabajo Completo	97

Resumen Ejecutivo:

El presente Proyecto Final de Carrera aborda la propuesta de transformación digital en el Estudio Contable Yennerich, una empresa con más de 70 años de trayectoria en la localidad de Humboldt, provincia de Santa Fe. Aunque el Estudio Yennerich es una empresa consolidada, el diagnóstico inicial revela una combinación de fortalezas y debilidades que afectan su desempeño y eficiencia operativa. A pesar de contar con una sólida reputación y una amplia experiencia en el sector, se identifican problemáticas significativas, como la falta de una estructura organizacional formal, la ausencia de un sistema eficiente de gestión de información entre la empresa y sus clientes, y una gestión deficiente de cobros. Estas debilidades generan inconsistencias en los procesos internos, impactan negativamente en la satisfacción de los clientes y comprometen la estabilidad financiera del estudio, lo que evidencia la necesidad de una intervención.

La solución planteada se fundamenta en la implementación de Google Workspace como eje central de la transformación digital, integrando herramientas como **Google Drive, Sheets, Forms, Calendar y Looker Studio**. Esta propuesta permite digitalizar y automatizar procesos clave, optimizando la gestión operativa y fortaleciendo la relación con los clientes.

La estructuración de **Google Drive** centraliza la documentación en un entorno digital seguro, organizada en carpetas personalizadas por nombres de clientes y subcarpetas internas clasificadas por los tipos de información que cada una contiene, esto facilita el acceso y reduce los riesgos de pérdida de datos.

Por otra parte, **Google Sheets** automatiza la gestión de cobros de honorarios, generando un registro actualizado de las transacciones y mejorando a su vez el control interno de los egresos de la empresa esto en conjunto, fortalece la gestión financiera del estudio Yennerich.

Asimismo, **Looker Studio** permite la visualización y análisis de los datos financieros y operativos del estudio contables a través de **informes interactivos y paneles de control dinámicos**. Gracias a su integración con Google Sheets, la empresa puede monitorear en tiempo real métricas clave como el estado de los cobros, la distribución de ingresos según la condición tributaria de los clientes y la evolución mensual de la facturación. Esto facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en información precisa y actualizada.

Pasando a la parte operativa, **Google Calendar** proporciona una planificación eficiente de la realización de registros y trámites mediante la programación de **recordatorios automáticos de vencimientos**, minimizando retrasos y mejorando la organización interna de la empresa.

Asimismo, **Google Forms** garantiza la **captación de información estructurada y clara** sobre la incorporación de nuevos clientes a la empresa, reduciendo errores y agilizando los tiempos de procesamiento de la documentación.

La transformación digital también prioriza la **seguridad de la información**, con políticas robustas de acceso, historial de modificaciones y verificaciones en dos pasos que resguardan los datos del estudio y de los clientes. Además, la propuesta fomenta la sostenibilidad al reducir significativamente el uso de papel, alineándose con los principios de la Industria 4.0 y contribuyendo al cuidado medioambiental.

La propuesta expuesta no solo resuelve los problemas actuales del Estudio Yennerich, sino que también establece las bases para un **crecimiento sostenible y una competitividad mejorada**, acompañado de la posibilidad de incorporar herramientas con inteligencia artificial para desarrollar y potenciar los procesos. La implementación de esta transformación digital es una decisión estratégica esencial que posiciona al estudio como una empresa moderna, eficiente y preparada para enfrentar los desafíos de un mercado en evolución constante.

Introducción

Este Proyecto Final de Carrera se centra en la evaluación y mejora de las operaciones del Estudio Contable, Impositivo y Laboral "Yennerich", una empresa con una larga trayectoria en la localidad de Humboldt, provincia de Santa Fe. La estructura del trabajo se desarrolla en cinco capítulos, comenzando con la presentación detallada de la empresa y el diagnóstico de su situación actual. A partir de este diagnóstico, se identifican y ponderan las problemáticas más críticas, para luego proceder a la formulación de propuestas de mejora concretas, posteriormente se evalúa la viabilidad técnica, económica y social de la solución propuesta, con el fin de garantizar su aplicabilidad y éxito en el contexto específico del Estudio Yennerich, por último, se realiza un estudio de factibilidad económica para analizar el impacto de la propuesta de mejora en la empresa.

Inicialmente, se realiza una descripción de la empresa, seguida de un diagnóstico, el cual se centra en un análisis exhaustivo de la estructura organizacional, los recursos humanos, los procesos operativos, la estrategia empresarial, el análisis financiero, el entorno externo de la empresa y el análisis FODA. Dicho diagnóstico revela la presencia de diversas problemáticas que afectan el desempeño y la eficiencia de la empresa, entre las cuales destacan la falta de una estructura organizacional formal, la ausencia de un sistema eficiente de gestión de información entre la empresa y sus clientes, y una deficiente gestión de cobros. Estas debilidades no solo afectan la operatividad interna, sino que también tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente y la estabilidad financiera del estudio.

El objetivo principal de este proyecto es formular una propuesta de transformación digital que permita optimizar los procesos operativos y de gestión del Estudio Yennerich. La propuesta se basa en la implementación de herramientas tecnológicas, principalmente Google Workspace, para digitalizar la gestión de documentos, automatizar procesos clave, y mejorar la comunicación interna y externa. Estas mejoras están diseñadas para reducir errores, aumentar la eficiencia operativa, fortalecer la relación con los clientes y facilitar un acceso más ágil a la información.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo la formulación del proyecto a través de la aplicación de Google Drive, Google Gmail, Google Sheets, Looker Studio, Google Calendar y Google Forms, que fueron sugeridos en la propuesta de mejora. En este análisis se consideran los recursos necesarios, la descripción detallada del proyecto en conjunto con las actividades para llevarlo a cabo, los tiempos de implementación y los costos asociados al desarrollo e implementación de la propuesta. Por último, se realiza una evaluación detallada de la viabilidad técnica y económica de la solución propuesta.

Para finalizar, en el quinto capítulo, se desarrolla un estudio de factibilidad económica que cuantifica los beneficios financieros de la transformación digital. Este análisis incluye una estimación

de periodo de recupero de la inversión, valor actual neto y la tasa interna de retorno. Se concluye que la propuesta no solo es económicamente viable, sino que también contribuye al crecimiento sostenible de la empresa, mejorando su competitividad en un mercado en constante evolución.

Este proyecto no solo busca resolver las debilidades actuales del estudio, sino también posicionarlo para un crecimiento sostenible a largo plazo, con la posibilidad de potenciar sus procesos a través de la incorporación de la inteligencia artificial y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la digitalización para mejorar la gestión de los recursos y aumentar su competitividad en el mercado.

Fundamentación

El Estudio Contable "Yennerich" enfrenta un desafío crítico en la gestión de sus operaciones debido a la falta de un sistema digitalizado que permita una gestión eficiente y centralizada de la información y los procesos. Actualmente, los métodos manuales y desorganizados generan errores frecuentes en la administración de documentos, la comunicación con los clientes y la gestión de cobros, lo que provoca ineficiencias operativas, pérdida de tiempo, y una experiencia insatisfactoria para los clientes. Además, la falta de automatización en procesos clave limita la capacidad del estudio para adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado y competitivo.

La misión del proyecto es implementar una transformación digital integral en el Estudio Contable Yennerich, que abarque desde la digitalización de la documentación hasta la automatización de procesos operativos. Mediante el uso de herramientas como Google Workspace, se busca optimizar la gestión interna, reducir los errores operativos, y mejorar la eficiencia en la comunicación y la atención al cliente. Esta transformación permite una mejor administración de la información, un acceso rápido y seguro a los documentos, y una mayor precisión en los procesos de cobros, pagos y trámites.

La implementación de estas tecnologías no solo mejora la eficiencia del estudio, sino que también permite un seguimiento automatizado de las gestiones con los clientes, garantizando una mayor precisión en la información financiera, en los cierres de caja y en la planificación operativa. Esto impacta positivamente en la situación financiera de la empresa, liberando recursos y tiempo del personal para tareas de mayor valor.

La transformación digital en el Estudio Contable "Yennerich" es una inversión estratégica que genera beneficios tangibles y duraderos para el negocio. No solo resuelve los problemas actuales de gestión, sino que también fortalece la competitividad del estudio, mejora su imagen frente a los clientes y garantiza su sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Objetivos del Proyecto

Objetivos Generales

Investigar y proponer un proceso de transformación digital integral para el Estudio Contable Yennerich, mediante la adopción de herramientas tecnológicas que permitan optimizar la gestión operativa, automatizar procesos internos, mejorar la eficiencia en la administración de la documentación y la información, y fortalecer la comunicación con los clientes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las problemáticas asociadas a la ineficiencia de los cobros de honorarios profesionales en la empresa.
- Diagnosticar las problemáticas ocasionadas debido a la deficiente gestión de la información entre el cliente y la empresa.
- Investigar posibles herramientas digitales que permitan a la empresa automatizar la gestión de documentos y cobros de manera más efectiva
- Planificar la implementación de un sistema digital integrado que centralice la gestión de documentos, cobros, y notificaciones, garantizando un seguimiento automatizado de las operaciones y un acceso seguro a la información de cada cliente.
- Planificar un plan de capacitación para el personal del estudio contable en el uso de las herramientas digitales implementadas, a través de sesiones presenciales.

Aportes que se esperan realizar

Los aportes que se esperan realizar con la implementación de este proyecto son los siguientes:

- Hallazgo de la problemática que afecta a la empresa, a través de la aplicación de diversas herramientas se buscará identificar el problema que esté desarrollando la situación indeseable en la empresa.
- Investigación y evaluación de las herramientas tecnológicas disponibles y selección de las que mejor se adecuan al proyecto.
- Planificar, coordinar y ejecutar un proyecto de transformación digital para el Estudio Contable Yennerich, mediante la elaboración de una planificación detallada de las tareas a desarrollar, la definición de objetivos y la asignación clara de responsabilidades para cada fase del proyecto. La formulación de proyectos garantiza un seguimiento eficiente de las metas, asegurando que

el proyecto avance de manera organizada y que los resultados esperados se logren en los plazos establecidos.

- Se espera desarrollar un proyecto de transformación digital adaptado a las necesidades del Estudio Contable Yennerich, con el fin de reducir errores, mejorar la eficiencia operativa y financiera, lograr una mayor precisión en los cobros de honorarios, y potenciar la productividad en las tareas operativas del estudio.

Áreas de conocimiento

A lo largo de este Trabajo Práctico Integrador se integran diversas áreas de conocimiento adquiridas en la Licenciatura en Gestión de la Tecnología para abordar la transformación digital del Estudio Contable "Yennerich". Estas áreas resultan esenciales para estructurar y ejecutar el proyecto de forma integral, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos del estudio.

La gestión y administración de las organizaciones permite aplicar los principios de administración para formular el proyecto de manera adecuada. Las áreas de micro y macroeconomía aportan el análisis del impacto económico del mercado en la empresa, como así también el contexto económico general que influye en la adopción de nuevas tecnologías. Por otro lado, la gestión y administración de las tecnologías facilita la selección, implementación y gestión eficiente de las herramientas tecnológicas necesarias, asegurando su integración y correcto funcionamiento dentro del estudio.

El área de financiamiento e inversión permite evaluar los costos de inversión en tecnología y capacitación, además de calcular el flujo de fondos y la tasa interna de retorno, justificando la viabilidad económica y técnica del proyecto. La dirección estratégica, mediante la aplicación de herramientas como el análisis FODA, permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, y el árbol de problemas, que se utiliza para analizar las causas y consecuencias del problema detectado, facilitando la identificación de las debilidades del estudio y la determinación de la causa raíz del problema. El uso del diagrama de Gantt también resulta fundamental para planificar visualmente las tareas del proyecto, identificando los tiempos necesarios para cada etapa y el período total de implementación. Asimismo, la estrategia se alinea con los objetivos generales del estudio, mejorando la competitividad y asegurando un crecimiento sostenible.

La formulación de proyectos proporciona la estructura para la planificación de objetivos, cronogramas y asignación de recursos, permitiendo una ejecución ordenada y eficiente. Finalmente, el desarrollo emprendedor fomenta la innovación y la cultura de cambio dentro del estudio, generando propuestas que mejoren los procesos actuales de la empresa.

El conocimiento conjunto de estas áreas y el conocimiento interno de la empresa garantizan una transformación digital eficiente y sostenible, mejorando la operatividad del Estudio Yennerich y fortaleciendo su capacidad para competir en un entorno cada vez más digital.

Capítulo 1: Presentación de la Empresa u Organización

1.1. Presentación e Historia de la Empresa

La empresa en la cual se enfoca este proyecto es el Estudio Contable, Impositivo y Laboral “Yennerich”, ubicada en la localidad de Humboldt, Provincia de Santa Fe, una empresa dedicada al servicio de sus clientes desde sus inicios en el año 1954 comenzando como juzgado de paz, fundado por quien era juez en su momento, Valentín Yennerich, el mismo se enfocaba en las tareas como la celebración de matrimonios, registro civil, certificación de documentos, medidas cautelares, entre otras actividades. A partir del año 1959 se incorpora la actividad de estudio contable e impositivo, para esta época la información que se trabajaba era muy escasa, y solo se presentaban facturaciones para rendir ganancias una vez por año. En el año 1982, tras el fallecimiento de Valentín Yennerich, se hace cargo del Estudio Contable e Impositivo su hijo, Oscar Yennerich, finalizando a partir de ese entonces la etapa de juzgado de paz. Al transcurrir de los años se incorpora su hermana, Ana María Yennerich y un empleado, posteriormente, en el año 2011 se incorpora la hija del dueño y años más tarde el hijo, siendo la última incorporación la de una empleada más en el año 2021.

1.2. Estudio Contable Yennerich

El Estudio Yennerich dispone de una única sede ubicada en Humboldt, provincia de Santa Fe. Es una empresa de pequeño tamaño, cuenta con cinco integrantes, un gerente general, dos contadores y dos asistentes contables, todas las personas atienden todas las áreas de la empresa, es decir, no hay sectores marcados ni actividades definidas en cada puesto.

La empresa pertenece al sector industrial de servicios profesionales, prestando servicios relacionados a lo contable, llevando la contabilidad completa de la empresa y preparando estados financieros; asesoramiento impositivo, informando al cliente sobre las obligaciones fiscales y tramitando las declaraciones juradas ante las autoridades pertinentes, además, realiza gestión financiera, controlando los cobros y pagos del cliente.

1.3. Principales actividades

Las actividades que realiza el estudio a la hora de prestarle servicios al cliente son:

- Asesoramiento y gestión impositiva, lo que comprende al asesoramiento que se le brinda al cliente ante sus consultas en materia impositiva y la realización de las inscripciones pertinentes ante impuestos.

- Inscripciones de los clientes al régimen tributario, ya sea en el régimen general como responsable inscripto, o en el simplificado como monotributista. Además, la empresa realiza la organización y celebración de nuevas sociedades acompañando en todo el proceso y brindando asesoramiento a los integrantes de las mismas.
- Registros de libros de facturación mensuales, dejando constancia de todas las operaciones que realiza la empresa en cuanto a ventas y compras.
- Preparación de los estados financieros, elaborando informes que resumen la situación financiera de la empresa, como el balance de situación patrimonial, balance de resultados, de patrimonio neto y el estado de flujo de efectivo.
- Facturación a clientes y capacitaciones para que los clientes generen su propia facturación.
- Asistencia a clientes en cuanto a pagos de impuestos.
- Liquidación de impuestos como Ingresos Brutos, IVA, Bienes Personales, impuesto a las ganancias, derecho de registro e inspección, entre otros.
- Cargas de información en diversos sistemas de registración de información, como SISA, censos RUPP, RUCA, entre otros trabajos eventuales que se realizan.
- Liquidación de sueldos y jornales.
- Generación de contratos asociativos.
- Seguros, el estudio contable dispone de dos empresas aseguradoras tercerizadas que ofrece a sus clientes para la cobertura de su necesidad, como seguros de vida, accidentes personales y seguros del automotor.
- Ofrecimiento de otros servicios como pagos de monotributo, asesoramiento financiero, inscripción a préstamos y carpetas bancarias, altas y bajas en impuestos, entre otros.

Capítulo 2: Diagnóstico de Situación Actual e Identificación de Problemáticas de la Empresa u Organización

2.1. Diagnostico Organizacional

Mediante el presente diagnóstico organizacional se pretende conocer la actualidad del Estudio Contable Yennerich, esta metodología permite identificar áreas de la organización que requieren mejoras o cambios para aumentar la eficiencia y la productividad. En conjunto con esto, permite la priorización en la utilización de los recursos disponibles para mejorar las áreas que se definen para trabajar en base al resultado del diagnóstico organizacional. A través de la realización del diagnóstico se determinan las áreas en donde la empresa presenta debilidades y se las toma como punto de partida para efectuar planes de acción y estrategias que proporcionen una base sólida para impulsar al crecimiento, mejorar la posición en el mercado y potenciar la competitividad de la empresa.

En un principio se realiza un análisis de la estructura organizativa, seguido de la evaluación de los recursos humanos, análisis de procesos y operaciones, posteriormente se realiza una revisión de la estrategia empresarial, luego un análisis financiero, seguido de una evaluación del entorno externo, y, por último, un análisis FODA. (Rodríguez, N. 2024)

2.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere al modo en que se diseñan y organizan los roles, responsabilidades, niveles jerárquicos y relaciones dentro de una organización. Establece cómo se distribuyen las tareas y actividades entre las diferentes áreas o departamentos, y cómo se coordina la comunicación, y la autoridad en la toma de decisiones. (Pursell, S. 2024)

En el Estudio Yennerich, la estructura organizacional no se encuentra formalmente explícita, es decir, no se dispone de un organigrama estrictamente definido con cadenas de mando y flujos de información formalizados. El conocimiento sobre las jerarquías dentro de la empresa se adquiere principalmente a través de la experiencia cotidiana, en lugar de estar establecido mediante un esquema formal. Asimismo, la empresa no cuenta con descripciones de puestos rigurosas ni con una delimitación precisa de las responsabilidades asociadas a cada cargo, todos los miembros de la organización participan en la realización de diversas actividades, lo que dificulta la creación de un organigrama estructurado.

Las cadenas de mando dentro de la empresa se presentan de la siguiente manera, el gerente general, propietario de la empresa, está a cargo de la presentación de documentación ante el ente

fiscal, el pago de impuestos de los contribuyentes, y la atención al público. Como máximo responsable, el gerente general ocupa la cúspide en la toma de decisiones. Debajo de él, se encuentran sus dos hijos, quienes son contadores, ellos se encargan de la atención al público, la gestión de cobros de honorarios y seguros personales, la resolución de consultas, y la gestión de trámites, en conjunto con esto, uno de ellos se encarga de la gerencia financiera de la empresa. En el nivel jerárquico inferior, se encuentran los dos asesores administrativos, cuya responsabilidad incluye la registración de documentos, la gestión de cobros de honorarios y seguros, atención al cliente y la gestión de trámites.

Cabe destacar que, si bien la estructura jerárquica sigue un orden basado en la relación familiar de los superiores, todos los puestos bajo el gerente general comparten responsabilidades similares y realizan actividades prácticamente idénticas. En la siguiente imagen se exhibe la cadena de mando de la empresa. Ver Figura Nro 1.

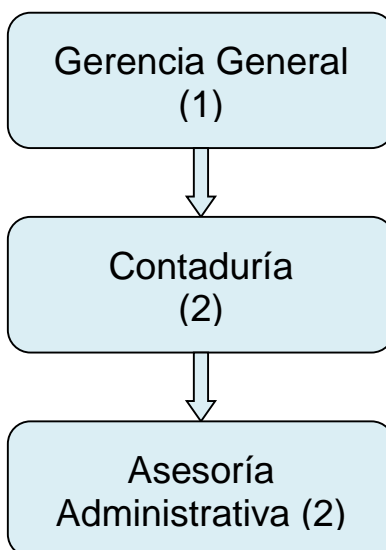


Figura 1 Organigrama Empresarial. Fuente: Elaboración Propia

2.1.2. Evaluación de los Recursos Humanos

La evaluación de desempeño de los recursos humanos de una empresa es un proceso mediante el cual se analiza y valora la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un empleado en la realización de las tareas dentro de una empresa, durante un período específico. Este análisis se lleva a cabo utilizando diversas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. Dicha evaluación cuenta con diversos objetivos como identificar fortalezas y áreas que requieren mejora, establecer metas claras y alcanzables, proporcionar retroalimentación constructiva, facilitar el

desarrollo profesional del empleado y fomentar una comunicación abierta y efectiva dentro de la organización. (Clavijo, C. 2024)

La evaluación de desempeño de los integrantes del Estudio Contable Yennerich se realiza a través de la metodología de evaluación de pares y subordinados, de manera que un trabajador realiza una crítica constructiva a otro dentro del mismo nivel en la organización y también califican el rendimiento de sus dirigentes, de esta manera, se procede a tomar una plantilla que cuenta con diversos parámetros de actitudes con un puntaje relacionado, ponderando el mal desempeño con 2 puntos, bajo desempeño con 4 puntos, desempeño aceptable con 6 puntos, buen desempeño con 8 puntos y por último, el mejor desempeño posible con 10 puntos (ver anexo Nro. 1 Evaluación de desempeño completa) De esta manera, a través de diversos cuestionamientos en base al accionar diario del trabajador en la empresa se asigna el puntaje referido a categorías establecidas, estas son la capacidad para la resolución de problemas, habilidades comunicativas, características en el trabajo individual, características en el trabajo colaborativo y eficiencia y eficacia profesional. Una vez realizada la ponderación, se obtiene a través del promedio de las categorías una puntuación de desempeño expresada en porcentaje.

En el caso de Estudio Yennerich, la puntuación del desempeño de todos los integrantes, según la evaluación realizada, es mayor al 80% lo que indica que todos los integrantes de la compañía tienen un buen desempeño en su labor y accionar diario.

Las conclusiones personales que se pueden obtener son las siguientes, en cuanto a las capacidades para la resolución de problemas, el gerente general y el contador 1 destacan en esta área lo que refleja una sólida habilidad para identificar y resolver problemas, en cambio, el contador 2 y los asistentes administrativos 1 y 2 tienen puntuaciones más bajas en esta categoría, indicando un área de mejora en la resolución de problemas.

Analizando las habilidades comunicativas, se puede observar que todos los integrantes de la empresa cuentan con muy buenas habilidades comunicativas.

A la hora de observar las características en el trabajo individual, el gerente general, el contador 1 y el asistente administrativo 2 muestran un fuerte desempeño, mientras que el contador 2 y el asistente 1 presentan margen de mejora en esta categoría.

En el trabajo colaborativo el gerente general, los contadores 1 y 2 y el asistente administrativo 2 muestran una excelente capacidad para trabajar en equipo, mientras que el asistente administrativo 1 presenta una puntuación menor, lo que sugiere que podría necesitar de una mayor integración en el equipo.

Por último, en cuanto a la eficiencia y eficacia profesional, el contador 1 y los asistentes administrativos 1 y 2 obtuvieron las mejores puntuaciones en esta categoría, destacando su eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades, mientras que el gerente general y el contador 2 obtuvieron una puntuación de más baja, lo que indica que hay margen para mejorar su eficiencia y eficacia.

Como conclusión general se llega a que el gerente general y el contador 1 son los integrantes de la empresa con el desempeño más destacado en todas las áreas evaluadas, el asistente 1 presenta pequeñas debilidades en varias categorías, particularmente en habilidades comunicativas, características en el trabajo individual y eficiencia profesional, el contador 2 tiene un desempeño aceptable pero puede mejorar en resolución de problemas y características en el trabajo individual y por último, el asistente administrativo 2 tiene un buen desempeño general, aunque podría enfocarse en mejorar la resolución de problemas.

Estos resultados sugieren que, si bien hay un buen nivel de desempeño general en el equipo, es importante considerar intervenciones específicas para fortalecer las áreas más débiles, especialmente en comunicación y trabajo individual para algunos miembros del equipo. La Tabla 1 muestra la evaluación de desempeño, y se puede consultar completa en el Anexo Nro. 1.

Evaluación de Desempeño					
Mal desempeño	2 puntos				
Bajo desempeño	4 puntos				
Desempeño aceptable	6 puntos				
Buen desempeño	8 puntos				
El mejor desempeño posible	10 puntos				
Nombre del trabajador(a):	Gerente general	Contador 1	Contador 2	Asistente administrativo 1	Asistente administrativo 2
Área a la que corresponde:	Gerencia general	Contaduría	Contaduría	Asistencia Administrativa	Asistencia Administrativa
Cargo oficial:	Gerente general	Contadora	Contador	Asistente Administrativo	Asistente Administrativo
Cuestionario de evaluación de desempeño laboral (puntuaciones totales)					
Evaluación total sobre la capacidad para la resolución de problemas	42	50	36	36	38
Evaluación total sobre sus habilidades comunicativas	50	50	48	48	48

Evaluación total sobre sus características en el trabajo individual	50	46	42	34	48
Evaluación total sobre sus características en el trabajo colectivo	50	48	48	44	48
Evaluación total sobre su eficiencia y eficacia profesional	42	44	42	46	46
Puntuación de la evaluación de desempeño (en porcentaje)	93.6	95.2	86.4	83.2	91.2

Tabla 1 Resultados de la Evaluación de Desempeño. Fuente: Elaboración Propia

2.1.3. Análisis de Procesos y Operaciones

La gestión de operaciones es el conjunto de estrategias, planes y acciones implementados para asegurar que una empresa funcione de manera óptima. El objetivo es lograr un proceso eficiente en fabricación, producción y administración interna, garantizando así la satisfacción del cliente y mejorando la productividad de las organizaciones. El propósito principal de la gestión de operaciones en las empresas es asegurar que las actividades internas se desarrollen de la mejor manera, lo cual no solo afecta a la organización en sí, sino también a la visión externa que se tiene de ella.

Al gestionar adecuadamente todas las operaciones, se garantiza que el equipo trabaja de manera esperada y que las relaciones con los clientes sean exitosas. De esta forma, se pueden optimizar las actividades para reducir costos y, al mismo tiempo, aumentar la rentabilidad de la empresa al concretar más acuerdos comerciales. (Santos, D. 2024)

La empresa Yennerich no dispone de un análisis de procesos y operaciones formalmente definido. Aunque el personal está al tanto de las actividades que realizan y los métodos utilizados, no existe un diagrama que muestre el procedimiento a seguir. Por lo tanto, en la Figura 2 se presenta un diagrama de flujo que ilustra un proceso clave en el estudio contable, específicamente la registración del IVA.



Figura 2 Diagrama de Proceso de Registración de IVA. Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama de flujo (Figura Nro. 2), se describe una de las actividades más comunes en el estudio contable Yennerich. Este proceso comienza con la solicitud de documentación al cliente, en la cual, a través de un mensaje vía WhatsApp, se le pide al contribuyente que reúna los comprobantes de compras y ventas. Una vez que el cliente ha recabado estos documentos, debe entregarlos en las oficinas.

Posteriormente, se reciben los comprobantes y se procede a clasificar la documentación presentada, verificando si está completa. En caso de que falte algún documento, se solicita al cliente que lo reúna y lo entregue. Si la documentación está completa, se procede a la registración de la misma mediante el software Holistor. Una vez finalizada la registración, se imprimen los subdiarios de compras y ventas, y se realiza el cálculo de la posición de IVA.

Si el cálculo arroja un saldo a pagar, se informa al contribuyente el importe correspondiente, y se realiza la presentación ante la AFIP, seguida de la descarga del comprobante de pago. En caso de que la posición de IVA arroje un saldo a favor del contribuyente, se efectúa la presentación ante el ente fiscal del documento que respalda la operación.

Finalmente, una vez completado el proceso, la documentación se archiva en la carpeta correspondiente a cada cliente. Días después, antes de que finalice el mes, el cliente se acerca a saldar los honorarios correspondientes a la registración. De esta manera, se concluye el proceso mensual de registración y presentación del Impuesto al Valor Agregado.

2.1.4. Revisión de la Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial consiste en la creación de planes y la implementación de tácticas para alcanzar objetivos específicos de negocio. La formulación de esta estrategia permite gestionar, controlar y optimizar el desarrollo de una empresa, asegurando que se logren las metas establecidas.

La importancia de implementar una estrategia empresarial recae en que facilita la planificación ayudando a definir objetivos claros y el camino para alcanzarlos, estableciendo un plan de acción que detalla expectativas, plazos y recursos necesarios, además, acelera la obtención de resultados asegurando que el negocio crezca y se desarrolle adecuadamente, en conjunto con esto, las estrategias también fomentan la previsión, ya que con una estrategia sólida, es más fácil manejar imprevistos y problemas, debido a que cuentan con protocolos y planes de contingencia para mantener la estabilidad de la empresa.

Las estrategias empresariales a su vez proporcionan estructura organizando aspectos clave del negocio, creando planes y esquemas detallados para cada área, lo que a su vez aumenta el

conocimiento empresarial permitiendo identificar la propuesta de valor de la empresa, las metas de crecimiento y el tipo de productos o servicios ofrecidos, fortaleciendo la posición en el mercado.

Trasladando estas características al Estudio Yennerich, la empresa no cuenta con una estrategia empresarial definida formalmente, pero es de conocimiento de los integrantes de la empresa y del sector cuál es el objetivo y la razón de ser de la misma, por lo que, la estrategia empresarial que mejor se adapta a la actualidad del estudio contable es una estrategia empresarial corporativa cuyo objetivo es establecer metas a largo plazo, considerando el mercado al que se dirige la empresa, definiendo su misión, visión y valores. La implementación de esta estrategia mejora la toma de decisiones y también define cómo la empresa desea ser percibida y reconocida en su sector o mercado objetivo.

La **estrategia empresarial** corporativa del estudio contable es la siguiente:

“Estudio Contable Yennerich” se especializa en ofrecer servicios de gestión contable, impositiva y laboral. Busca ser el aliado estratégico de sus clientes, proporcionando un servicio integral de alta calidad, fundamentado en la confianza, el compromiso, la responsabilidad social y el profesionalismo, para impulsar el crecimiento y asegurar el éxito sostenible de los negocios de sus clientes.

El **objetivo principal** de la empresa es ser el estudio contable, impositivo y laboral líder en la región, reconocido por sus valores y la excelencia de su servicio, la calidad del equipo profesional y el compromiso con el éxito de sus clientes”.

La estrategia anteriormente presentada es resultado de la misión, visión y valores que la empresa presenta, los mismos no están definidos explícitamente, pero si se colocaran en palabras serían los siguientes:

Misión: Ser el aliado estratégico de nuestros clientes en materia contable, impositiva y laboral, brindándoles un servicio integral de excelencia, basado en la confianza y el profesionalismo, para contribuir al crecimiento y éxito sostenibles de sus negocios.

Visión: Ser el estudio contable, impositivo y laboral líder en la región, reconocido por la excelencia de nuestro servicio, la calidad de nuestro equipo profesional y nuestro compromiso con el éxito de nuestros clientes.

Valores: confianza, profesionalismo, compromiso y responsabilidad social.

- Confianza: Construimos relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, basadas en la transparencia, la ética y la confidencialidad.
- Profesionalismo: Ofrecemos un servicio de alta calidad, con un equipo de profesionales altamente capacitados.

- Compromiso: Nos comprometemos con el éxito de nuestros clientes, brindándoles un servicio personalizado y proactivo que atiende a sus necesidades específicas.
- Responsabilidad social: Promovemos prácticas responsables y sostenibles en el desarrollo de nuestras actividades, contribuyendo al bienestar de la comunidad y el cuidado del medio ambiente. (Pursell, S. 2024)

A la hora de definir una estrategia genérica en Estudio Yennerich, se puede asegurar que la empresa persigue una estrategia de diferenciación, según Porter una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que cuenta con determinadas características que hacen que el cliente lo perciba como un producto único o diferente al de la competencia, lo que genera que el mismo esté dispuesto a pagar un precio más elevado por obtener dicho bien o servicio. Bajado a estudio Yennerich, se puede asegurar que la empresa persigue una estrategia genérica de diferenciación debido a que lo eligen por su trayectoria de setenta años en el rubro, por brindar un servicio integral al cliente y asesoramiento desde el primer momento, brindando atención vía WhatsApp todos los días de la semana dentro y fuera del horario laboral y garantizando rapidez y eficiencia en la resolución de inconvenientes del cliente. Por todas estas cuestiones los clientes eligen el Estudio Yennerich por sobre otras opciones. (Economipedia, 2024)

2.1.5. Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso de evaluación que permite comprender la situación financiera actual de una empresa y desarrollar estimaciones, proyecciones e iniciativas destinadas a mejorar sus condiciones y resultados futuros. Es una actividad fundamental para planificar proyectos de financiamiento e inversión empresarial. Para llevarlo a cabo, se debe realizar un análisis vertical de los estados financieros. Este método examina las cuentas de la empresa en un período determinado, dividiendo cada partida de activos, pasivo y patrimonio neto en categorías específicas. (Prieto, E. 2024)

Si bien no se conocen los estados de cuenta exactos que tiene el estudio Yennerich, se conoce que actualmente no cuenta con endeudamiento y es una empresa en crecimiento.

Los ingresos de la empresa están compuestos netamente por honorarios que los clientes abonan a cambio de la prestación del servicio del estudio, distinguiéndose tres ramas de ingresos, diferenciadas en base a la condición tributaria del cliente.

- **Honorarios para clientes responsables inscriptos:** representa el 60% nominal de los ingresos del estudio, esta tarea comprende la registración de compras y ventas, y la presentación de impuestos como IVA, ingresos brutos, derecho de registro e inspección, ganancias y bienes personales.

- **Honorarios para clientes monotributistas:** representa el 30% de los ingresos del estudio, esta tarea corresponde a la registración de las ventas del cliente y la presentación de impuestos como los ingresos brutos y derecho de registro e inspección.
- **Honorarios por trabajos eventuales:** el 10% restante corresponde a otros ingresos que comparados con lo anterior son minoría, como los honorarios por liquidaciones de sueldos y pagos de sindicatos, realización de facturas, retenciones, seguros, realización de contratos de arrendamiento, entre otros.

En cuanto a los egresos de la empresa, existen dos tipos, los costos variables y los fijos.

Costos fijos:

- Sueldos de los empleados
- Suscripción al software de gestión Holistor,
- Impuestos y tasas municipales del inmueble donde se encuentra la empresa, el mismo es de propiedad del gerente,
- Publicidad.
- Energía eléctrica, agua y gas de la oficina.
- Matrículas de la contadora.

Costos variables:

- Papelería, carpetas y toners.
- Mantenimiento de equipos informáticos.

Una vez analizados los costos por separado, se procede a realizar el análisis vertical de los estados financieros de Estudio Yennerich el cual queda compuesto como se observa en la Figura Nro 3.

Análisis Financiero del Estudio Contable Yennerich (Año 2023)			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Total del Activo Corriente	\$94,296,000.00	Total del Pasivo Corriente	\$57,356,080.00
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Total del Activo No Corriente	\$310,500,000.00	Total del Pasivo No Corriente	\$0.00
		Total del Pasivo	\$57,356,080.00
		PATRIMONIO NETO	\$313,411,189.49
		Resultado del ejercicio*	\$34,028,730.51
		Total del PN	\$347,439,920.00
Total del Activo	\$404,796,000.00	Total del Pasivo + PN	\$404,796,000.00

Figura 3 Estado de Situación Patrimonial. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

Ver anexo número 2: Estado de Situación Patrimonial Completo

Como se observa Figura Nro. 3, el estado de situación patrimonial de la empresa presenta un resultado del ejercicio positivo de \$34.028.730,51, lo que indica que tiene estabilidad financiera. Además, se evidencia que es una empresa con bajos pasivos, ya que, al dedicarse a la prestación de servicios, la necesidad de adquirir recursos para su funcionamiento cotidiano es mínima, lo que genera una notable diferencia en comparación con sus ingresos. Para finalizar, un punto positivo para la empresa es que el inmueble donde se desarrollan las actividades de la misma es de patrimonio propio, por lo que no se generan gastos de alquiler.

2.1.6. Evaluación del Entorno Externo

Para comenzar con el análisis del entorno del estudio contable es necesario evaluar el mercado actual de la empresa, el mismo está compuesto por pequeñas y medianas empresas, autónomos y/o emprendedores y particulares que requieran un servicio contable.

El estudio satisface una porción del mercado, brindando sus servicios a un total de 150 clientes aproximadamente, un 40% de la cartera de clientes del estudio pertenecen al régimen tributario de los responsables inscriptos, dedicados a la actividad agropecuaria, estos tributan IVA, impuesto a las ganancias, bienes personales y en algunos casos ingresos brutos y derecho de registro e inspección. Los autónomos y emprendedores son clientes monotributistas que tributan Ingresos Brutos y Derechos de Registro e Inspección, comprendiendo un 50% de la cartera, mientras que los particulares comprenden el 10% restante, siendo normalmente monotributistas que no tributan impuestos, sino que por su actividad están exentos, y que solo se acercan al estudio de manera eventual para realizar facturaciones, regularizaciones de pagos fuera de término, recategorizaciones y por consultas en generales.

Si se habla del mercado de los estudios contables locales, es decir, que se encuentran ubicados en la localidad de Humboldt, se puede destacar que el mismo cuenta con seis competidores, algunos de ellos cuentan con años de experiencia al igual que Estudio Yennerich y otros son más nuevos en el rubro.

Existe un aspecto que diferencia a la empresa del resto de los estudios contables, y son sus años de trayectoria ya que el mismo es el primer estudio contable de la localidad, lo que crea una ventaja competitiva importante, ya que es un aspecto por el cual los clientes eligen al Estudio Yennerich. Más allá de la ventaja competitiva mencionada, se debe recalcar que la competencia es un factor importante, debido a que la localidad de Humboldt cuenta con 5000 habitantes aproximadamente, para

los cuales existen siete estudios contables para elegir por lo que, se puede asegurar que la competencia es un factor a tener en cuenta.

Para completar la evaluación del entorno de la empresa se propone realizar un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), una herramienta utilizada para la planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como en el ámbito del mercado. Su relevancia radica en que proporciona una visión clara del estado actual de la compañía. Este análisis facilita la identificación y evaluación de factores externos que pueden influir en el desempeño de la organización y que, aunque están fuera del control directo de la empresa, pueden impactar significativamente en su éxito. (Santos, D. 2024)

Político

- Inestabilidad en los gobiernos: Argentina atraviesa una situación política marcada por cierta inestabilidad y cambios frecuentes en políticas fiscales. El estudio Yennerich debe mantenerse actualizado respecto a las normativas y leyes establecidas por AFIP y API para asesorar adecuadamente a los clientes.
- Cambios en legislación impositiva: Los cambios en estas políticas, como modificaciones en el régimen del Impuesto a las Ganancias e Impuesto a los Bienes Personales, o regímenes simplificados como el Monotributo, pueden afectar tanto al estudio como a los clientes. Es fundamental para el estudio estar informado sobre estas políticas para brindar un servicio adecuado y en cumplimiento de la ley.
- Modificación en las regulaciones laborales: Las regulaciones laborales, como las leyes de contratación, despido y beneficios laborales, tienen un impacto directo en los servicios que ofrece el estudio en cuanto a la liquidación de sueldos.

Económico

- Inflación y devaluación: La alta inflación y la devaluación del peso argentino afectan la economía en general. Para el estudio contable, estos factores implican un ajuste constante en los honorarios y una gestión cuidadosa del manejo de cuentas e inversiones para mantener la rentabilidad de la empresa.
- Condiciones del mercado local: El estudio contable debe adaptarse constantemente a las necesidades de las actividades agrícola-ganadera, industrial y comercial, debido a que son las empresas predominantes en Humboldt y zona.

Social

- Responsabilidad social: La localidad de Humboldt cuenta con gran cantidad de instituciones, por lo que, estudio Yennerich participa activamente en las colaboraciones que las mismas requieran, generando una visión positiva por parte de la sociedad hacia el estudio contable.
- Enfoque en el cliente: Los clientes de la empresa valoran la transparencia, la confianza y el trato personalizado del estudio Yennerich, por lo que la empresa se debe enfocar en adaptar sus servicios para satisfacer estas expectativas con el objetivo de retener y continuar fidelizando a los clientes.

Tecnología

- Digitalización de servicios: La adopción de software de gestión contable “Holistor” y la digitalización de procesos son esenciales para mejorar la eficiencia operativa del estudio contable, en conjunto con esto se debe analizar la accesibilidad de los clientes a la tecnología, considerando el conocimiento y la resistencia al cambio de los mismos.
- Era digital: La implementación de sistemas y plataformas digitales está en auge, pero la cultura empresarial del estudio contable está focalizada en la confianza en los documentos físicos, por lo que se debe modificar esa idea para emprender la digitalización.
- Seguridad de la información: Con la digitalización, la seguridad de los datos es primordial, por lo que, el estudio debe asegurarse de contar con sistemas de protección adecuados para proteger la información confidencial de sus clientes.

Ambiental

- Responsabilidad social y ambiental: La creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el medio ambiente podría llevar a una demanda por parte de los clientes de prácticas sostenibles, como la reducción del uso de papel mediante la digitalización de documentos.

Legal

- Cumplimiento regulatorio: El marco legal argentino, que incluye normas fiscales, laborales y comerciales, se encuentra en constante cambio, es por esto que el estudio contable debe estar continuamente actualizado sobre estos cambios para asegurar que los clientes cumplan con todas las regulaciones.
- Normativas profesionales: El estudio contable debe cumplir con las normativas y estándares profesionales establecidos por el colegio de contadores, siendo esencial para la práctica ética y legal de la empresa.

2.1.7. Análisis FODA

Para presentar el análisis FODA se debe entender de qué trata el mismo, creado por Thompson (1998) el análisis es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, la misma consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, en conjunto con su evaluación externa, las oportunidades y amenazas, de esta manera, dicha herramienta tiene por objetivo lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

El análisis FODA del Estudio Yennerich es el siguiente.

Fortalezas:

- Experiencia en el rubro: El estudio contable cuenta con 70 años de experiencia en el sector, lo que le ha permitido desarrollar un profundo conocimiento de las necesidades y regulaciones contables. Esto les genera una ventaja competitiva frente a empresas más nuevas.
- Clientes fidelizados: El estudio contable ha logrado fidelizar a una cantidad considerable de clientes, lo que indica que presta un servicio de calidad y que sus clientes están satisfechos.
- Buena reputación: debido a su amplia experiencia y clientes fieles a la empresa. Esto logra atraer a nuevos clientes a Estudio Yennerich.
- Atención a consultas vía WhatsApp fuera del horario laboral: el estudio atiende la consulta de sus clientes fuera de horario y día laboral, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente.
- Atención personalizada: la empresa cuenta con dos contadores y tres profesionales con diversos estudios que hacen que, a través de diversas opiniones y conocimientos, la empresa brinde una atención 100% personalizada en base a las necesidades de cada cliente y las particularidades de su empresa.

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado: El mercado de servicios profesionales contables está en constante crecimiento, lo que representa una oportunidad para que el estudio contable expanda su base de clientes y aumente sus ingresos.
- Nuevos nichos de mercado: el mercado local está en expansión, lo que genera que el estudio tenga la posibilidad de llegar a clientes nuevos con nuevos emprendimientos

- Adopción de tecnología: la empresa puede aprovechar la tecnología para mejorar sus procesos internos, aumentar su eficiencia y ofrecer nuevos servicios a sus clientes.
- Surgimiento de nuevas regulaciones y modificación de las actuales: AFIP, API y los gobiernos municipales modifican las regulaciones y reglamentaciones en cuanto a impuestos y tasas de los contribuyentes, por lo que, los mismos deben buscar un estudio contable que se encargue de la contabilidad de su empresa y la regularización de estas reglamentaciones, generando así un aumento en los clientes de los estudios contables.

Debilidades:

- Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: La pérdida de información tiene un impacto negativo en la reputación del estudio contable y en la confianza de sus clientes.
- Ausencia de una estructura empresarial: La falta de una estructura empresarial definida dificulta el crecimiento y la gestión del estudio contable.
- Deficiente gestión de cobros: La deficiencia de un sistema de cobros eficiente genera problemas en la cobranza y afecta el flujo de caja del estudio contable.
- Ausencia de estrategia empresarial: como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con una estrategia empresarial definida, lo cual genera inconvenientes a la hora de tomar decisiones.

Amenazas:

- Competencia: La competencia en el mercado de servicios contables es cada vez más intensa, lo que dificulta que el estudio contable mantenga su base de clientes y crezca.
- Cambios regulatorios: Los cambios en las regulaciones contables obliga al estudio contable a adaptar sus procesos y sistemas, lo que implica costos adicionales.
- Crisis económicas: Las crisis económicas afectan negativamente la demanda de servicios contables, lo que afecta los ingresos del estudio contable.

2.1.8. Conclusiones del Diagnóstico Organizacional

En un primer momento, se presenta una conclusión individual para cada uno de los análisis realizados previamente. Posteriormente, se procede a una conclusión general que integra todos los puntos importantes a contemplar en relación a la empresa.

Estructura organizacional: La estructura organizacional del Estudio Yennerich carece de formalización, con una ausencia de un organigrama definido y descripciones de puestos claros. Esto genera un ambiente de trabajo flexible, pero que a su vez puede conllevar a la falta de claridad en las

responsabilidades y en la cadena de mandos, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en la empresa.

Evaluación de recursos humanos: El desempeño general del equipo es bueno, con puntajes superiores al 80% de desempeño. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la resolución de problemas, el trabajo individual y la eficiencia profesional en algunos miembros del equipo.

Análisis de procesos y operaciones: El Estudio Yennerich no cuenta con una descripción formal de procesos y operaciones, lo que refleja una falta de estandarización en sus procedimientos. Esto podría generar inconsistencias en la prestación de servicios y afectar la eficiencia operativa. La implementación de procedimientos estandarizados es una necesidad clave para optimizar sus operaciones y asegurar la calidad del servicio.

Revisión de la estrategia empresarial: Aunque el Estudio Yennerich no tiene una estrategia formalmente documentada, persigue una estrategia corporativa enfocada en la diferenciación, destacando su larga trayectoria y el servicio integral que ofrece a los clientes. Sin embargo, formalizar esta estrategia en documentos claros y comunicarlos a todos los niveles de la empresa puede fortalecer la posición en el mercado y asegurar una alineación estratégica en toda la organización.

Análisis financiero: El Estudio Yennerich presenta una situación financiera saludable, con un resultado positivo y sin niveles de endeudamiento. Esto refleja una buena gestión financiera y estabilidad económica, permitiéndole operar sin presión de obligaciones financieras.

Evaluación del entorno externo: El entorno externo del Estudio Yennerich presenta desafíos significativos, como la inestabilidad política y económica de Argentina, que puede impactar en la operación del estudio y en las necesidades de sus clientes. La competencia local también es fuerte, aunque el Estudio Yennerich se beneficia de su larga trayectoria en la localidad. Sin embargo, el estudio debe mantenerse proactivo en la adopción de nuevas tecnologías y en la adaptación a las exigencias de un mercado cada vez más digitalizado y consciente de las prácticas sostenibles.

El **análisis FODA** revela que, aunque cuenta con una sólida experiencia, clientes fidelizados y una buena reputación, enfrenta debilidades significativas, como la falta de un sistema de gestión de información y de cobros y una estructura empresarial formal. Además, la adopción de tecnología representa una gran oportunidad para mejorar la eficiencia y superar los retos de la competencia, cambios regulatorios y crisis económicas. La implementación de una estrategia empresarial clara y la digitalización de procesos son claves para aprovechar estas oportunidades y mitigar las amenazas.

Como conclusión general, el diagnóstico realizado a Estudio Yennerich revela una serie de fortalezas y áreas de mejora cruciales para su desarrollo y adaptación en un entorno en constante cambio.

Las fortalezas identificadas recaen en un desempeño general del equipo de trabajo satisfactorio, con un rendimiento superior al 80% del desempeño por parte de todos los integrantes, indicando una base sólida de capacidades y habilidades. Otra fortaleza de la empresa es que la situación financiera del estudio es saludable, con resultados positivos y sin endeudamiento, lo que demuestra una gestión financiera efectiva y estabilidad económica, y, por último, y uno de los puntos positivos más importantes de la empresa es su larga trayectoria y la fidelización de clientes, los cuales son activos valiosos que el estudio debe aprovechar para mantener y fortalecer su posición en el mercado.

El diagnóstico a su vez revela áreas de mejora en las cuales la empresa debería enfocarse, como la ausencia de una estructura organizacional formal y un organigrama definido está generando ambigüedad en las responsabilidades y la cadena de mando. Esto puede afectar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Es crucial formalizar la estructura organizacional para mejorar la claridad y la eficacia en la gestión.

Otra área que muestra debilidades es en cuanto a los procesos y operaciones de la empresa, siendo que, la falta de procedimientos estandarizados y digitalizados genera inconsistencias en la prestación de servicios y afectando la eficiencia operativa. La implementación de procedimientos claros y digitalizados es fundamental para optimizar las operaciones y asegurar la calidad y transparencia del servicio brindado.

Por último, existen desafíos y oportunidades para la empresa que están plasmados en el diagnóstico realizado, el primero es que el entorno externo de la empresa es hostil, por lo que el estudio enfrenta desafíos significativos debido a la inestabilidad política y económica de Argentina y la fuerte competencia local. Sin embargo, su sólida experiencia y reputación en la localidad son ventajas que pueden ser potenciadas.

En conjunto con lo esto, el desafío más importante de la empresa es la era digital, debido a que como se observa en el diagnóstico organizacional, el estudio contable realiza las operaciones diarias de forma manual y en papel, lo que genera que la empresa quede desactualizada en cuanto al contexto tecnológico que presentan las industrias actualmente, por lo que, la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización de procesos representan una oportunidad clave para mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado. La falta de un sistema de gestión de información y de cobros son áreas que deben ser abordadas de manera digital para aprovechar estas oportunidades.

Estudio Yennerich posee una base sólida en términos financieros y de reputación, enfrenta desafíos significativos en sus procesos operativos y de cobros. La formalización de estos aspectos y la adopción de tecnologías digitales son esenciales para mejorar la eficiencia, superar los desafíos del entorno externo y fortalecer la competitividad en un mercado dinámico.

2.2. Problemáticas Detectadas

En el estudio Yennerich en la actualidad surgen variadas problemáticas que son extraídas del análisis FODA realizado con anterioridad, las mismas, presentan diversos grados de complejidad, estas son:

- **Ausencia de una estructura empresarial:** La empresa no cuenta con un organigrama formal ni con una clara definición de roles y responsabilidades. Esto genera confusión en la cadena de mando y dificulta la comunicación interna, afectando la eficiencia y la toma de decisiones.
- **Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa:** La falta de un sistema adecuado para gestionar la información entre la empresa y sus clientes provoca errores y pérdidas de documentos importantes. Esto puede resultar en la necesidad de solicitar nuevamente información a los clientes, lo que causa insatisfacción y pérdida de confianza.
- **Deficiente gestión de cobros:** La empresa enfrenta dificultades en la gestión de cobros debido a la falta de un sistema digitalizado. Esto incluye problemas como la identificación de deudas pendientes, errores en la facturación y extravío de registros de cobros, lo que puede llevar a conflictos con los clientes y a pérdidas financieras para la empresa.

2.3. Análisis y Ponderación de Problemáticas

Para determinar cuál es la problemática de mayor importancia se debe realizar una descripción del impacto de la misma en la empresa, seguido de un análisis de cada una, y una ponderación para establecer cuál de ellas tiene mayor impacto negativo en la empresa y, por ende, cuál es la de mayor prioridad de resolución.

2.3.1. Ausencia de una Estructura Empresarial

La ausencia de una estructura empresarial bien definida en el estudio contable se manifiesta en la falta de roles y responsabilidades definidas para cada puesto, lo cual tiene como consecuencia que los integrantes de la empresa no tienen claridad acerca de sus funciones, responsabilidades y tareas, además, esta problemática genera una comunicación interna deficiente, debido a que la falta de una estructura clara impide la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, lo que a su vez genera que los empleados no estén al tanto de las decisiones importantes o cambios en los procedimientos, esto puede generar desmotivación, mal ambiente laboral y falta de compromiso. Esta situación genera confusión entre los empleados y una disminución en la productividad del equipo de trabajo.

Si bien la ausencia de una estructura empresarial es una problemática significativa, se puede decir que tiene una baja prioridad de resolución, debido a que la empresa ejerce en base a esta metodología de funcionamiento desde hace años, y no se han presentado errores de gran relevancia como consecuencia de la problemática expuesta. La implementación de una estructura empresarial adecuada es fundamental para el crecimiento y eficiencia a largo plazo del estudio contable, pero su impacto no es considerado crítico.

2.3.2. Ausencia de un Sistema de Gestión de Información entre el Cliente y la Empresa

El flujo normal de la información dentro de la empresa ante la realización de un trabajo eventual comienza cuando el cliente se acerca a la oficina y entrega un papel con su información a uno de los responsables, lo que ocurre es que, dado el volumen de clientes, esta información a menudo se pierde, llega incompleta o no cumple con lo solicitado.

Esta problemática se traduce en una comunicación fragmentada y poco eficiente. La falta de un medio centralizado para el intercambio de información dificulta la coordinación y el seguimiento de las tareas, generando confusión y retrasos en la prestación de los servicios de la empresa. La información dispersa, sin un canal centralizado y escrita a mano por parte de los clientes aumenta el riesgo de errores en los registros y la pérdida de datos importantes, esto provoca una reducción en la eficiencia operativa generando pérdidas de información de los clientes, lo cual afecta a la confianza de los mismos, ya que se solicita reiteradas veces la misma información que el contribuyente debe recabar.

La ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa se considera un problema de prioridad media de resolución. La implementación de un sistema adecuado mejora significativamente la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la precisión en la gestión de la información. Aunque no se considere de prioridad de resolución urgente, su solución es de importancia para garantizar un servicio de alta calidad y la confianza de los clientes en el largo plazo.

2.3.3. Deficiente Gestión de Cobros

La gestión de cobros en el estudio contable Yennerich se lleva a cabo de manera manual, con talonarios de recibos emitidos por duplicados y numerados de forma creciente. Esta es la manera en la cual se cobran las cuentas al cliente escribiendo sobre el recibo original, y pasándose al duplicado a través de un carbónico, la información que queda para la empresa se encuentra en este último. Este método de cobros resulta en una serie de ineficiencias y errores que afectan negativamente la liquidez, generando ingresos o egresos de procedencia desconocida. La falta de un sistema automatizado para el seguimiento y gestión de los cobros conduce a retrasos en los cobros, errores en los registros y una

administración ineficaz del flujo de caja. Los efectos más comunes que genera este problema son errores en los registros ya que la gestión manual de los cobros aumenta el riesgo de que se generan equivocaciones, como duplicación de cobros, montos incorrectos y omisión de pagos por parte de la empresa, en conjunto con esto, la falta de una base de datos de cuentas dificulta la verificación y actualización de la información de los cobros. A su vez, el estudio no genera reportes periódicos que permitan evaluar el estado de los cobros, identificar tendencias de morosidad y tomar decisiones en relación a la situación financiera.

Los problemas más comunes que suelen surgir mediante esta metodología de cobro son los siguientes.

- Clientes deudores, en algunos casos, hay clientes que se acercan al estudio a abonar sus deudas cada dos o tres meses. Esto complica el proceso de cobro, ya que no siempre se sabe con exactitud cuántos meses se les debe cobrar. Para resolverlo, hay que recurrir a los talonarios anteriores, buscando entre los recibos emitidos a todos los clientes del estudio hasta encontrar el nombre del contribuyente en cuestión, lo cual genera una considerable pérdida de tiempo para la empresa.
- Errores de los operarios, estos se desarrollan cuando uno de los integrantes de la empresa se confunde en el mes que le cobra al cliente, por lo que, en algunos casos, los clientes suelen reclamar en que se le han cobrado nuevamente honorarios que ya se habían abonado, cuando en realidad fue un error del operario al confundirse de mes, o de monto a cobrar.
- Deudas atrasadas, en algunos casos, existen situaciones en las que los clientes deben honorarios por un trabajo eventual específico. Sin embargo, estos montos se anotan en papeles que, en algunas ocasiones, se extravían o quedan en poder de un responsable del estudio. Si otro responsable realiza el cobro en el mes siguiente, la deuda suele quedar olvidada, lo que resulta en pérdidas de tiempo, dinero, e incluso en conflictos con el cliente.

Las consecuencias del problema radican en una liquidez que se ve afectada limitando su capacidad para cubrir gastos operativos y realizar inversiones necesarias, llegando a provocar problemas financieros graves, poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio, en conjunto con esto, la satisfacción del cliente disminuye, ya que los errores en los registros y la falta de comunicación efectiva sobre los cobros realizados pueden generar desconfianza en los clientes, dañando la reputación del estudio contable.

Para analizar las problemáticas de una manera clara se aplica la matriz de priorización de problemas.

2.4. Matriz de Priorización de Problemas

La matriz de priorización de problemas es una herramienta que consiste en realizar una tabla en la que se presentan diferentes criterios que permiten realizar una elección, cuyo objetivo es definir cuál problema tiene prioridad de abordaje. La matriz es útil para tomar decisiones y clasificar problemas, con base en la ponderación de opciones y aplicación de criterios, de esta manera se define el problema más relevante para la empresa, el cual tiene mayor urgencia de solución. (Agencia de calidad de la educación, 2024)

Para la aplicación de la matriz se colocan de manera vertical las tres debilidades de la empresa, la ausencia de una estructura empresarial, la ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa y la deficiente gestión de cobros, y de manera horizontal se definen cinco criterios claves que abarcan todas las aristas del negocio, con la finalidad de lograr un abordaje completo e integral de los efectos que cada problema genera en la empresa. Los criterios a ponderar son los siguientes:

- **Frecuencia de generación de errores mensuales:** mide cuántas veces ocurre un problema dentro de un mes. Los problemas que suceden con mayor frecuencia requieren una solución más urgente.
- **Impacto negativo sobre el cliente:** evalúa cómo afecta el problema la experiencia y satisfacción del cliente. Un inconveniente que genera demoras, confusión o insatisfacción en los clientes es prioritario de resolver.
- **Impacto monetario del problema para la empresa:** analiza las pérdidas económicas que puede generar el problema, ya sea por errores en cobros, costos adicionales o pérdida de ingresos.
- **Impacto negativo en el equipo de trabajo:** considera cómo el problema afecta la productividad y el bienestar de los empleados. Si un error genera sobrecarga laboral, estrés o desorganización, su resolución se vuelve más importante.
- **Retraso en las actividades diarias a causa del problema:** mide cómo la presencia del problema afecta el flujo de trabajo diario en la empresa. Un inconveniente que genera demoras en la ejecución de tareas, interrupciones constantes o una disminución en la eficiencia operativa recibe una ponderación más alta.

Estos criterios permiten evaluar y priorizar los problemas de manera objetiva, enfocándose en los que tienen mayor impacto y requieren soluciones inmediatas. Todos reciben una ponderación de 1 a 5 puntos, siendo 1 el de menor relevancia y 5 el de mayor importancia. Luego de ponderar todos los

problemas en base a los criterios, se expone una columna que exhibe la suma del total de puntos, y seguido de esto se muestra este número de forma porcentual, con la finalidad de que sea más visible el porcentaje que define al problema de mayor relevancia.

Seguido de esto queda conformada la matriz, según se muestra en la Tabla 2.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS							
Problema	Frecuencia de generación de errores mensuales	Impacto negativo sobre el cliente	Impacto monetario del problema para la empresa	Impacto negativo en el equipo de trabajo	Retraso en las actividades diarias a causa del problema	TOTAL	
Ponderación	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	Total	% Total
Ausencia de una estructura empresarial	2	1	1	4	3	11	44%
Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa	1	2	1	3	5	12	48%
Deficiente gestión de cobros	4	5	5	4	5	23	92%

Tabla 2 Matriz de Priorización de Problemas. Fuente: Elaboración Propia

Las puntuaciones expuestas en la tabla corresponden a la ponderación de los siguientes criterios, la misma surge del conocimiento interno de los procesos de la empresa, y se asigna dichos valores en base al nivel de impacto de cada problema, seguido de esto se analiza el porqué de cada puntuación asignada en base a cada criterio.

- **Frecuencia de generación de errores mensuales**

- Ausencia de una estructura empresarial: 2 puntos, esta debilidad de la empresa es interna, y si bien es de gran importancia ya que genera pérdidas de tiempo y reducción de la productividad, no genera errores significativos que afecten al cliente.
- Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: 1 punto, los errores que este problema genera ocurren cuando se realizan trabajos eventuales,

es decir, no suelen suceder en las actividades ordinarias del mes, sino que surgen cuando se deben realizar inscripciones, formularios y presentaciones que se llevan a cabo reducida cantidad de veces en el año.

- Deficiente gestión de cobros: 4 puntos, los errores en la gestión de cobros ocurren mensualmente, afectando la cobranza de honorarios por liquidación de impuestos y trabajos de registración. Estos errores incluyen omisión de cobros, duplicación o cobros incorrectos, debido a la emisión manual de recibos con escaso control.

- **Impacto negativo sobre el cliente**

- Ausencia de una estructura empresarial: 1 punto, la falta de una estructura definida rara vez impacta negativamente al cliente ya que es un problema interno, pero, lo que sucede en algunos casos es que el cliente nota esa ausencia de cadenas de mandos y responsabilidades de los integrantes de la empresa, debido a que se generan malos entendidos y retrasos.
- Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: 2 puntos, al no existir un canal centralizado de información, el cliente lleva su información escrita de forma manual, y en algunos casos incompleta, lo que genera que el receptor de la información no realice un control debido ya que no sabe que solicitó otro integrante de la empresa, por lo que recibe la documentación y a la hora de analizarla, se observa que no está completa, por lo que hay que pedirle al cliente que vuelva a recabar la información de manera correcta, esto afecta al contribuyente ya que el mismo debe repetir el proceso.
- Deficiente gestión de cobros: 5 puntos, la deficiente gestión de cobros se relaciona directamente con el cliente y afecta su confianza, debido a que, cuando ocurren errores en los cobros, el cliente cuestiona lo sucedido y la empresa responde afirmando su equivocación por falta de control en los cobros. Este es un error recurrente que impacta negativamente la relación con el cliente generando desconfianza en el mismo.

- **Impacto monetario del problema para la empresa**

- Ausencia de una estructura empresarial: 1 punto, este problema difícilmente genera un impacto monetario en la empresa, ya que es un problema interno y de procesos, lo cual no afecta a lo monetario.
- Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: 1 punto, este problema afecta al flujo de información, pero no impacta directamente las finanzas de la empresa.

- Deficiente gestión de cobros: 5 puntos, este problema está netamente relacionado a los movimientos monetarios de la empresa, ya que desencadena ingresos o egresos de manera injustificada, por lo que afecta a las finanzas del estudio contable, siendo una amenaza para la sostenibilidad de la empresa.
- **Impacto negativo en el equipo de trabajo**
 - Ausencia de una estructura empresarial: 4 puntos, esta debilidad genera confusiones, trabajos realizados por duplicado u omisión de los mismos y malos entendidos, por lo que provoca desmotivación y un mal clima laboral.
 - Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: 3 puntos, esta situación provoca tensión cuando se debe solicitar al cliente que recabe nuevamente la información, afectando el ambiente laboral.
 - Deficiente gestión de cobros: 4 puntos, los errores en los cobros generan tensiones entre el personal y los clientes, afectando el clima laboral y generando reclamos internos, lo que se desencadena un problema interno entre el equipo de trabajo.
- **Retraso en las actividades diarias a causa del problema**
 - Ausencia de una estructura empresarial: 3 puntos, la ausencia de la estructura empresarial afecta al retraso en las actividades diarias, en algunos casos ocurren malentendidos que generan pérdidas de tiempo entre los integrantes de la empresa.
 - Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: 5 puntos, la falta de control por parte de los operarios sobre la información del cliente genera grandes pérdidas de tiempo, provocando que el circuito de la información se repita reiteradas veces, debido a que el cliente debe volver a recabar la información y el estudio contable debe reiterar su carga en el sistema.
 - Deficiente gestión de cobros: 5 puntos, cuando el problema está relacionado a las finanzas del cliente se vuelve muy relevante lo que afecta significativamente la productividad de la empresa, debido a que el cliente reclama los errores en los cobros de honorarios, por lo que se debe buscar el recibo dónde se realizó el cobro de manera errónea, como dicho recibo se realiza de manera manuscrita, genera grandes pérdidas de tiempo hallar dicho comprobante.
- **Total de puntos y porcentajes**
 - Ausencia de una estructura empresarial: 11 puntos, 44% de relevancia.
 - Ausencia de un sistema de gestión de información entre el cliente y la empresa: 12 puntos, 48% de relevancia.

- Deficiente gestión de cobros: 23 puntos, 92% de relevancia en la ponderación.

De acuerdo con el análisis realizado, se considera que la debilidad más relevante es la deficiente gestión de cobros, con un 92% de significancia, siendo el problema más crítico ya que afecta directamente al cliente y la situación financiera del estudio, amenazando la sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, tiene una prioridad de resolución con urgencia.

Ahora bien, la deficiente gestión de cobros es una debilidad de la empresa, y la misma desencadena el siguiente problema: “Errores recurrentes en la cobranza de honorarios a los clientes del estudio contable”

Para evaluar de mejor manera este problema se desarrolla la metodología de árbol de problemas.

2.5. Árbol de Problemas del Error Seleccionado

El árbol de problemas es una herramienta que se emplea para identificar el problema central de una situación, el cual se intenta solucionar a través del análisis de sus relaciones causa-efecto. Para ello, se define en primer lugar el problema central ubicado en el tronco del árbol, se analizan las distintas causas que lo generan, radicadas en las raíces, y sus efectos que se detallan en las ramas del árbol, de esta manera, se interrelacionan de manera gráfica los tres componentes. (Laboratorio 717, 2024)

El árbol de problemas para estudio Yennerich queda conformado de la siguiente manera. (Ver figura Nro 4)

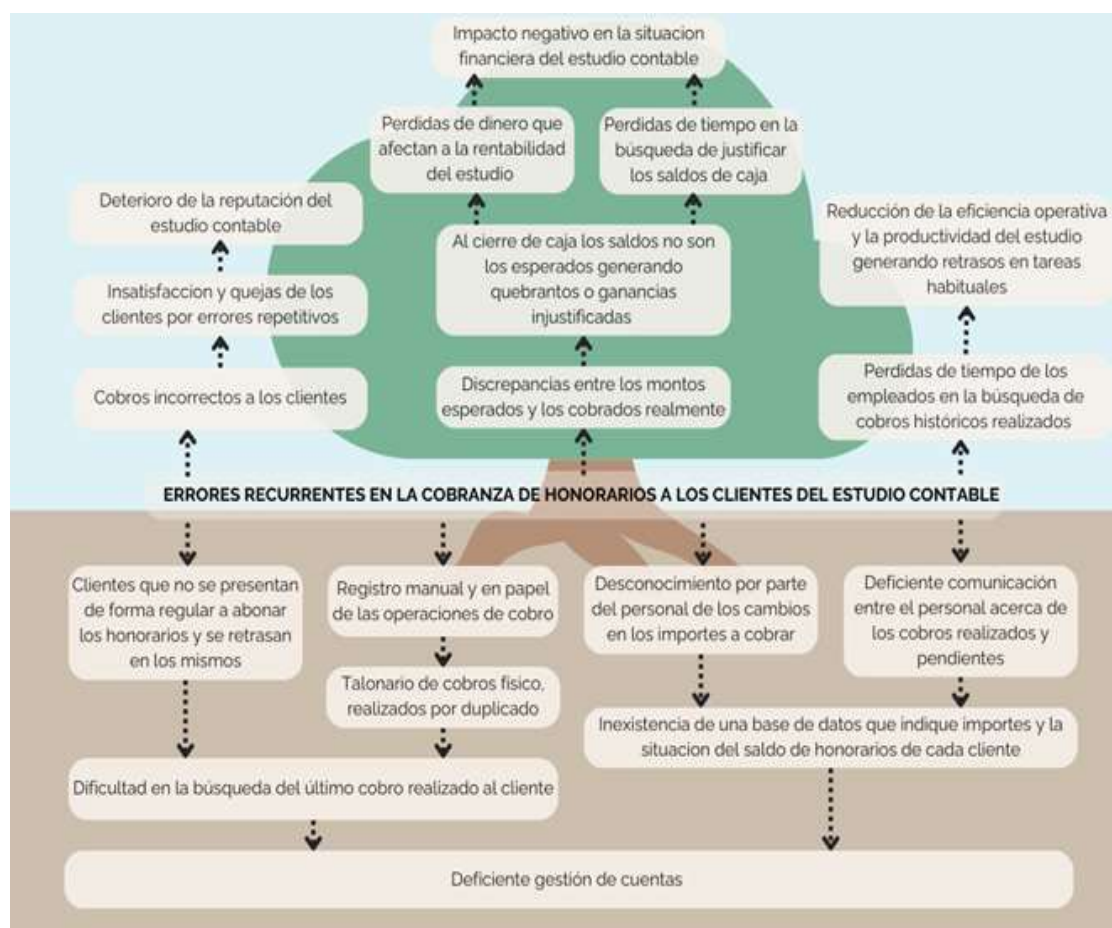


Figura 4 Árbol de Problemas. Fuente: Elaboración Propia

Tras el desarrollo de la herramienta, se obtiene como conclusión que el problema que presenta la empresa “**Errores recurrentes en la cobranza de honorarios a los clientes del estudio contable**” tiene como causa raíz la deficiente gestión de cuentas el cual es el problema central a resolver y se manifiesta a través de errores recurrentes en la cobranza de honorarios a los clientes del estudio contable. Esta causa raíz tiene diversos problemas inmediatos como:

- Clientes que no se presentan regularmente para abonar honorarios: Esto provoca retrasos en los pagos y errores en la cobranza, generando dificultad a la hora de buscar el pago anterior realizado.
- Registro manual y en papel de las operaciones de cobro: El uso de talonarios físicos y manuales para realizar cobros contribuye a la generación de errores.
- Desconocimiento del personal sobre cambios en los importes a cobrar: Falta de comunicación entre el personal acerca de nuevos importes y cambios en los montos que adeuda el cliente.

- Deficiente comunicación entre el personal acerca de los cobros realizados y pendientes: La falta de coordinación y seguimiento de los cobros pendientes y realizados lleva a errores por duplicación u omisión de deudas pendientes.
- Inexistencia de una base de datos que indiquen importes y el estado de saldo de cada cliente: La ausencia de un sistema centralizado de gestión de información provoca la ocurrencia de errores ya que el estado de cuenta de los clientes se lleva a través de papelería que queda dispersa por la oficina sin que el personal tenga conocimiento del estado actual de la cuenta del cliente al momento del cobro.

De estas causas se desprenden diversos efectos a mediano plazo:

- Dificultad en la búsqueda del último cobro realizado al cliente, generando retrasos y confusiones en la gestión de cobros.
- Discrepancias entre los montos esperados y los realmente cobrados: Impacta en la exactitud y fiabilidad de las cuentas y genera que los cierres de caja no coincidan con la liquidez de dinero con la que la empresa cuenta.
- Pérdidas de tiempo del personal en la búsqueda de cobros históricos: cuando el cliente no recuerda cuándo fue la última vez que saldó su cuenta, el responsable de la empresa debe recurrir a los talonarios físicos, buscando comprobante por comprobante hasta encontrar el del cliente, esto afecta la productividad y eficiencia operativa.
- Pérdidas de tiempo en la búsqueda de justificación de saldos de caja: lo que provoca retrasos y dificultades en la conciliación de cuentas.

A su vez, estos efectos generan impacto a largo plazo como los son:

- Impacto negativo en la situación financiera del estudio: Pérdidas de dinero y recursos afectan la rentabilidad.
- Reducción de la eficiencia operativa y la productividad: Retrasos y duplicación de esfuerzos afectan el desempeño del personal.
- Deterioro de la reputación del estudio contable: Insatisfacción y quejas de los clientes debido a errores repetitivos en la cobranza generan mala imagen y pérdida de confianza.

En síntesis, la deficiente gestión de cuentas tiene un efecto dominó que impacta diversos aspectos de la operación y la reputación del estudio contable, por lo que la implementación de un sistema de gestión de cobros automatizado y centralizado es crucial para resolver la raíz del problema, lo cual contribuirá a mejorar la comunicación interna y la formación del personal en los procesos de cobranza ayudando a minimizar errores y optimizar la eficiencia. De esta manera, es necesario generar

una solución integral a través de la digitalización de registros y la creación de una base de datos robusta para el seguimiento y control de las cuentas de los clientes.

Capítulo 3: Propuesta de Mejora

Como se exhibió en el capítulo anterior, el Estudio Contable Yennerich presenta diversas problemáticas, siendo la más relevante y urgente de solucionar la gestión deficiente de cobros. En este capítulo, se presenta una propuesta de mejora que no solo busca resolver el inconveniente de los errores recurrentes en el cobro de honorarios, sino también impulsar la transformación digital de la empresa.

3.1. Transformación Digital

La transformación digital consiste en incorporar tecnologías digitales en una empresa para mejorar y optimizar sus procesos. El propósito de este proceso es posicionar a la empresa en el entorno digital, lo que le permite incrementar su productividad, ofrecer soluciones más efectivas, y centrarse en resolver los desafíos tecnológicos de la era actual.

Este cambio implica adoptar nuevas herramientas y modificar tanto los métodos tradicionales como la mentalidad de la organización, y, en consecuencia, estas transformaciones influyen en la cultura organizacional, la manera en que los empleados realizan sus tareas, y la experiencia que se ofrece a los clientes. La adopción de tecnologías digitales ofrece múltiples beneficios que fortalecen el rendimiento y la competitividad de las empresas.

La transformación digital representa diversas ventajas para la empresa y su entorno, en primer lugar, mejora la eficiencia operativa al automatizar y agilizar tanto los procesos internos como externos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y reducción de costos. Además, estas tecnologías permiten mejorar la experiencia del cliente mediante la personalización y optimización de las interacciones, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad por parte de ellos.

Otro aspecto crucial es la toma de decisiones basada en datos, ya que el análisis de datos permite que las decisiones empresariales sean más precisas, lo que disminuye la incertidumbre y aumenta las probabilidades de éxito.

En cuanto a la colaboración interna, las herramientas digitales facilitan la comunicación y el trabajo conjunto entre equipos y departamentos, promoviendo una mayor sinergia y un eficaz intercambio de conocimientos. La productividad también se ve incrementada, ya que la automatización de tareas rutinarias libera tiempo y recursos para que los empleados se enfoquen en actividades de mayor valor agregado.

Por último, las tecnologías digitales ofrecen mejoras en la seguridad y protección de datos, brindando soluciones avanzadas que reducen los riesgos de ciberataques y garantizan la confidencialidad de la información empresarial. (Torres, D. 2023)

3.2. Desarrollo del Proceso de Cobros Actual en la Empresa

Para emprender la transformación digital e implementar un sistema de gestión de cobros que sea eficiente, en un primer momento se debe conocer cómo se desarrolla actualmente este proceso en la empresa. La realización de los cobros de honorarios e impuestos se efectúa de manera manual en el estudio contable, utilizando talonarios de recibos "X" emitidos por duplicado para los clientes que pertenecen al régimen tributario de monotributo y responsables inscriptos, al finalizar el mes, la empresa se encarga de generar todos los recibos legales correspondientes a través del servicio de "comprobantes en línea" de ARCA.

Los honorarios de los clientes se dividen en dos grupos según su condición tributaria: contribuyentes del régimen simplificado y contribuyentes del régimen general. Mensualmente, cada grupo debe abonar los siguientes conceptos:

- **Régimen simplificado:** Los contribuyentes abonan honorarios por registración, derechos de registro e inspección, e impuesto a los ingresos brutos. Además, cada seis meses, deben abonar la recategorización del monotributo y otros trabajos eventuales que surjan, como formularios para obras sociales, ANSES o trabajos en relación de dependencia.
- **Régimen general:** Existen dos tipos de honorarios diferenciados dentro de este grupo: aquellos que tributan únicamente IVA y aquellos que, debido a su actividad, deben abonar además ingresos brutos y derechos de registro e inspección. En conjunto con esto, los contribuyentes de este régimen deben abonar una vez al año honorarios por el cálculo y la presentación de impuestos a las ganancias y bienes personales. Como la mayoría de los clientes de la empresa son agropecuarios, también deben abonar, de forma eventual, diversos honorarios por trámites exigidos por la AFIP, como las presentaciones del SISA, RUCA, censos RUPP, entre otros trabajos que se realizan escasas veces al año, según lo exija el ente fiscal.
- **Honorarios por trabajos varios:** La empresa también realiza otros trámites, como liquidaciones de sueldos, facturación electrónica, opciones de cambio en obras sociales, entre otros que también tienen importes de honorarios particulares según el tipo y la complejidad del trámite a realizar.

- **Trámites de altas y bajas:** La empresa se encarga de realizar las altas y bajas tanto en el régimen tributario como en los distintos impuestos, esto tiene un costo diferenciado.

Todos estos trabajos tienen un costo definido, y el cliente, en un momento determinado del mes, se acerca a abonar los honorarios. En ese momento, se confecciona el recibo de pago y se detallan los conceptos correspondientes. Sin embargo, cuando se trata de trabajos eventuales, estos suelen anotarse en un papel, que a veces se extravía o no se recuerda al momento de la cobranza, lo que ocasiona problemas de cobros olvidados o duplicados, afectando la confianza del cliente y generando inconvenientes.

Una vez definidos todos los conceptos a cobrar, se genera un detalle en el recibo, se cobra la suma total, y se entrega el comprobante original al cliente, reservando el duplicado para la empresa. Este comprobante duplicado permanece en el talonario, que está compuesto de 100 recibos. Cuando surge un problema o es necesario verificar un comprobante de cobro, se debe buscar manualmente entre todos los recibos hasta encontrar el correspondiente al cliente en cuestión. Este proceso genera un gran inconveniente, ya que provoca pérdidas de tiempo tanto para el estudio como para el cliente, lo que a su vez conlleva una pérdida de confianza por parte del contribuyente, quien percibe irregularidades en la gestión del estudio contable. Un resumen del proceso se presenta en la Figura Nro 5.

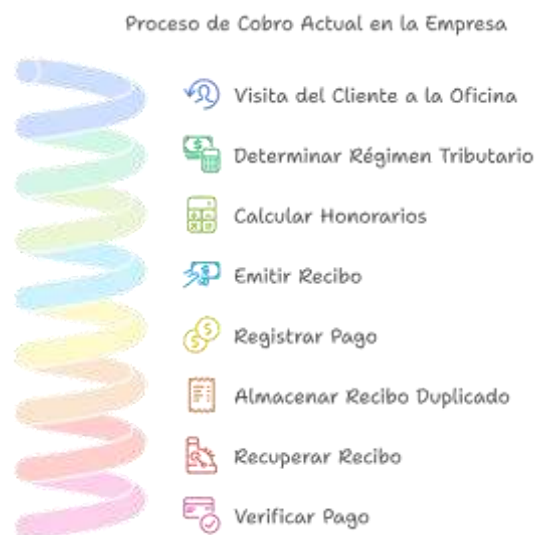


Figura 5 Proceso de Cobros de la Empresa. Fuente: Elaboración Propia

Una vez conocido el proceso de cobros, se procede a exponer la propuesta de mejora, que tiene como foco principal la resolución de la problemática de los errores en los cobros de honorarios,

en conjunto, se aplican diversas herramientas que potencian la transformación digital en el Estudio Contable Yennerich.

3.3. Herramientas a Utilizar en la Propuesta de Mejora

Para efectuar la propuesta de mejora se utiliza Google Workspace, un conjunto de herramientas y servicios en la nube, desarrollados por Google, que busca mejorar la productividad y la colaboración en equipos y empresas. Sus principales beneficios incluyen la posibilidad de trabajar en documentos en tiempo real desde cualquier lugar y dispositivo, las herramientas son intuitivas y de fácil adopción, lo que facilita su uso. Además, son accesibles desde múltiples dispositivos y permiten trabajar sin conexión con documentos previamente descargados. Por último, Google garantiza la protección de los datos, cumpliendo con altos estándares de seguridad.

Las herramientas a utilizar de Google son las siguientes, **Google Drive** es un servicio en la nube que permite almacenar, sincronizar y compartir archivos de manera centralizada y accesible desde cualquier lugar.

Gmail es un servicio de correo electrónico en la nube desarrollado por Google que ofrece varias funcionalidades diseñadas para optimizar la comunicación y el manejo de correos en empresas y usuarios individuales. Algunas de sus características principales incluyen, alta disponibilidad, funciones avanzadas de comunicación, ya que, además del correo electrónico, permite la mensajería instantánea, videollamadas y llamadas de voz, acceso seguro desde cualquier lugar y dispositivo y también cuenta con un motor de búsqueda que permite localizar correos electrónicos de forma rápida y eficiente.

Las hojas de cálculo de Google o **Google Sheets**, son una herramienta en línea que permite crear hojas de cálculo de manera simple y pueden adaptarse a diferentes usos, como listas, filtros, gráficos o tablas dinámicas, entre otras funcionalidades. (Inteligente Partner. 2024)

Looker Studio transforma datos en informes y paneles visuales personalizables, permitiendo su fácil consulta y comparación. Facilita la creación de gráficos interactivos, ofrece filtros, personalización de estilos y la posibilidad de integrar enlaces e imágenes, optimizando el análisis y la presentación de datos. (Google, 2025)

Los calendarios de Google, a través de la aplicación **Google Calendar**, sirven para facilitar la organización y colaboración en las empresas de manera eficiente. Entre sus funciones se destaca la sincronización con Gmail, lo que facilita la gestión de eventos y recordatorios, el uso compartido y el acceso desde diversos dispositivos móviles, permitiendo al usuario gestionar fechas o eventos desde cualquier lugar.

Los **Formularios de Google** permiten la creación de encuestas con las que se puede obtener información valiosa, en las mismas se puede añadir imágenes y vídeos para hacer los formularios más atractivos y ver cómo las respuestas llegan de forma automática y en tiempo real.

Todas las herramientas mencionadas son utilizadas para desarrollar la siguiente propuesta de mejora para el Estudio Contable Yennerich (Inteligente Partner. 2024)

3.4. Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora para emprender la transformación digital en la empresa se lleva a cabo mediante la implementación de Google Workspace, aprovechando sus múltiples herramientas para optimizar la gestión interna y la comunicación con los clientes. El eje central de esta transformación es **Google Drive**. El estudio cuenta con una carpeta principal correspondiente al año calendario, que está dividida en dos subcarpetas: **“Contribuyentes del régimen simplificado”** y **“Contribuyentes del régimen general”**. Dentro de estas, cada cliente cuenta con una carpeta personal a su nombre en Google Drive, compuesta por subcarpetas que contienen diversos tipos de documentos, el nombre de estas carpetas es: **"Documentación legal"**, **"Historial de cobros"**, **"Declaraciones juradas y presentaciones"**, **"Trámites eventuales"** y **"Correspondencia"**. Además, a cada carpeta se le asigna un código de color específico para facilitar su rápida identificación.

Esta estructura garantiza que toda la información relevante esté centralizada, disponible de manera rápida y segura, reduciendo el tiempo de búsqueda y minimizando el riesgo de pérdida de datos. Asimismo, Google Drive permite compartir documentos con los clientes de forma segura cuando sea necesario, proporcionando acceso seguro a los archivos y manteniendo un historial detallado de cualquier cambio o acceso a la información.

En cuanto a la gestión de cobros, se utiliza **Google Sheets** o también llamado Hojas de Cálculo de Google como la herramienta principal. Se desarrolla un sistema automatizado en el cual se pueden registrar los cobros y pagos. Este sistema se vincula directamente con la carpeta **“Historial de cobros”** de Google Drive de cada cliente, almacenando los recibos y manteniendo un registro histórico de los movimientos. Además, Google Sheets permite generar informes automáticos para el control interno de ingresos y egresos, así como emitir un detalle personalizado de los clientes que cuentan con pagos pendientes. Esta herramienta permite generar un comprobante de pago de honorarios en PDF, donde cada vez que se realiza un cobro, se registra en la hoja central y se comparte desde allí el comprobante en PDF directamente a la carpeta personal del cliente en Google Drive, lo que facilita el control interno del estudio y del cliente, proporcionando un registro actualizado de sus pagos.

Adicionalmente, Google Sheets permite la consolidación de ingresos y egresos del estudio contable, ya que los datos de cada cliente se integran en un documento de control interno que gestiona de manera centralizada los ingresos y egresos de la empresa. Esto permite al equipo realizar el cierre de caja mensual de forma rápida y precisa, con acceso a datos históricos y actualizados

Para facilitar el análisis y la visualización de los datos financieros del estudio, se implementa **Looker Studio**. Esta herramienta permite transformar los datos de Google Sheets en paneles visuales interactivos, facilitando la comprensión del desempeño financiero de la empresa. Se generan gráficos clave que muestran la evolución mensual de ingresos, la comparación de ingresos entre distintos tipos de clientes (monotributistas y responsables inscriptos), la cuantificación de la cobranza de clientes. Los gráficos y tableros de Looker Studio permiten tomar decisiones informadas, mejorando la planificación financiera y la gestión de cobranza.

A través de **Google Calendar** se optimiza la comunicación con los clientes respecto a fechas importantes, se crea un calendario personalizado y se lo envía a cada cliente, donde se programan los vencimientos de trámites e impuestos. Esto permite que el estudio comparta automáticamente recordatorios y notificaciones con los clientes mediante Gmail, asegurando que estén al tanto de las fechas clave y minimizando el riesgo de retrasos. Además, internamente, Google Calendar permite al equipo organizar las tareas de manera más eficiente, ya que se pueden visualizar los plazos importantes de cargas de información.

También, se utiliza **Google Forms** para que los integrantes de la empresa puedan registrar los datos de los clientes nuevos y que dicha información sea trasladada directamente a la base de datos de clientes que se ubica en Google Sheets. Este sistema permite que los datos del cliente nuevo estén a disposición de la empresa para que, al momento de realizar el cobro de los honorarios, el mismo se encuentre registrado directamente en la planilla de cobros, reduciendo errores y pérdidas de tiempo.

En conjunto con esto, la **seguridad de los datos** está garantizada por Google permitiendo el control de acceso a los documentos y el respaldo seguro de toda la información sensible tanto de la empresa como del usuario a través de verificaciones en dos pasos y demás controles que patrocina Google para potenciar la seguridad de los usuarios.

Además, cabe destacar que está a disposición la incorporación de herramientas de inteligencia artificial, lo cual puede complementar significativamente el uso de Google Workspace en el Estudio Contable. Por ejemplo, mediante el uso de funciones inteligentes disponibles en Google Sheets se puede automatizar el análisis predictivo de patrones de pago, optimizar la gestión de cobranzas mediante recordatorios inteligentes y personalizar la generación de informes financieros. Del mismo

modo, integrada en Google Drive puede sugerir la clasificación y el etiquetado inteligente de documentos, agilizando la búsqueda y el acceso a la información.

Por otra parte, la utilización de Google Calendar y Gmail se puede volver más eficiente y personalizada mediante la automatización de la programación y el envío de notificaciones inteligentes, al igual que Google Forms, que combinado con herramientas de IA, puede generar resúmenes automáticos de respuestas o clasificar la información recibida según categorías predefinidas. En el caso de Looker Studio, con la aplicación de inteligencia artificial se puede contribuir a generar visualizaciones automáticas a partir de los datos cargados, sugiriendo los gráficos más adecuados para cada tipo de análisis, y anticipando tendencias en la evolución de ingresos o en el comportamiento de pago de los clientes. De esta manera, la inteligencia artificial no solo automatiza tareas operativas, sino que también potencia la toma de decisiones, permitiendo anticiparse a los problemas y mejorar aún más la eficiencia de los procesos internos del estudio.

En resumen, la propuesta integra las herramientas clave de Google Workspace en un esquema de digitalización que cubre la gestión de documentos, el orden del registro de cobros y pagos, la organización de fechas importantes, la captación de información del cliente de manera ordenada y la seguridad de la información. Este enfoque no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también mejora la experiencia del cliente, haciéndolo partícipe del proceso digital de una manera simple y accesible.

3.5. Resultados Esperados con la Implementación de la Propuesta de Mejora

Tras la implementación de la propuesta de mejora, se resuelve una serie de problemas en la empresa:

- Resuelve la falta de centralización y pérdida de documentos, debido a que la implementación de Google Drive con una estructura organizada de carpetas para cada cliente resuelve la dispersión de información y la pérdida de documentos. Al centralizar toda la documentación, se reduce significativamente el tiempo de búsqueda y se minimizan los riesgos de extravío.
- Resuelve la gestión ineficiente de cobros y pagos, debido a que Google Sheets permite automatizar la gestión de cobros y pagos, lo que elimina la dependencia de procesos manuscritos. El sistema automatizado actualiza los movimientos en tiempo real, reduce la posibilidad de errores y genera informes automáticos que facilitan el control interno de ingresos y egresos.

- Genera transparencia y accesibilidad para los clientes, ya que mediante la integración de Google Sheets y Google Drive, los clientes pueden acceder a su historial de pagos y recibos digitales de manera inmediata. Esto mejora la transparencia y contribuye a una experiencia más satisfactoria, brindando mayor control sobre sus cuentas.
- Evita retrasos en trámites e impuestos por falta de información, con la implementación de Google Calendar, los vencimientos de trámites e impuestos están programados y se envían recordatorios automáticos tanto al equipo del estudio como a los clientes, reduciendo significativamente los riesgos de retrasos y omisiones en los plazos.
- Disminuye errores y demoras en la recolección de información de los clientes, debido a que a través de Google Forms se facilita la recolección estructurada de información. Esto mejora la precisión en la información que recibe el equipo y acelera los tiempos de gestión.

3.6. Impacto Generado por la Propuesta de Mejora

La implementación de la propuesta de mejora sugerida potencia los siguientes aspectos dentro de estudio Yennerich, tales como:

- Mejora en la eficiencia operativa debido a que la automatización de tareas rutinarias, como la gestión de cobros, pagos y la organización de trámites, libera tiempo para que el equipo del estudio se enfoque en actividades de mayor valor, mejorando la productividad y eficiencia general de la empresa.
- Incremento de la transparencia y satisfacción del cliente ya que, al ofrecer a los clientes acceso seguro a sus documentos e historial de pagos en Google Drive, se les brinda mayor transparencia y participación en el proceso. Esto, junto con el uso de Google Calendar para recordatorios automáticos,
- Optimización del control interno financiero, la consolidación de los datos financieros permite un análisis más preciso y actualizado de los ingresos y egresos. Esto facilita el cierre de caja mensual y mejora la toma de decisiones financieras en el estudio.
- Organización y cumplimiento de fechas importantes, permitiendo una planificación eficiente de las fechas de vencimiento de trámites e impuestos, tanto para el equipo como para los clientes. Esto mejora la organización interna y asegura que se cumplan los plazos de manera oportuna.
- Optimización en la captación de información, a través de Google Forms se garantiza que la información proporcionada por los clientes sea clara y estructurada, lo que reduce los errores y los tiempos de procesamiento en el equipo, optimizando la gestión de cobros.

- Seguridad y protección de la información, Las herramientas de Google Workspace proporcionan un entorno seguro para el almacenamiento y gestión de la información, lo que garantiza que los datos del estudio y de los clientes estén protegidos frente a cualquier riesgo.
- Capacidad de potenciar aún más las herramientas propuestas a través del uso de la inteligencia artificial, lo cual es fundamental para maximizar los resultados positivos y reducir tiempos de procesamientos de datos.
- Genera una reducción en el uso de papel, lo que hace a la empresa más sostenible, debido a que se comienza a digitalizar la organización utilizando los pilares tecnológicos de la industria 4.0.

Capítulo 4: Diseño y Desarrollo de la Propuesta de Mejora Seleccionada.

En el presente capítulo se detalla el proceso de implementación de la propuesta de mejora para el estudio Yennerich, seguido del análisis de la factibilidad técnica y económica de dicha propuesta.

4.1. Descripción de la propuesta de mejora

La implementación de la propuesta, se lleva adelante en siete instancias: la primera es la contratación de la licencia de Google Workspace, seguida de la estructuración de Google Drive, la generación del sistema de cobros a través de Google Sheets, armado del tablero de seguimiento en Looker Studio, configuración de Google Calendar, generación de formularios de captación de información de clientes nuevos

a través de Google Forms, y por último la configuración de los mecanismos de seguridad. Cada una de estas instancias se describen una a una en el siguiente apartado.

4.1.1. Contratación de la Licencia Empresarial de Google Workspace

En una primera instancia, y para comenzar con la transformación tecnológica, se debe contratar la licencia empresarial de Google Workspace, a través del pago de una licencia mensual de cuentas, Estudio Yennerich debe obtener el plan de Business Standard, el cual incluye gran variedad de funciones, y 2TB de almacenamiento por usuario de la empresa, lo cual es necesario debido a la gran cantidad de archivos digitales con los que la empresa cuenta.

Acceder a la consola de administración, luego de suscribirse y realizar el pago del plan mensual, el estudio debe registrarse en Google Workspace, ingresando el nombre de la empresa, cantidad de empleados y registrar el dominio de la misma, en el caso de la empresa es “@estudियोennerich.com”. (Ver Figura Nro 6)



Figura 6 Primer Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace.

Para completar el registro, es imprescindible **configurar el correo de la empresa** y verificar la propiedad del dominio. Este procedimiento se realiza mediante un registro SPF (Sender Policy

Framework) que identifica los servidores de correo que pueden enviar correos electrónicos en nombre de un dominio, esto a su vez se publica en el Sistema de Nombres de Dominio (DNS). Google proporciona instrucciones específicas para cada proveedor de hosting, asegurando que el dominio quede correctamente vinculado a la cuenta de Google Workspace del estudio. (Ver Figura Nro 7)



Figura 7 Segundo Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace.

Seguido de esto, se inicia la **creación y gestión de cuentas de usuarios**, ya que cada integrante del Estudio Contable Yennerich debe contar con una cuenta corporativa en Google Workspace. Desde la Consola de Administración se crean las cuentas con direcciones de correo personalizadas, tales como "leonelagunst@estudioyennerich.com". Para garantizar un acceso controlado y seguro, se definen distintos niveles de permisos en función del rol de cada usuario. El administrador de la cuenta tiene acceso total para gestionar usuarios y configuraciones, mientras que el resto del equipo cuenta con permisos específicos según sus necesidades laborales. (Ver Figura Nro 8)



Figura 8. Tercer Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace

Finalizado este proceso, se activa la cuenta y se procede a la **personalización y configuración de la cuenta de la organización**. Se configuran parámetros clave, como la identidad visual de la empresa a través de la creación del logotipo y de los colores empresariales que son azules y blancos, la política de acceso y seguridad, y la activación de herramientas administrativas para la gestión eficiente de los usuarios. (Ver Figura Nro 9)

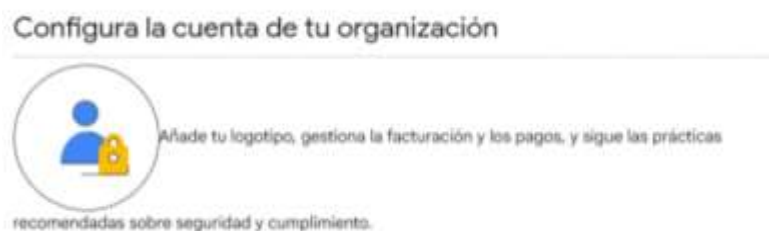


Figura 9 Cuarto Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace.

Seguido de esto se deben **configurar las herramientas de trabajo**, lo cual se explica de forma detallada en los siguientes apartados, estas herramientas son Google Drive, Google Calendar, Google Sheets, Looker Studio y Google Forms. (Ver Figura Nro 10)



Figura 10 Quinto Paso de la Configuración de la Licencia. Fuente Google Workspace.

Finalizada la configuración de herramientas se debe hacer foco en la seguridad y control de accesos para garantizar la integridad de la información. Las medidas de seguridad avanzada que se implementan son las siguientes:

- Autenticación obligatoria en dos pasos: Todos los usuarios deben validar su identidad mediante un código de seguridad adicional, enviado a su dispositivo móvil.
- Historial de modificaciones y recuperación de archivos: Google Drive almacena un historial detallado de cambios en los documentos, lo que permite auditar y revertir modificaciones si es necesario.
- Control de acceso a dispositivos: Se restringe el inicio de sesión desde dispositivos no autorizados, minimizando el riesgo de accesos no reconocidos.

De esta manera finaliza la configuración inicial de Google Workspace, lo cual integra todas las herramientas necesarias para la gestión digital de documentos, la comunicación con los clientes, la automatización de procesos de cobro y el manejo de datos de manera segura. (Google Workspace, 2025)

4.1.2. Estructuración de Google Drive

La estructuración de Google Drive es el eje central para la gestión de documentos. en un principio se inicia Google Drive desde la cuenta que crea la estructura de carpetas para luego compartirla a través de las direcciones de mail con el equipo, una vez allí se comienza con la organización de carpetas de la siguiente manera:

- Carpeta principal: Corresponde al año calendario, y dentro de ella se crean dos subcarpetas para "**Contribuyentes del régimen simplificado**" y "**Contribuyentes del régimen general**".
- Subcarpetas por cliente: Dentro de esta carpeta principal, cada cliente tiene su carpeta personal con el formato "**Apellido, Nombre - Régimen Tributario**". Ejemplo: "Gunst, Leonela - Monotributo". Además, dentro de esta carpeta personal de cada cliente se encuentran las siguientes subcarpetas:
 1. Carpeta "**Documentación Legal**": Para almacenar documentos legales, como contratos, poderes, constancias y documentación de inscripción al régimen tributario.
 2. Carpeta "**Historial Cobros y Pagos**": Aquí se almacenan todos los recibos de cobros de honorarios y comprobantes de pagos de trámites del cliente.
 3. Carpeta "**Declaraciones Juradas y Presentaciones**": Para almacenar las presentaciones de impuestos, declaraciones juradas, y cualquier otro documento enviado a la ARCA u otras autoridades fiscales.
 4. Carpeta "**Trámites Eventuales**": Para documentos relacionados con trabajos específicos que no se realizan regularmente, como presentaciones al SISA, RUCA, RUPP, etc.
 5. Carpeta "**Correspondencia**": Guardar las comunicaciones importantes con el cliente, incluyendo correos electrónicos importantes, cartas, y notificaciones al domicilio fiscal.
- Código de color: Google Drive permite etiquetar carpetas y archivos con colores, por lo que se establece un sistema de colores para diferenciar los tipos de documentos:
 1. Carpeta de documentación legal: Verde.
 2. Carpeta de historial de cobros y pagos: Amarillo.
 3. Carpeta de declaraciones juradas y presentaciones: Azul.
 4. Carpeta de trámites eventuales: Naranja.
 5. Carpeta de correspondencia: Rojo.

Nombres descriptivos en archivos: La empresa debe asegurarse de que cada archivo tenga un nombre descriptivo que facilite la búsqueda, el mismo puede ser "Presentación_IVA_Septiembre2024". Esto facilita que a través del uso del motor de búsqueda Google Drive Search se pueda encontrar cualquier documento rápidamente utilizando palabras clave.

En la siguiente imagen (ver Figura Nro 11) se exhiben las carpetas que se comparten con un contribuyente del estudio, las mismas siguen el código de color y los nombres anteriormente mencionados, idénticas para cada uno de los clientes de la empresa, la carpeta que engloba a todas estas recibe el nombre del cliente, en este caso, Leonela Gunst - Monotributo, ésta es compartida con el mismo a través de su mail empresarial o personal.

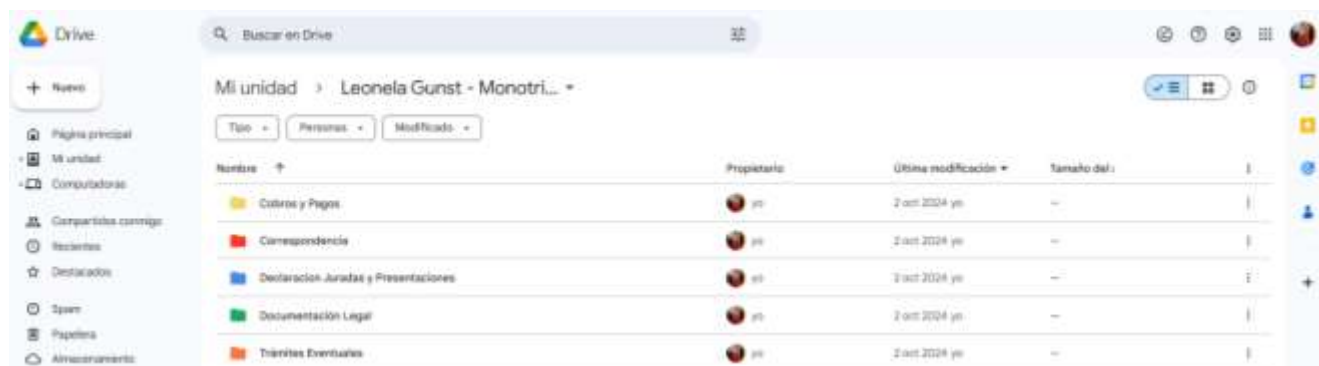


Figura 11 Estructura de Google Drive para cada Cliente. Fuente: Google Drive

4.1.3. Gestión de Cobros con Google Sheets

El sistema de gestión de cobros se digitaliza utilizando Google Sheets. Se desarrolla una hoja de cálculo automatizada con las siguientes funciones, cuyo objetivo principal es automatizar el proceso de cobros y pagos, reducir errores en las transacciones y garantizar la transparencia tanto para el estudio como para los clientes.

El desarrollo del sistema de cobros para la empresa comienza por crear una base de datos de todos los clientes de la misma mediante el sistema de Google Sheets compuesto en un principio por tres hojas de cálculos. La primera hoja de cálculo recibe el nombre de “**Base de datos**” en la misma se encuentra el nombre de todos los clientes del estudio, con su respectivo número de cliente y una lista desplegable que distinga la condición tributaria que le corresponde al mismo, en otra columna se encuentra el correo electrónico de cada contribuyente, de manera que le sea más fácil al operario compartir el comprobante de pago de honorarios. La incorporación de nuevos clientes a la base de datos se realiza a través de Google Forms, lo cual se explica detalladamente en el capítulo 4.1.5. En la siguiente imagen se muestra una imagen de cómo está formada la base de datos de clientes. ver Figura Nro 12.



N° de cliente	Nombre del cliente	Condición Tributaria	Correo Electrónico
1	AGUIRRE LUCAS	Monotributista	lucasaguirre@gmail.com
2	ALBANI CARLOS	Monotributista	albanicarlos@hotmail.com
3	ALBANI FRANCISCO	Monotributista	francisalbani28@gmail.com
4	ALBANI JOSE LUIS	Monotributista	albanijose@hotmail.com
5	AMADIO DIEGO	Monotributista	diegoamadio@hotmail.com
6	ARNOLD CRISTIAN	Responsable Inscripto	cristianarnold@gmail.com
7	ARNOLD MARILINA	Responsable Inscripto	arnoldmari@gmail.com
8	BARENGO LEANDRO	Responsable Inscripto	leobarengo91@gmail.com
9	BARTIZAGHI ANGEL	Monotributista	bartizaghiangel10@hotmail.com

Figura 12 Base de Datos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

La siguiente hoja recibe el nombre de “**Planilla de Cobros**” en la misma se encuentra el nombre y número del cliente, estos son los datos no modificables y, a su derecha se encuentran los datos que sí deben modificarse, los cuales comprenden los siguientes:

- Fecha de cobro,
- Concepto que va a abonar,
- Importe de ingresos brutos,
- Derecho de registro e inspección,
- Sueldos y cargas sociales,
- Honorarios por liquidación de sueldos,
- Honorarios de impuesto a las ganancias,
- Honorarios por registración de ingresos brutos,
- Honorarios por registración de IVA,
- Honorarios por trabajos eventuales, normalmente estos trabajos eventuales que surgen esporádicamente, como el pedido de una empresa a un cliente de un determinado formulario o documentación, estos trámites tienen un costo diferente de los honorarios mensuales, y el mismo debe ser detallado en el cobro de honorarios.

Finalizada la discriminación de montos a cobrar, se totaliza la suma de conceptos, se define a través de una lista desplegable el método de pago elegido por el cliente, por último, en este apartado existe una lista desplegable que como defecto brinde el mensaje de “**no saldado**” y cuando el cliente se acerca a saldar su cuenta, se debe seleccionar de estas opciones la de “**saldado**” finalizando lo que sería la registración del cobro al cliente. Cabe destacar que la planilla es continua, es decir, mes a mes se continúan registrando los cobros de los clientes en la misma planilla de cobros, de forma tal

que toda la información de cobros históricos del estudio se encuentra presente en una misma hoja de cálculos, eso potencia la búsqueda y recolección de la información de cobros. La hoja de Planilla de Cobros se exhibe en la Figura Nro 13.

Nº de cliente	Nombre del cliente	Fecha	Concepto	Importe a Pdv	Importe a IVA	Salidas y otras variaciones	Retenciones a pagar	Honorarios IVA	Honorarios IVA	Retenciones IVA y Pdv	Honorarios IVA y Pdv	TOTAL	Estado de pago	Estado
1	ALBARR LUCAS	01/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
2	ALBARR CARLOS	01/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
3	ALBARR FRANCISCO	28/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
4	ALBARR JOSE LUIS	12/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
5	ARANGO DIEGO	19/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
6	ARANGO CRISTIAN	20/11/2024	Concepto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No cobrado	No completado
7	ARANGO MARLENA	22/11/2024	IVA (sub 2%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Cobrado	Completado
8	BARRIOS LEONARDO	01/11/2024	IVA (sub 2%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Cobrado	Completado
9	BARTOLINA ANDRE	01/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
10	BARTOLINA CORINA	01/11/2024	IVA (sub 2%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Cobrado	Completado
11	BARTOLINA DIEGO	10/11/2024	DRD a IVA (sub 2%)	7400	3112	0	0	22000	0	0	0	34512	Cobrado	Completado
12	BERRIO RICARDO	18/11/2024	IVA (sub 2%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Cobrado	Completado

Figura 13 Planilla de Cobros. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

Una vez realizada la carga de cada concepto del cobro, el sistema a través de un automatismo traslada el saldo del cliente a la tercer hoja de cálculo denominada “**Recibo de pago**” generando un recibo predeterminado con todos los datos que se cargaron anteriormente, de esta manera la empresa genera un PDF de dicho recibo y lo comparte a través una vinculación con Google Drive a la carpeta del cliente que está abonando sus honorarios, la cual, a su vez es de uso compartido con el contribuyente, con la finalidad de que el mismo también pueda observar los recibos de los pagos realizados. Cabe destacar, que posterior a la realización del recibo de pago interno, se genera un comprobante legal a través del servicio de comprobantes de línea de ARCA. En la figura Nro 14 “Recibo de Pago” se presenta el recibo que se le realiza al cliente.


		FECHA 1/11/2024 CUIT 20-13053205-6 IIBB 051-010035-3
RECIBO DE PAGO		
Nro de Cliente	1	
Razon Social	AGUIRRE LUCAS	
Correo Electrónico	lucasaguirre@gmail.com	
Condicion Tributaria	Monotributista	
Concepto	DREI e IIBB (oct/24)	
Impuesto DReI	\$7,400	
Impuesto IIBB	\$5,112	
Sueldos	\$0	
Honorarios sueldos	\$0	
Honorarios IIBB	\$22,000	
Honorarios IVA	\$0	
Honorarios Ganacias y Bn Ps	\$0	
Trabajos eventuales	\$0	
TOTAL	\$34,512	
Metodo de pago	Efectivo	Por Estudio Yennerich

Figura 14 Recibo de Pago. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

La cuarta hoja de cálculos del sistema recibe el nombre de “Control de Caja Mensual”, una vez que se coloca la opción de “saldado” en la primera hoja de cálculos, se totaliza el monto de los contribuyentes que saldaron sus honorarios en el mes, y se arrastra este dato a la presente hoja, haciendo el recuento de los montos recibidos por honorarios profesionales a la columna “Ingresos”. En la figura Nro 15 se exponen los ingresos de honorarios del mes de octubre 2024 y el gráfico correspondiente a estos.

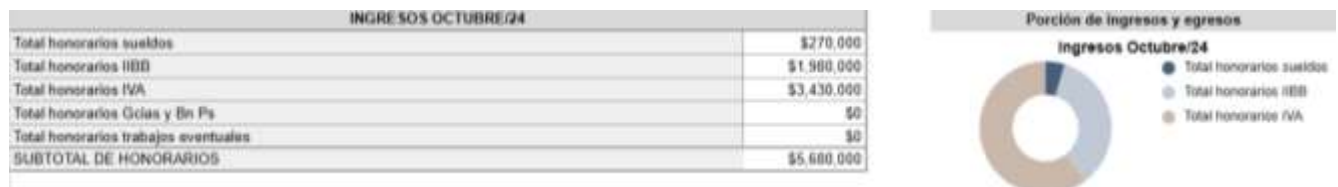


Figura 15 Tabla de Ingresos Recibo de Pago. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

Por otro lado, se genera un detalle de egresos de la empresa, donde existe una columna con la lista de los gastos habituales, los contabilizados son los siguientes:

- Sueldos
- Gastos de librería
- Resmas
- Toners
- Publicidad
- Mantenimiento de equipos

- Gastos de limpieza
- Software Holistor
- Internet
- Consumo de luz
- Consumo de gas
- Consumo de agua
- DReI
- Monotributo
- Matrícula de la contadora

Todos los gastos mencionados agrupados en familias de gastos, de manera que a través de un gráfico circular sean más visibles para el sector financiero, estas familias de gastos son sueldos, pago a proveedores, mantenimiento, tasas y servicios y autónomo. En la figura Nro 16 se exponen los egresos, en la primera columna los egresos detallados, con la finalidad de que el operario de finanzas complete cada importe de gastos, en la segunda columna se encuentran las familias de gastos que son las exhibidas en el grafico circular.



Figura 16 Tabla de Egresos Tabla de Ingresos Recibo de Pago. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

Tras haber cargado el importe de egresos, y contantabilizar los ingresos por honorarios, se procede a comparar los totales, arrojando un mensaje a través de una función que comunique **“Beneficio de Caja”** o **“Quebranto de Caja”** según lo indique el resultado, por lo que, Google Sheets genera un informe de control interno sobre ingresos y egresos, facilitando el análisis financiero del estudio. En la figura Nro 17 se muestra la comparación de ingresos y egresos con el mensaje que indique el resultado de caja.

Resultado de Caja	\$1,440,650 Beneficio de Caja
--------------------------	--------------------------------------

Figura 17 Resultado de Caja. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

Una vez finalizado el proceso de creación de las bases de datos, se asigna un responsable del control de cuentas mensuales que realice el relevamiento de caja, y además se genere un documento compartido entre todos los integrantes del Estudio Contable, de esta manera todos los integrantes pueden cobrar honorarios a los clientes y realizar la atención al público de manera normal. Para lograr esto se debe realizar un plan de capacitaciones, a cargo del responsable de la creación de las bases de datos, quién a su vez es el responsable de llevar a cabo dicho proyecto de forma integral, este plan de capacitaciones comienza por entrenar al personal del estudio en el manejo del nuevo sistema, asegurando que comprendan cómo ingresar datos y generar recibos.

Por último, se realiza un seguimiento y evaluación donde se monitorea el desempeño del sistema, realizando ajustes según sea necesario para mejorar la precisión y eficiencia del proceso de cobranza.

4.1.4. Programación de Looker Studio

Looker Studio es una herramienta de Google que permite transformar datos en informes visuales y paneles interactivos. Su función principal es consolidar información de diversas fuentes para generar informes dinámicos con gráficos, tablas y métricas. Esto facilita el análisis de datos y la toma de decisiones estratégicas al brindar una visualización clara y en tiempo real de la información empresarial. En el Estudio Contable, se utiliza para optimizar la gestión de cobros y mejorar el control financiero de la empresa.

Para comenzar con la configuración de esta herramienta se vincula los datos de la hoja de cálculo de Google Sheets, donde se registran los cobros, clientes y montos abonados. El proceso se desarrolla en los siguientes pasos:

- Conectar Google Sheets a Looker Studio: Se selecciona la hoja de cálculo que contiene los registros de cobros y se establece como fuente de datos.
- Definir los indicadores y diseñar gráficos y paneles: Se incorporan gráficos de barras, circulares y de líneas para visualizar la información de manera clara y comprensible.
- Aplicar filtros y segmentaciones: Se configuran controles interactivos para filtrar por períodos, tipos de clientes y estado de pago.
- Automatizar la actualización de datos: Looker Studio se sincroniza con Google Sheets en tiempo real, asegurando que los informes siempre reflejen la información más reciente.

Luego de esta configuración, Looker Studio se convierte en una herramienta clave para la digitalización del estudio contable, facilitando el seguimiento de cobros y proporcionando información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Se procede a crear una planilla de Looker Studio que muestra ocho gráficos que brindan información a la empresa, los mismos se analizan uno a uno.

El primer segmento presenta tres métricas clave que brindan una visión general sobre la situación financiera y operativa de la empresa.

Total de clientes: Se cuenta con 151 clientes activos, lo que permite dimensionar la cartera de clientes y evaluar su crecimiento a lo largo del tiempo.

Total de ingresos: Se han generado \$7.015.400 en concepto de cobros de honorarios, un dato fundamental para el análisis financiero y la planificación económica del estudio contable.

Total de clientes no saldados: Se identificaron 7 clientes que no saldaron sus honorarios en el mes corriente, lo que resalta la importancia de la gestión de cobranzas para minimizar la morosidad y mantener la estabilidad financiera. (ver figura Nro 18)

Estos indicadores están vinculados a gráficos más detallados que desglosan y analizan esta información, los cuales se presentan en secciones posteriores.

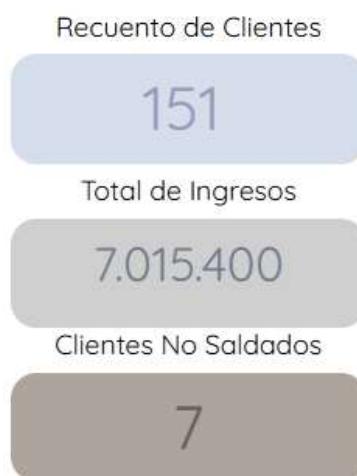


Figura 18 Gráfico de Recuento de Clientes, Total de Ingresos y Clientes no Saldados Resultado de Caja. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

El segundo gráfico recibe el nombre de “**Total de Ingresos según el Tipo de Honorarios**” (ver figura Nro 19) el mismo se relaciona con la segunda métrica presentada anteriormente, y muestra el total de ingresos recibido por el tipo de honorarios que se ha cobrado, recordemos que la empresa clasifica sus honorarios en cinco tipos, honorarios de Ingresos Brutos, honorarios de IVA, honorarios

de sueldos, honorarios de Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales y por último honorarios por trabajos eventuales. Todos estos conforman los ingresos totales de la empresa, y en el gráfico de barras que se presenta posteriormente detalla los ingresos totales que se obtienen de cada uno de los honorarios cobrados, es decir, se obtuvo un total de \$1.826.000 en concepto de honorarios de Ingresos Brutos, \$3.660.000 por honorarios de IVA, \$134.300 por honorarios de sueldos, \$1.440.000 por honorarios de Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales y, por último, \$89.400 de honorarios por trabajos eventuales.



Figura 19 Total de Ingresos según el Tipo de Honorarios. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

El tercer gráfico “**Cantidad de Clientes según su Condición Tributaria**” está relacionado con la primera métrica la cual exhibe el total de clientes con los que cuenta la empresa, por lo que, el presente gráfico de barras presenta la división del total de clientes en base a la condición tributaria de los mismos, es decir, el número de clientes que se encuadran en el régimen simplificado o monotributo es de 86, mientras que la empresa cuenta con 65 clientes que encuadran bajo el régimen de responsables inscriptos (ver figura Nro 20)

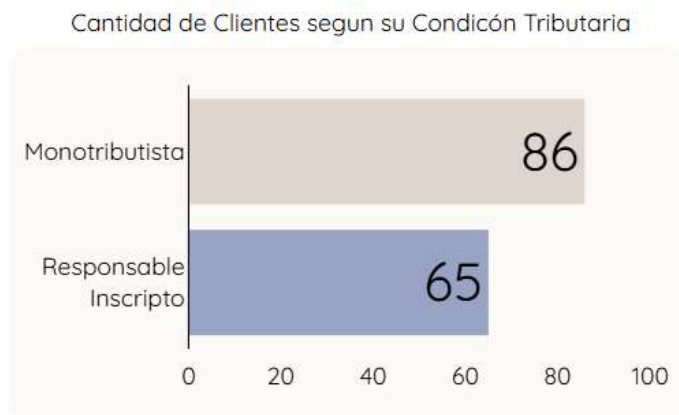


Figura 20 Cantidad de Clientes según su Condición Tributaria. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

El cuarto gráfico “**Comparativa de Ingresos por Condición de Clientes**” muestra la distribución del total de ingresos de la empresa según la condición tributaria de los clientes, comparando los ingresos generados por los responsables inscriptos y los monotributistas.

La información obtenida es clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite evaluar qué segmento de clientes aporta más ingresos y, en consecuencia, definir si es más conveniente enfocar esfuerzos en captar más clientes de un determinado grupo.

En este caso, el gráfico revela que los clientes responsables inscriptos generan \$5.109.900, mientras que los clientes monotributistas generan \$1.905.500. (ver Figura Nro 21)



Figura 21 Comparativa de Ingresos por Condición de Cliente. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

El quinto gráfico recibe el nombre de “**Cuantificación de Clientes según su Estado de Cobranzas**” el cual representa la distribución de clientes según el estado de su cobranza. Se utiliza un gráfico de barras horizontales para visualizar la cantidad de clientes que han saldado o no sus honorarios en el mes corriente.

Clientes que han saldado su deuda: 144

Clientes con deuda pendiente: 7

El gráfico permite evaluar el nivel de cumplimiento de pagos por parte de los clientes y detectar posibles problemas de morosidad. Esta información es clave para tomar decisiones sobre estrategias de cobranza y mejorar la gestión financiera del estudio contable. (ver figura Nro 22)

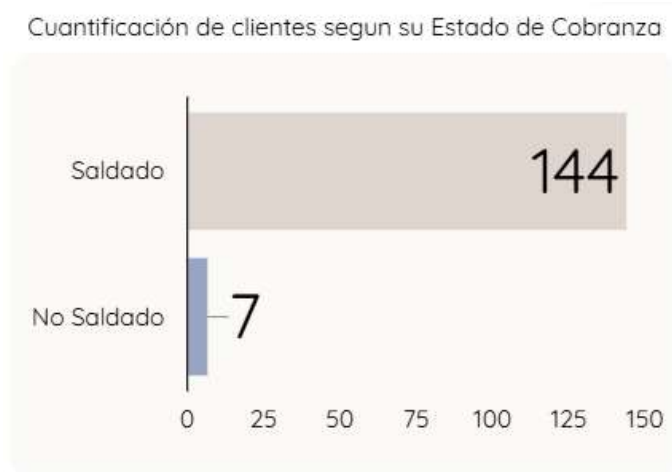


Figura 22 Cuantificación de Clientes según su Estado de Cobranzas. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

El sexto grafico “**Proporción del Saldo de Cuentas**” está relacionado al anterior, exhibiendo a través de un gráfico circular el porcentaje de clientes que han saldado sus honorarios, en este caso un 94,4% y de los que no los han saldado, un 4,6%, la finalidad del mismo es mostrar de una forma más intuitiva los cobros de honorarios realizados a tiempo y los que cuentan con morosidad. (ver figura Nro 23)



Figura 23 Proporción del Saldo de Cuentas. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

El séptimo grafico “**Evolución de Ingresos Mensuales**” desglosa los ingresos según la condición tributaria de los clientes, los Monotributistas (línea azul) y los Responsables Inscriptos (línea beige)

A lo largo del mes de noviembre, se observan picos de ingresos en días específicos, lo que indica que los cobros no se distribuyen de manera uniforme, sino que ocurren en ciertas fechas clave.

Se puede notar que, los ingresos provenientes de Responsables Inscriptos son significativamente mayores en comparación con los de Monotributistas, además, existen varios picos a lo largo del mes, lo que sugiere que los cobros se concentran en ciertos días específicos y que los ingresos de Monotributistas se mantienen bajos y relativamente constantes.

Este gráfico es útil para identificar patrones de facturación, lo que ayuda a planificar la gestión financiera y estrategias de cobro más eficientes. (ver figura Nro 24)

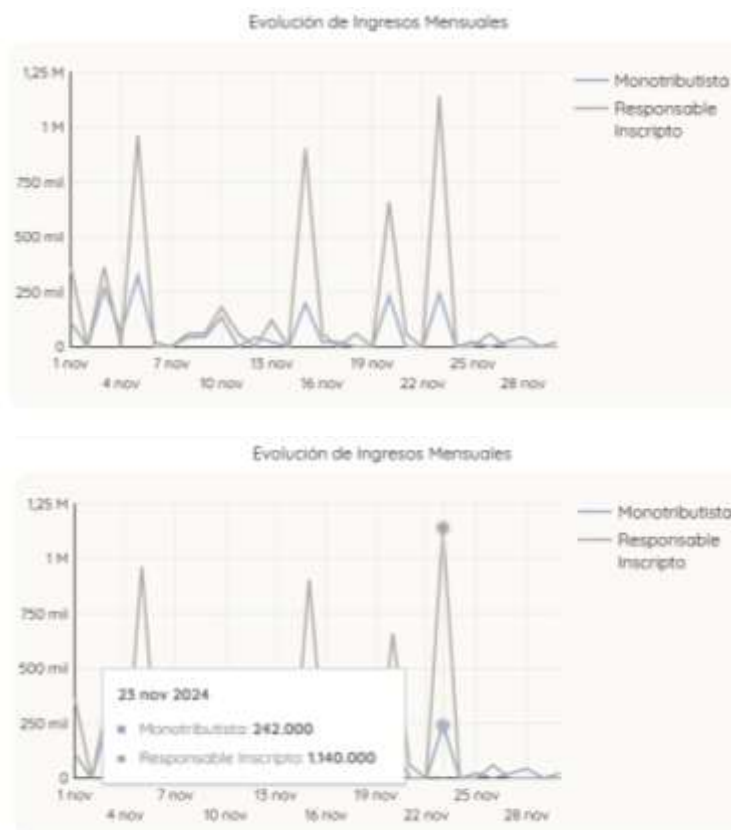
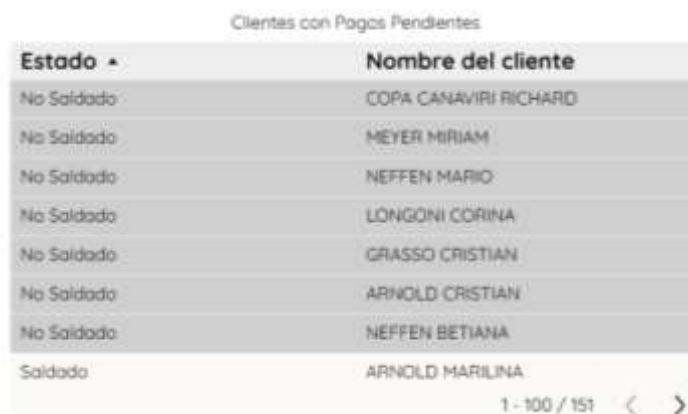


Figura 24 Evolución de Ingresos Mensuales. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

Por último, el octavo gráfico **“Clientes con Pagos Pendientes”** muestra una lista de los clientes que los ordena según su estado **“Saldado”**, clientes que han completado su pago y **“No Saldado”** clientes que aún tienen honorarios pendientes, haciendo foco en este último. Este gráfico se relaciona con la tercera métrica expuesta en un principio, dándole nombre a los 7 clientes que no han saldado sus honorarios

Este gráfico es clave para identificar rápidamente a los clientes con deudas y facilitar el seguimiento de cobranza y, además, permite tener un control más claro sobre la gestión de cobros,

ayudando a la empresa a tomar decisiones sobre recordatorios o estrategias de cobro. (ver figura Nro 25)



Estado	Nombre del cliente
No Saldado	COPA CANAVIRI RICHARD
No Saldado	MEYER MIRIAM
No Saldado	NEFFEN MARIO
No Saldado	LONGONI CORINA
No Saldado	GRASSO CRISTIAN
No Saldado	ARNOLD CRISTIAN
No Saldado	NEFFEN BETIANA
Saldado	ARNOLD MARILINA

Figura 25 Clientes con Pagos Pendientes. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

Todos los gráficos expuestos se encuentran integrados dentro de un tablero centralizado que recibe el nombre de **"Panel de Control de Ingresos y Cobranza"** el cual permite visualizar de manera simultánea la información clave relacionada con la evolución de ingresos, la distribución de clientes según su condición tributaria y el estado de cobranza.

Este panel de control facilita la toma de decisiones al proporcionar una visión global y en tiempo real sobre el desempeño financiero del estudio. Además, permite identificar tendencias, patrones y posibles riesgos, optimizando así la gestión de cobros y la planificación financiera de la empresa. (ver figura Nro 26)

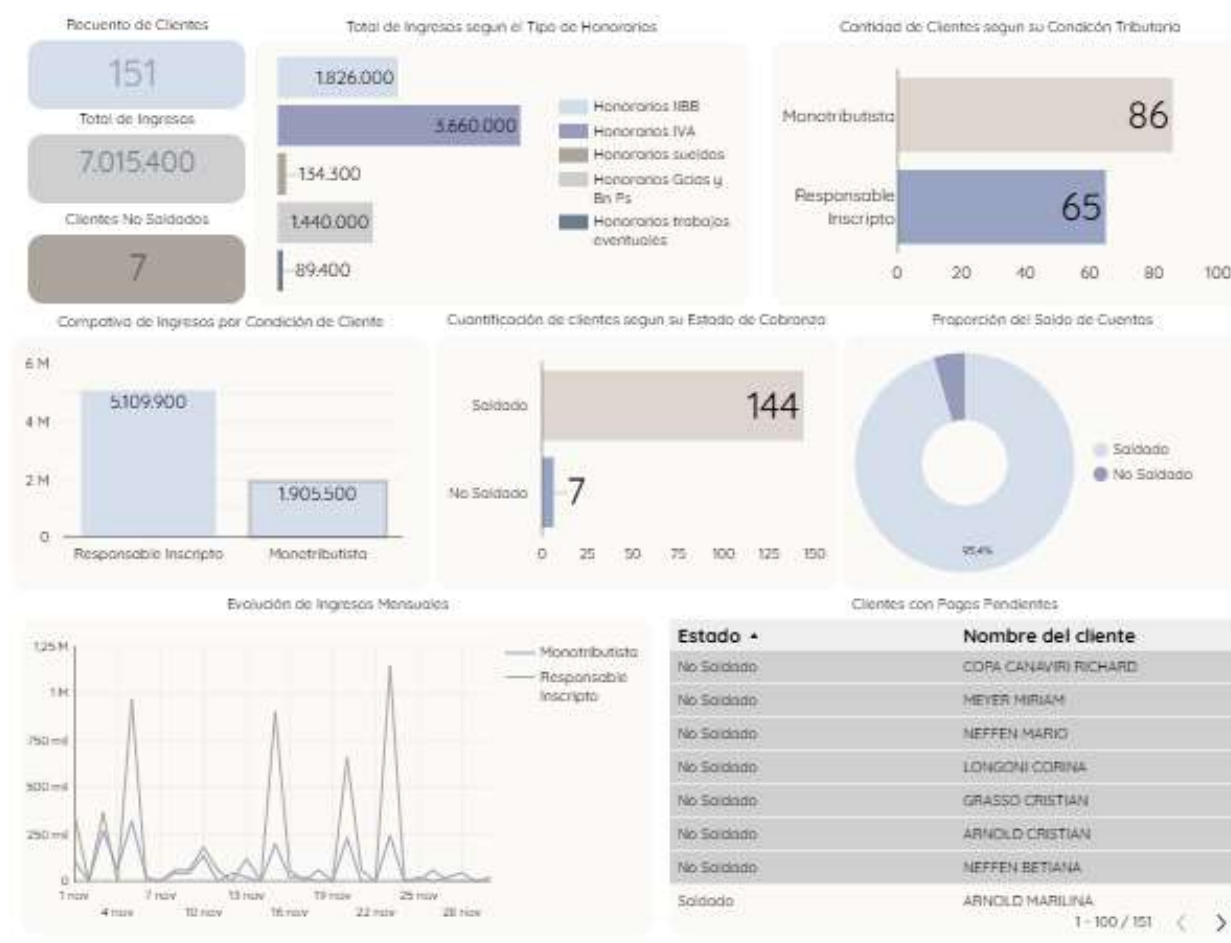


Figura 26 Panel de Control de Ingresos y Cobranza. Fuente: Elaboración Propia mediante Looker Studio.

4.1.5. Programación de Google Calendar

La planificación de fechas de vencimientos y trámites se gestiona mediante Google Calendar, lo que optimiza tanto la gestión interna del estudio contable como la comunicación con los clientes. A través de calendarios personalizados, se programan los vencimientos de trámites e impuestos correspondientes al mes corriente. Los recordatorios automáticos se envían por correo electrónico para asegurar que los clientes estén al tanto de las fechas clave. Además, esta herramienta potencia la organización interna al centralizar las fechas de vencimiento de forma clara y ordenada, facilitando la planificación y el seguimiento. El objetivo principal de integrar Google Calendar es minimizar los riesgos de retrasos en los trámites, mejorar la planificación interna y garantizar que los clientes cumplan con sus obligaciones fiscales.

La configuración de Google Calendar para el estudio contable comienza estableciendo las fechas de vencimiento del calendario base a principio de año, basado en las fechas que los entes

fiscales informan para dicho periodo fiscal. Las fechas importantes incluyen vencimientos de impuestos y trámites, como Impuesto a los Ingresos Brutos y DRel, IVA, pago de sueldos, Monotributo, Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales, entre otros. Además, de recordatorios de cobros de honorarios y plazos relevantes como los vencimientos de trabajos eventuales, Censo RUPP, SISA y presentaciones anuales de Ingresos Brutos.

En un principio se ingresa a la herramienta de Google Calendar, luego se le asigna el nombre “Calendario de Vencimientos Año 2024”, posteriormente se establecen eventos y recordatorios para vencimientos de trámites e impuestos día a día, y se establece el recordatorio del vencimiento el primer día que comienza la semana de vencimientos, por ejemplo “20 de septiembre a las 12:00 hs” que es el horario en el cual finaliza la jornada laboral en el estudio contable, la particularidad es que la primera notificación al cliente le llega siete días antes del evento, para que el mismo cuente con el tiempo necesario para reunir la documentación y el segundo recordatorio se envía el día pactado a las 7:00 hs de la mañana. Ver figura Nro 27, Creación de un Evento en el Calendario.

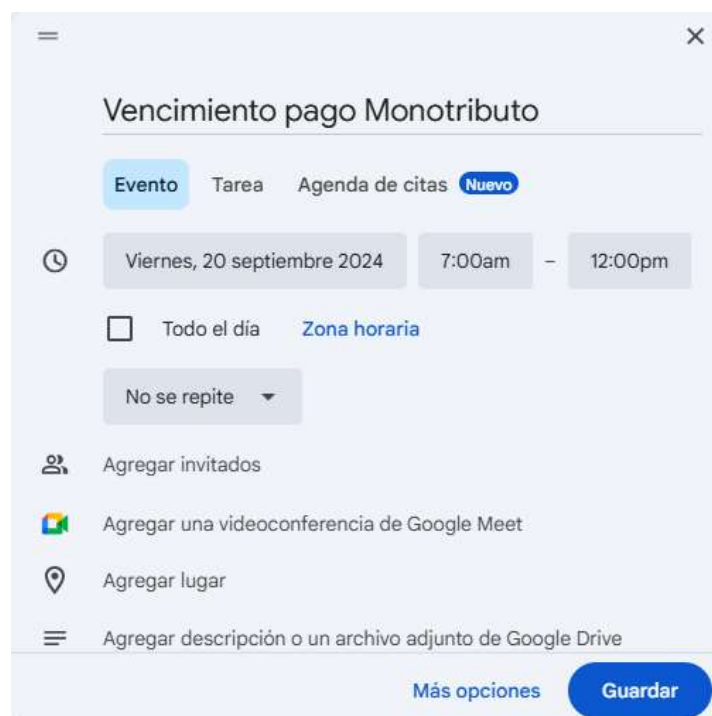


Figura 27 Creación de un Evento en el Calendario. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Calendar.

El calendario se comparte con el equipo de trabajo y con los clientes. Se añaden las direcciones de correo electrónico de los clientes para compartir el calendario, o bien, para los que usan WhatsApp como canal de comunicación, se copia el enlace de Google Calendar y se comparte directamente por esa vía, de manera personal o en grupos, facilitando su acceso.

Finalmente, se configura la visibilidad del calendario para que los clientes puedan ver todos los detalles, pero no puedan editarlo, evitando confusiones. Esto asegura que todos los involucrados estén informados sobre fechas clave, vencimientos y reuniones, contribuyendo a una gestión más eficiente y a una mejor comunicación con los clientes. En la siguiente imagen (ver Figura Nro 28) se observa el calendario del mes de septiembre, con los vencimientos de IVA y de Ingresos Brutos según la terminación del CUIT del contribuyente, y el vencimiento del pago de monotributo y de sueldos.

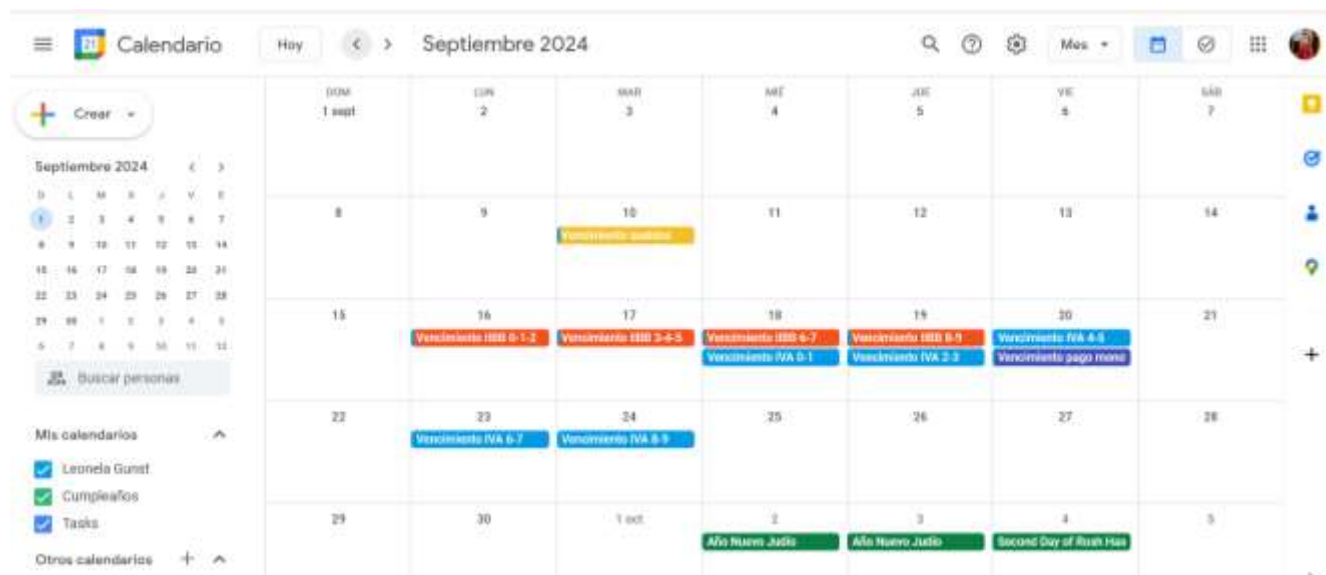


Figura 28 Calendario de Vencimientos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Calendar.

4.1.6. Captación de Información de Clientes Nuevos a través de Google Forms

Como parte de la estrategia de transformación digital del Estudio Contable Yennerich, se incorpora Google Forms como una herramienta clave para optimizar el proceso de admisión de nuevos clientes. Su implementación permite sistematizar la recolección de datos esenciales, evitando errores y reduciendo el tiempo destinado a tareas administrativas repetitivas.

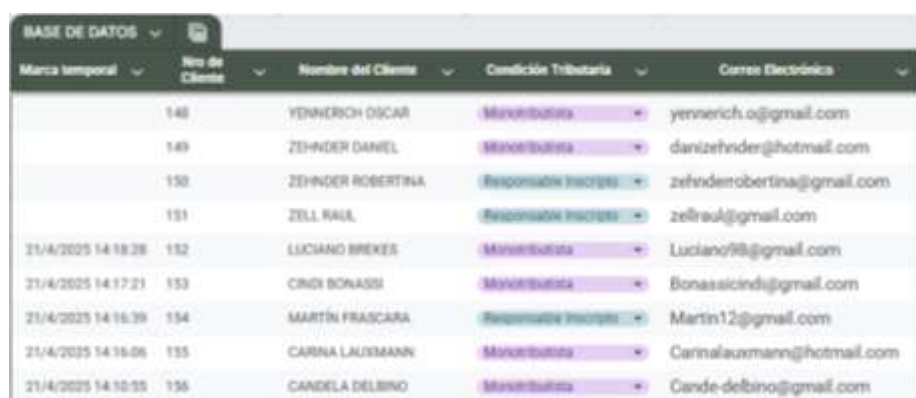
El proceso consiste en diseñar un formulario digital estructurado que debe ser completado por un integrante del estudio cada vez que se incorpora un nuevo cliente. Este formulario consiste en completar tres datos que son clave para la carga de clientes en la base de datos del estudio, los mismos son los siguientes:

- Nombre y apellido del cliente.
- Régimen tributario al que pertenece, en el cual, a través de una lista desplegable se selecciona la figura elegida por el cliente, ya sea Monotributista o Responsable Inscripto.
- Correo electrónico de contacto del cliente nuevo. (ver Figura Nro 29)



Figura 29 Formulario de Recolección de Datos de Nuevos Clientes. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Forms

Una vez completado, el formulario registra automáticamente las respuestas a la base de datos de clientes que se encuentra en Google Sheets, la cual centraliza y unifica la información de todos los clientes del estudio, tanto los actuales como los que se incorporan recientemente. De esta manera, en el momento en el cual el cliente nuevo se acerca a saldar sus honorarios, el integrante de la empresa que lo atiende ya tiene los datos cargados en la planilla de cobros que trae la información desde la base de datos, con la finalidad de completar el cobro. En la Figura Nro 30 se presenta la base de datos de Google Sheets la cual exhibe los clientes actuales de la empresa y cinco incorporaciones nuevas que se encuentran detalladas por el horario de ingreso de los datos de la misma, a dichas incorporaciones se les asigna su correspondiente número de cliente.



Marca temporal	Nro de Cliente	Nombre del Cliente	Condición Tributaria	Correo Electrónico
	140	YENNERICH OSCAR	Monotributista	yennerich.o@gmail.com
	140	ZEHNDER DANIEL	Monotributista	danizehnder@hotmail.com
	150	ZEHNDER ROBERTINA	Responsable Inscripto	zehnderrobertina@gmail.com
	151	ZELL RAFA	Responsable Inscripto	zellraul@gmail.com
21/4/2025 14:18:28	152	LUCIANO BREKES	Monotributista	Luciano98@gmail.com
21/4/2025 14:17:21	153	CINDI BONASSI	Monotributista	Bonassicindi@gmail.com
21/4/2025 14:16:39	154	MARTÍN FRASCARA	Responsable Inscripto	Martin12@gmail.com
21/4/2025 14:16:06	155	CARINA LAUXMANN	Monotributista	Carinalauxmann@hotmail.com
21/4/2025 14:10:55	156	CANDELA DELBINO	Monotributista	Cande-delbino@gmail.com

Figura 30 Base de Datos con Incorporación de Clientes Nuevos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Forms

Esta integración entre Google Forms y Google Sheets permite que los datos se incorporen en tiempo real, sin necesidad de realizar cargas manuales, lo que garantiza mayor precisión y eficiencia, debido a que esta metodología no solo ordena y sistematiza el ingreso de información, sino que además genera un registro digital seguro y accesible para todos los miembros del equipo que cuenten con los permisos correspondientes.

4.1.7. Seguridad de la Información

La seguridad de la información es un aspecto fundamental en la transformación digital del Estudio Contable Yennerich, ya que la digitalización de procesos implica la administración de datos sensibles de la empresa y sus clientes. En este contexto, Google Workspace se presenta como una solución segura, proporcionando en un principio cuatro capas de protección para garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

- Protección de acceso y autenticación segura: Google Workspace permite establecer un acceso altamente seguro a las cuentas corporativas mediante la implementación de la verificación en dos pasos. Este mecanismo obliga a los usuarios a verificar su identidad a través de un código adicional enviado a su dispositivo móvil o una aplicación de autenticación, lo que evita accesos no autorizados, incluso si las credenciales de inicio de sesión fueran comprometidas. Además, se pueden configurar políticas avanzadas de seguridad, como el uso obligatorio de contraseñas seguras, la exigencia de cambios periódicos y la restricción del acceso a la cuenta desde dispositivos o ubicaciones no autorizadas. Esto garantiza que solo el personal autorizado pueda acceder a la información de la empresa, minimizando riesgos de filtraciones o accesos indebidos.

- Control de permisos y gestión de usuarios: Uno de los puntos clave en la seguridad de la información es la correcta administración de permisos dentro de la empresa. Desde la “Consola de Administración de Google”, es posible asignar roles y niveles de acceso a cada usuario, asegurando que cada integrante del estudio tenga acceso solo a la información que le corresponde.

Google Drive permite controlar detalladamente los permisos de cada carpeta y documento, estableciendo restricciones como solo lectura, edición limitada o acceso exclusivo para ciertos usuarios. Además, se puede configurar la plataforma para evitar que archivos críticos sean compartidos fuera del dominio empresarial, evitando la filtración de información sensible.

Otro aspecto relevante es el historial de actividad, que permite rastrear qué usuarios acceden, editan o eliminan documentos. De esta manera, se pueden detectar actividades sospechosas y tomar medidas correctivas de inmediato.

- Protección pérdida de datos: Para prevenir la pérdida de datos, Google Workspace permite establecer políticas de seguridad que restringen el envío de información confidencial, como datos fiscales o números de cuenta bancaria, fuera del dominio empresarial. También es posible configurar alertas cuando se intentan descargar o eliminar documentos críticos, asegurando que la información permanezca protegida.
- Seguridad en la gestión de correos y documentos: El correo electrónico es uno de los principales canales de comunicación en el Estudio Yennerich, por lo que Gmail para empresas integra capas adicionales de seguridad para evitar vulnerabilidades. La configuración de reglas de seguridad para correos internos y externos permite etiquetar mensajes sospechosos, bloqueando automáticamente intentos de fraude.

Google Drive, por su parte, cuenta con un sistema de respaldo y recuperación de datos que evita la pérdida de documentos por eliminación accidental o ciberataques. Esto permite restaurar archivos eliminados dentro de un período determinado y mantener la continuidad operativa de la empresa.

La implementación de Google Workspace en el estudio no solo optimiza la gestión de documentos y operativa, sino que también garantiza la seguridad de la información, protegiendo datos sensibles y asegurando que los procesos digitales sean confiables y eficientes. La seguridad de Google Workspace ofrece un entorno digital altamente protegido, eficiente y confiable. La combinación de autenticación segura, control de accesos, auditoría de actividades y herramientas avanzadas de

protección convierte a esta plataforma en una solución indispensable para garantizar la continuidad y estabilidad operativa del estudio en su proceso de transformación digital.

4.2. Actividades y responsables

Responsable a cargo de la tarea	Tarea a realizar
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Contratación, configuración e implementación inicial de Google Workspace (Responsable de la implementación del sistema). En esta primera fase, se lleva a cabo la contratación de la licencia business standard de Google Workspace, una vez adquirida, se procede a la configuración del dominio empresarial, lo que permite crear correos electrónicos corporativos para cada integrante del equipo, además, se implementan todas las medidas de seguridad y control de acceso, estableciendo políticas de verificación en dos pasos, gestión de contraseñas seguras y restricción de accesos según roles y niveles de permisos. También se configuran las políticas de seguridad en Google Drive, definiendo los permisos adecuados para la gestión de documentos y restringiendo la posibilidad de compartir información confidencial fuera del dominio de la empresa.
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Configurar las carpetas bases de Google Drive y duplicarlas en base a la cantidad de clientes, de forma que cada uno cuente con su carpeta personal.
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Generar el sistema de cobros a través de Google Sheets y el seguimiento de Looker Studio y compartirlo con todos los integrantes del estudio.
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Programar el formato de Google Calendar y Google Forms.
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Capacitar a todo el personal de la empresa en su uso.

<i>Responsable de la implementación y todo el equipo de trabajo</i>	Puesta en marcha del sistema, compartiendo a través del mail del cliente, la carpeta de Drive del mismo, la cual contiene el calendario de vencimientos y los formularios necesarios, en conjunto con la información de interés. Este proceso comienza un día primero de mes, con la finalidad de que toda la información de los clientes resulte integralmente cargada en el sitio.
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Al cabo del primer mes de implementación, se realiza un análisis de la aplicación del sistema completo para ver si resultó próspera la implementación del sistema y realizar una evaluación de resultados, y en base a eso como proseguir en la implementación de la nueva tecnología.
<i>Responsable de la implementación del sistema</i>	Corrección de errores, el último día del mes se realiza un análisis de desempeño del sistema y se corrigen los errores para que el sistema funcione de forma correcta.

Tabla 3 Responsables y Tareas que se Realizan en la Implementación del Sistema. Fuente: Elaboración Propia.

4.2.1. Cronograma

El diagrama de Gantt es muy utilizado en la gestión de proyectos, es un gráfico de barras horizontales que representa el cronograma de un proyecto, programa o tarea. Este gráfico facilita la visualización de la planificación del proyecto, permite el seguimiento de los avances y ayuda a mantenerse informado sobre los plazos. Cada barra del diagrama refleja una etapa o tarea específica y su duración en el tiempo. Visto en conjunto, el diagrama de Gantt proporciona una visión clara de qué trabajo se debe realizar. (Martins, J. 2024)

En el presente diagrama de Gantt (ver Figura Nro 31) se muestra la sucesión de tareas para realizar el proyecto, exhibido en semanas, y contabilizando cada tarea en días. El proyecto total se desarrolla en 14,8 semanas, utilizando 5 horas hombre al día, que comprende la jornada laboral a la que asiste el responsable del proyecto. Las tareas no se pueden superponer una a la otra, por ende, tienen un orden lineal, y una vez finalizada una se puede dar comienzo a la siguiente, el total de las horas de trabajo implementadas son 370 hs, como se muestra en la tabla de contenido.

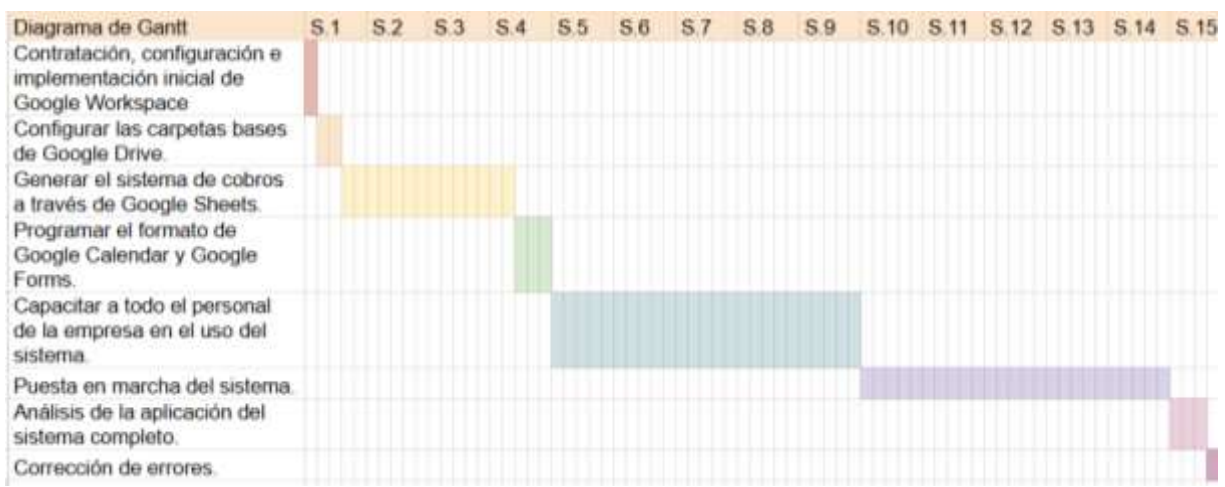


Figura 31 Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

4.2.2. Presupuesto

Para llevar a cabo dicho proyecto se requiere de dos elementos fundamentales, abonar la licencia de Google Workspace y las horas hombre necesarias para llevar a cabo el lanzamiento del programa de transformación digital. (ver Tabla Nro 4)

El presupuesto comprende las horas hombre que el responsable destina al desarrollo e implementación del proyecto, es decir 170 hs, además, se contabilizan las horas destinadas a la capacitación del personal y la puesta en marcha del proyecto, momento en el cual todo el personal de la empresa (4 integrantes) deja de realizar sus tareas habituales para capacitarse y llevar a cabo la implementación del sistema.

- horas responsable de implementación: 170 hs
- horas personal: 25 hs (capacitación) + 25 hs (puesta en marcha) = 50 hs x 4 integrantes = 200 hs
- TOTAL DE HORAS HOMBRE = 370 hs

Actividades	Horas destinadas (hs)	Días destinados
Contratación, configuración e implementación inicial de Google Workspace	5	1
Configurar las carpetas bases de Google Drive.	10	2
Generar el sistema de cobros a través de Google Sheets.	70	14

Programar el formato de Google Calendar y Google Forms.	15	3
Capacitar a todo el personal de la empresa en el uso del sistema.	125	25
Puesta en marcha del sistema.	125	25
Análisis de la aplicación del sistema completo.	15	3
Corrección de errores.	5	1
	370	74
TOTAL	Horas	Días
Presupuesto inicial		
Sueldo Administrativo "A" Septiembre 2024	\$800,850.00	(pesos)
Cantidad de horas mensuales	192	(horas)
Valor Hora	\$4,171.09	(valor por hora)
Cantidad de horas dedicadas a la implementación del sistema	370	(horas)
Presupuesto de implementación (valor hora x total de horas)	\$1,543,304.69	(pesos)
Costo Bussines Standard	14.4	(dólares)
Cantidad de cuentas suscriptas	5	(integrantes)
Valuación del dólar tarjeta	\$1,583.20	(pesos)
Costo Total mensual de la licencia de Google Workspace	\$113,990.40	(pesos)
TOTAL	\$1,657,295.09	(pesos)

Tabla 4 Presupuesto. Fuente: Elaboración Propia.

Las 370 hs tasadas a \$4171,09 por hora, (sueldo de empleado de comercio administrativo categoría A del mes de septiembre 2024) arroja un total de costo para la implementación del proyecto completo es de \$1.543.304,69. (La nación, 2024)

La suscripción a Google Workspace, mediante la suscripción al plan Business Standard que brinda un almacenamiento de 2TB por uso compartido, hasta 300 usuarios internos y además, la suscripción habilita a compartir archivos entre los usuarios de la empresa con total seguridad y garantía. Esta suscripción tiene un costo de U\$D 14,40 por usuario, es decir que con los 5 integrantes de la

empresa se llegaría a un total de USD 72, traducido a una cotización de dólar tarjeta más impuestos de \$1585,60, la empresa tendría de costo de Google Workspace \$113.990,40 por mes. (Ver figura Nro 32)

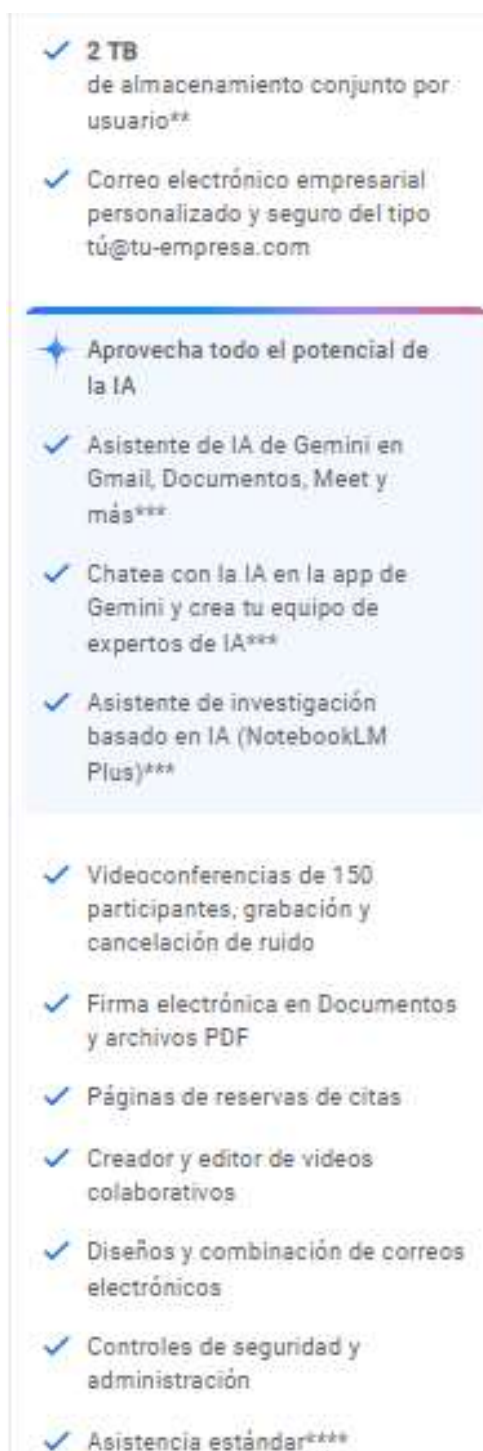


Figura 32 Beneficios del Plan Business Standard. Fuente: Google Workspace

Presupuesto total de implementación= \$1.543.304,69 (horas hombre) + \$113.990,40 (Google Workspace) = \$1.657.295,09 el primer mes de implementación.

Mes a mes luego de la implementación, el presupuesto a invertir será de \$113.990,40 o U\$D 72. (Google, 2024)

4.2.3. Indicadores

Para realizar una evaluación del impacto de la propuesta de mejora en la empresa, es necesario realizar una evaluación a través de indicadores, para ello se debe realizar una medición un mes antes de la implementación del sistema, con la finalidad de tener una información del periodo base, y posteriormente analizar los resultados del indicador mes a mes, la herramienta utilizada para plasmar la medición es una tabla de Google Sheets, de esta manera se observa la evolución de la aplicación del sistema dentro de la empresa. Los indicadores sugeridos son los siguientes:

- Productividad del equipo de trabajo:** Mide el número de tareas completadas en determinado tiempo antes y después de la implementación de Google Workspace. Este indicador sirve para medir si la implementación del proyecto ha mejorado la productividad del equipo, debido a que, un aumento en la productividad indicaría que las herramientas de colaboración y de organización que propone el sistema, han facilitado la realización de trabajo diario, permitiendo a los empleados completar más tareas en el mismo tiempo. El indicador se mide en las semanas del mes, y por semana se contabiliza la cantidad de tareas resueltas por el equipo, se lo divide por las horas trabajadas por el mismo y como resultado arroja la cantidad de tareas que realiza el equipo por hora de trabajo. (ver tabla Nro 5)

Formula: Productividad del equipo = total de tareas completadas / horas trabajadas por semana

Septiembre 2024 – Indicadores			
Productividad del equipo			
<i>Formula: Productividad del equipo = total de tareas completadas / horas trabajadas por semana</i>			
Semanas	Tareas completadas en la semana	Nº horas trabajadas en la semana	Resultado del Indicador
1	15	25	0.60
2	20	25	0.80
3	50	25	2.00
4	10	25	0.40

Tabla 5 Indicador de Productividad del Equipo. Fuente: Elaboración Propia

- Tasa de error en cobros de honorarios:** Compara el número de errores en el proceso de cobro antes y después de la digitalización. Este indicador permite evaluar la precisión en los

procesos de facturación y cobro de honorarios, determinando si Google Workspace ha reducido los errores administrativos y operativos en esta tarea, si el indicador arroja una disminución en la tasa de error, se proyecta una mejora en la exactitud del proceso de cobros, lo que disminuye el tiempo dedicado a corregir errores de cobro en la empresa. El indicador se mide en cobros realizados por semana, se toman los errores que resultaron en los mismos y se los divide por el total de los cobros efectuados, arrojando como resultado el porcentaje de cobros erróneos. (ver tabla Nro 6)

Tasa de error en cobros de honorarios = (número de errores en cobros / total de operaciones de cobro) × 100

Tasa de errores en cobros de honorarios				
Tasa de error en cobros de honorarios = (número de errores en cobros/ total de operaciones de cobro) × 100				
Semanas	Nº de cobros realizados	Nº errores en cobros	Resultado del Indicador	
1	15	0	0%	
2	30	2	7%	
3	60	3	5%	
4	45	0	0%	

Tabla 6 Tasa de Errores en Cobros de Honorarios. Fuente: Elaboración Propia

- Reducción de costos en papelería y almacenamiento físico:** Compara los gastos en papelería, impresión y almacenamiento físico antes y después de la implementación de Google Workspace, que permite almacenar y compartir documentos en la nube. La reducción de estos costos indica que la transformación digital está generando ahorros al eliminar la dependencia de documentos físicos, lo que también contribuye a prácticas más sostenibles. Este indicador se mide de manera mensual, realizándose una comparativa de los costos antes del sistema y posteriores a la implementación del mismo, arrojando como resultado la tasa de reducción de costos (ver tabla Nro 7)

Reducción de costos = (costo de papelería y almacenamiento antes – costo de papelería y almacenamiento después) / costo de papelería y almacenamiento antes ×100

Reducción de costos			
Reducción de costos = (costo de papelería y almacenamiento antes – costo de papelería y almacenamiento después) / costo de papelería y almacenamiento antes ×100			
Mes	Antes del sistema	Después del sistema	Resultado del Indicador
Septiembre	\$130,000	\$50,000	61.54%

Tabla 7 Reducción de Costos de Papelería y Almacenamiento Físico. Fuente: Elaboración Propia

4.3. Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica es la posibilidad de llevar a cabo un proyecto de manera exitosa, asegurando el correcto funcionamiento del proyecto, donde se evalúa la misma para determinar si es posible llevarlo a cabo en condiciones de seguridad, utilizando la tecnología disponible. (Gonzalez Diaz, L y Vidaud Quintana I. 2009)

Analizar la viabilidad técnica permite identificar posibles obstáculos y decidir si el proyecto es factible. Este análisis implica revisar los principios y requerimientos técnicos que sustentan el proyecto, evaluar los recursos disponibles y examinar las herramientas y tecnologías necesarias para su éxito. La evaluación de estos elementos técnicos brinda una comprensión clara sobre las probabilidades de éxito y los riesgos potenciales asociados.

Para analizar la viabilidad técnica del proyecto es necesario analizar tres puntos claves que permiten prever si es compatible el proyecto con la empresa, estos son infraestructura y compatibilidad, seguridad y adaptabilidad. (Nopal Consulting, 2024)

En cuanto a la infraestructura y compatibilidad, el estudio dispone de dispositivos adecuados y de una conexión a internet estable, garantizando el acceso constante y sin interrupciones a las aplicaciones en la nube de Google. Esto asegura que el equipo puede utilizar de forma continua las herramientas necesarias sin problemas técnicos derivados de la infraestructura. En conjunto con esto, los integrantes de la empresa están familiarizados con las herramientas que se propone utilizar, y cuentan con los conocimientos necesarios para efectuar el manejo del sistema.

Respecto a la seguridad, Google Workspace proporciona configuraciones avanzadas de protección de datos, como permisos de acceso y verificación en dos pasos, que son fundamentales para la confidencialidad de la información contable y los datos sensibles de los clientes.

Por último, en el área de adaptabilidad, el equipo del Estudio Yennerich está preparado para adaptarse a las herramientas de Google Workspace debido a su diseño y facilidad de uso. Además, a través de las capacitaciones internas planificadas, se asegura que todos los empleados puedan utilizar de manera eficiente aplicaciones clave como Google Drive, Google Forms, Google Sheets, Looker Studio y Google Calendar. Estas herramientas se integran en los procesos diarios del estudio, lo que facilita la gestión de tareas contables y administrativas de manera organizada y colaborativa.

4.4. Viabilidad Económica

El Estudio Contable Yennerich se encuentra en condiciones de implementar Google Workspace, con una inversión accesible, gastos escasos y ahorro en reducción de gastos de oficina que potencian la decisión de avanzar hacia la transformación digital.

El costo de la inversión inicial es moderado, debido a que Google Workspace ofrece suscripciones a planes económicos que cubren todas las herramientas necesarias para la digitalización del estudio, eliminando la necesidad de infraestructura adicional. Esto representa una inversión inicial moderada, ajustada al presupuesto, que facilita el acceso a una plataforma completa de colaboración y gestión.

Los costos operativos mensuales son estables y predecibles gracias al sistema de suscripción de Google Workspace, esto no solo simplifica la planificación del presupuesto, sino que incluye mantenimiento y actualizaciones automáticas, lo cual elimina gastos extra en sistemas o equipos adicionales, reduciendo la carga financiera del estudio.

A través de la utilización de Google Workspace, el estudio reduce su uso de papel e impresiones, generando un ahorro inmediato en gastos de oficina y promoviendo prácticas más sostenibles. Además, la digitalización de tareas administrativas optimiza la carga de trabajo del equipo, permitiendo concentrarse en actividades de mayor valor para los clientes. Estos ahorros, junto con la mejora en la eficiencia, fortalecen los beneficios económicos de la implementación.

Capítulo 5: Análisis Económico

En el presente capítulo se pretende exponer el flujo de fondos mensual de la empresa en el horizonte de un año, la finalidad es comprobar si los fondos de la empresa permiten la inversión propuesta en los capítulos anteriores para llevar a cabo la implementación de la transformación digital en Estudio Yennerich.

5.1. Flujo de Fondos Mensual

El flujo de fondos se refiere al movimiento de dinero dentro de una empresa, permitiendo identificar tanto los ingresos como los egresos de efectivo. Esta herramienta proporciona una visión detallada de la situación financiera de la organización al reflejar cómo se generan y utilizan los recursos económicos.

Incluye todas las transacciones relacionadas con la operación del negocio, así como las destinadas a inversiones y aquellas que provienen de fuentes de financiamiento, como préstamos bancarios.

Como herramienta de gestión interna, el flujo de fondos facilita el equilibrio entre ingresos y egresos, permite anticipar necesidades de efectivo y optimiza la gestión de las fuentes de financiamiento disponibles. Además, ofrece claridad sobre el origen y destino de los recursos, lo que resulta clave para desarrollar planes de contingencia frente a imprevistos. (Comunidad BICE, 2024)

En el caso de Estudio Yennerich, al ser una empresa consolidada con 70 años de experiencia, se logra analizar a través del flujo de fondos que la empresa no cuenta con pérdidas mensuales, sino que obtiene ganancias mes a mes, indicador que es positivo a la hora de planificar la inversión para llevar a cabo la transformación digital.

Para la realización del flujo de fondos en la empresa se tienen en cuenta diversos supuestos, con la finalidad de comprender mejor su desarrollo.

- Los ingresos por ventas de servicios se componen de dos ramas, la primera es los ingresos por las liquidaciones de impuestos mensuales, y la segunda rama es por la liquidación de impuestos anuales, con un único pago por cliente al año.

Los honorarios por IVA, Ingresos Brutos y sueldos corresponden a servicios de liquidación impositiva mensual y representan un flujo constante de ingresos durante el año, ya que los clientes abonar estos servicios regularmente, en cambio, los honorarios por impuesto a las ganancias y bienes personales provienen de los clientes responsables inscriptos que liquidan estos impuestos. Al tratarse de un monto elevado que los clientes deben abonar una vez al año,

el estudio permite su pago desde el momento de la liquidación del impuesto hasta diciembre del mismo ejercicio. Para reflejar esto en el flujo de fondos, se estima a través de un porcentaje la cantidad de clientes que efectúan pagos de honorarios de julio a diciembre, siendo la mayor cantidad cercana a la presentación del impuesto en el mes de junio, y una menor proporción llegando a fin de ejercicio, este cálculo es clave para prever los ingresos de efectivo de manera realista, considerando que no todos los clientes saldan los honorarios al mes siguiente de la liquidación, de esta manera se distribuye este ingreso a lo largo del segundo semestre.

- Los egresos por sueldos del personal son reflejados en dos categorías, el gerente general y los contadores y el resto del equipo, el cual recibe sueldos diferenciados en base a los años de antigüedad con los que cuenta cada uno. Todos los integrantes de la empresa reciben un salario mensual y, además, perciben el Sueldo Anual Complementario (SAC) en los meses de junio y diciembre. Este egreso adicional es considerado en los meses correspondientes.
- Egresos recurrentes por proveedores y servicios
 - Pago a proveedores: Gastos asociados al consumo de insumos de oficina como librería, resmas y toners y otros gastos necesarios como el pago de publicidad en radios y eventos locales.
 - Gastos de mantenimiento: Incluye mantenimiento de equipos, gastos de limpieza de oficina y la suscripción al Software de gestión Holistor que utiliza el estudio para realizar la registración y liquidar sueldos.
 - Tasas y servicios: Gastos de luz, agua, gas e internet, servicios esenciales para las operaciones del estudio.
 - Autónomos: Pagos del DRel de la oficina, pagos de monotributo de los integrantes de la empresa y matrícula de la contadora.
- Costo del proyecto de mejora propuesto
 - Suscripción a Google Workspace: Una vez contratada la licencia de Google Workspace, para la empresa comienza a representar un ingreso fijo mensual que debe incluirse en el flujo de fondos desde el momento de su implementación.
 - Implementación del sistema: El proyecto requiere 370 horas totales de trabajo, un integrante del estudio es el responsable de llevarlo a cabo, dicho trabajador asiste al trabajo 100 hs mensuales, por lo que dedica las mismas al desarrollo del sistema. El flujo de fondos debe incluir el pago correspondiente a estas horas trabajadas mensualmente, por lo que el presupuesto de la implementación se paga en cuatro meses, en base a las horas dedicadas a la tarea.

- Al finalizar cada mes, el gerente y los dos contadores, quienes son sus hijos, distribuyen las utilidades obtenidas, luego de deducir todos los egresos. Este reparto constituye un egreso adicional que debe considerarse en el flujo de fondos y depende de la rentabilidad alcanzada.
- Mes a mes existe un desvío en el cobro mensual de honorarios, producto de los errores en los cobros de los mismos, problema que afecta a la empresa y que es mencionado en capítulos anteriores. Según las estimaciones proporcionadas por el gerente, existe un 3% de desvío mensual entre los ingresos esperados y los ingresos reales por ventas. Este desvío debe considerarse al proyectar los ingresos reales, ajustando los flujos de caja mensuales para reflejar los cobros efectivamente recibidos.

Una vez analizados y comprendidos los puestos, se procede a exponer el flujo de fondos de la empresa (ver Figura Nro 33)

FLUJO DE FONDOS MENSUAL															
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ESTIMADO AÑO	
Porcentaje de cobro de honorarios de Impuesto a Ganancias y Bn Personales								25%	25%	20%	10%	10%	10%	100%	
Importe cobrado de Impuesto a las Ganancias y Bn Personales								6.300.000,00	6.300.000,00	5.040.000,00	2.520.000,00	2.520.000,00	2.520.000,00	25.200.000,00	
Importe de honorarios de IVA, IIBB y sueldos		5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	12.058.000,00	12.058.000,00	10.798.000,00	8.278.000,00	8.278.000,00	8.278.000,00	94.296.000,00	
CONCEPTO / M	MOMENTO 0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INGRESOS DE EFECTIVO	COBRANZAS POR VENTAS	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	12.058.000,00	12.058.000,00	10.798.000,00	8.278.000,00	8.278.000,00	8.278.000,00	94.296.000,00	
	TOTAL INGRESOS	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	5.758.000,00	12.058.000,00	12.058.000,00	10.798.000,00	8.278.000,00	8.278.000,00	8.278.000,00	94.296.000,00	
EGRESOS POR COSTOS	SUELDOS	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-5.482.500,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-3.655.000,00	-5.482.500,00	-47.515.000,00	
	PAGO A PROVEEDORES	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-1.680.000,00	
	GASTOS DE MANTENIMIENTO	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-1.200.000,00	
	SERVICIOS	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-1.200.000,00	
	AUTONOMO	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-244.350,00	-2.932.200,00	
	COSTOS POR ERRORES DE COBRO	-172.740,00	-172.740,00	-172.740,00	-172.740,00	-172.740,00	-172.740,00	-172.740,00	-361.740,00	-361.740,00	-323.940,00	-248.340,00	-248.340,00	-248.340,00	-2.828.880,00
	SUSCRIPCION A GOOGLE WORKSPACE	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-113.990,40	-1.367.884,80
	PRE SUPUESTO DE IMPLEMENTACION	-1.543.304,89	-500.531,25	-500.531,25	-500.531,25	-41.710,94									-1.543.304,89
SUBTOTAL EGRESOS		-1.657.295,09	-5.026.611,65	-5.026.611,65	-5.026.611,65	-4.567.791,34	-4.526.080,40	-8.542.580,40	-4.715.080,40	-4.677.280,40	-4.601.680,40	-4.601.680,40	-6.429.180,40	-60.267.269,49	
SUBTOTAL INGRESOS Y EGRESOS		-1.657.295,09	731.388,35	731.388,35	1.190.208,66	1.231.919,60	1.231.919,60	5.515.419,60	7.342.919,60	6.120.719,60	3.676.319,60	3.676.319,60	1.848.819,60	34.028.730,51	
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			-731.388,35	-731.388,35	-731.388,35	-1.190.208,66	-1.231.919,60	-5.515.419,60	-7.342.919,60	-6.120.719,60	-3.676.319,60	-3.676.319,60	-1.848.819,60	-34.028.730,51	
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Figura 33 Flujo de Fondos. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

A partir del análisis del flujo de fondos, se pueden identificar conclusiones clave sobre el desempeño financiero de Estudio Yennerich. En primer lugar, se observa que los ingresos tienen un comportamiento estacional, con un aumento significativo en la segunda mitad del año debido al cobro de honorarios relacionados con impuestos anuales, como Ganancias y Bienes Personales.

Por otro lado, los egresos están compuestos principalmente por gastos recurrentes, como sueldos, pagos a proveedores, mantenimiento, servicios y autónomos, lo que asegura una estabilidad en el manejo de los costos recurrentes. Adicionalmente, la implementación del sistema digital basado en Google Workspace representa un costo fijo mensual que es integrado sin comprometer la estabilidad financiera general.

El flujo de fondos también evidencia una eficiente gestión de los recursos, ya que genera utilidades mes a mes, lo que conlleva a un flujo de caja positivo, garantizando a los propietarios de la empresa una ganancia mensual. Sin embargo, se identifica un área de mejora en la gestión de cobranzas, ya que un 3% del desvío mensual entre lo esperado y lo realmente cobrado genera un impacto en los ingresos totales. Reducir este desvío aumenta los recursos disponibles.

Finalmente, el saldo acumulado positivo al cierre del año demuestra que el modelo de negocio es financieramente sustentable, incluso con la incorporación de nuevos costos asociados a la implementación de la transformación digital. Esto confirma la viabilidad financiera del proyecto de mejora, así como la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas tecnologías y optimizar sus operaciones sin comprometer su estabilidad económica.

5.2. Estudio de Factibilidad Financiera

Para evaluar de una mejor manera el proyecto aplica a través del flujo de fondos un estudio de factibilidad financiera.

5.2.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta financiera empleada para analizar la rentabilidad de una inversión o proyecto. Este método permite calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros, tanto ingresos como egresos, asociados a la inversión, descontados a una tasa de interés previamente establecida.

El resultado obtenido a través del VAN es expresado en unidades monetarias y refleja el monto que se espera ganar o perder al realizar la inversión.

Esta herramienta proporciona una visión clara sobre la viabilidad económica de un proyecto, al tomar en cuenta el valor del dinero a lo largo del tiempo y determinar si la inversión resulta beneficiosa desde una perspectiva financiera. (Economipedia, 2024)

La tasa de referencia que se utiliza para calcular el Valor Actual Neto es la tasa que paga el Banco de la Nación Argentina a las tenencias de los plazos fijos a 30 días, que en el mes de noviembre fue de 36% anual. (La Nación, 2024)

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de \$2,367,843.85, lo que indica que, al descontar los flujos de caja futuros a la tasa de interés considerada, el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera ganancias. Esto implica que, desde un punto de vista económico, el proyecto es rentable, ya que supera el valor de la inversión realizada y proporciona beneficios adicionales. (ver Figura Nro 34)

MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FLUJO INCREMENTAL	-1.657.295,09	731.388,35	731.388,35	731.388,35	1.190.208,66	1.231.919,60	1.231.919,60	5.515.419,60	7.342.919,60	6.120.719,60	3.676.319,60	3.676.319,60	1.848.819,60
VALOR ACTUAL	-1.657.295,09	537.785,55	395.430,55	290.757,76	347.910,45	264.781,61	194.692,36	640.923,51	627.418,77	384.549,55	169.833,82	124.877,81	46.177,20
VALOR ACTUAL NETO													2.367.843,85

Figura 34 Valor Actual Neto (VAN). Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

5.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que refleja la rentabilidad esperada de una inversión, expresada como un porcentaje sobre la cantidad invertida. Cuanto más alta sea la TIR, mayor es la rentabilidad proyectada de la inversión, es decir que la misma actúa como una referencia del tipo de interés mínimo que debe generar una inversión para considerarse rentable.

La TIR proporciona una medida clave al indicar el tipo de interés necesario para que la rentabilidad de la inversión cubra los costos asociados a la misma. Si la TIR es superior al costo de la inversión, se considera que la inversión es rentable, mientras que, si es inferior, no lo sería. (Economipedia, 2024)

MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FLUJO INCREMENTAL	-1.657.295,09	731.388,35	731.388,35	731.388,35	1.190.208,66	1.231.919,60	1.231.919,60	5.515.419,60	7.342.919,60	6.120.719,60	3.676.319,60	3.676.319,60	1.848.819,60
VALOR ACTUAL	-1.657.295,09	537.785,55	395.430,55	290.757,76	347.910,45	264.781,61	194.692,36	640.923,51	627.418,77	384.549,55	169.833,82	124.877,81	46.177,20
VALOR ACTUAL NETO													2.367.843,85
TIR	64%												

Figura 35 Tasa Interna de Retorno (TIR). Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

El proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 64%, que comparada con la tasa de referencia del 36% del Banco de la Nación Argentina, es considerablemente mayor. Esto indica que la rentabilidad esperada del proyecto es superior al coste de oportunidad de la inversión, representado por la tasa de referencia de los plazos fijos ofrecidos por dicho banco, por lo que, es conveniente realizar el proyecto. (ver Figura Nro 35)

5.2.3. Período de Recupero de la Inversión

El periodo de recupero de la inversión se refiere al tiempo que una empresa necesita para recuperar el monto original invertido en un proyecto, es decir, el tiempo necesario para que los flujos

de caja acumulados sean suficientes para cubrir la inversión inicial, alcanzando un flujo neto igual a cero.

Un periodo de recuperación más largo implica que el proyecto tarda más en generar beneficios, lo que aumenta el riesgo asociado. Un periodo de recuperación corto, por otro lado, indica que la inversión se recupera rápidamente, lo que disminuye el riesgo y mejora las posibilidades de rentabilidad del proyecto. (GoCardless, 2024).

En el caso del proyecto propuesto, tiene un periodo de recuperación corto, de 2 meses y 8 días, en conjunto con esto si se analiza el cuadro de flujo de fondos, con la programación de pago de la inversión, se puede saldar la misma completamente sin comprometer a las ganancias de la empresa, y sin generar pérdidas, por lo que, es beneficioso para la empresa implementar este proyecto. (ver Figura Nro 36)

MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FLUJO INCREMENTAL	-1.657.295,09	731.388,35	731.388,35	731.388,35	1.190.208,66	1.231.919,60	1.231.919,60	5.515.419,60	7.342.919,60	6.120.719,60	3.676.319,60	3.676.319,60	1.848.819,60
VALOR ACTUAL	-1.657.295,09	537.785,55	395.430,55	290.757,76	347.910,45	264.781,61	194.692,36	640.923,51	627.418,77	384.549,55	169.833,82	124.877,81	46.177,20
VALOR ACTUAL NETO													2.367.843,85
PERIODO de REPAGO	2 meses y 8 días	-925.906,74	-194.518,39	536.869,96	1.727.078,62	2.958.998,22	4.190.917,82	9.706.337,42	17.049.257,02	23.169.976,62	26.846.296,22	30.522.615,82	32.371.435,42

Figura 36 Periodo de Recupero. Fuente: Elaboración Propia mediante Google Sheets.

Para finalizar con el estudio de factibilidad financiera, se puede concluir que es positivo y rentable realizar el proyecto de implementación de la transformación digital en Estudio Yennerich, con un VAN de \$2.367.843,85, una TIR del 64% y un periodo de recupero de 2 meses y 8 días.

Conclusiones

La transformación digital propuesta para el Estudio Contable Yennerich constituye una solución integral y estratégica que responde a las principales debilidades identificadas en el diagnóstico realizado, como la deficiente gestión de cobros y la ausencia de un sistema de gestión de la información centralizado entre el cliente y la empresa, al mismo tiempo, potencia diversos aspectos fundamentales de su gestión. A través de la implementación de Google Workspace, el estudio moderniza sus procesos y establece un modelo de trabajo más eficiente, seguro y acorde a las demandas actuales del mercado contable.

La automatización de tareas rutinarias, como la gestión de cobros, pagos y la organización de trámites, permite al equipo del estudio enfocarse en actividades de mayor valor agregado. Este cambio incrementa la productividad y optimiza el flujo de trabajo, generando una operatividad más ágil y precisa. Además, la propuesta de mejora fortalece la relación con los clientes al ofrecerles acceso seguro y transparente a sus documentos e historial de pagos mediante Google Drive. Esta solución contribuye a la satisfacción y fidelización de los clientes, quienes pueden observar la claridad en los procesos.

Por otra parte, la consolidación de los datos financieros en Google Sheets y Looker Studio facilita un análisis más preciso y actualizado de la información financiera, optimizando la gestión del cierre de caja mensual y mejorando la capacidad del estudio para tomar decisiones estratégicas. Asimismo, la integración de Google Calendar asegura una mejor organización y cumplimiento de los plazos relacionados con trámites e impuestos, reduciendo errores y evitando penalizaciones fiscales. Esta planificación de fechas y vencimientos beneficia tanto al equipo interno como a los clientes, garantizando el cumplimiento de todas las obligaciones.

En cuanto a la captación de información, Google Forms garantiza que los datos proporcionados por los clientes nuevos sean claros, completos y estructurados. Esto reduce significativamente los errores y los tiempos de procesamiento, optimizando la eficiencia en la gestión de cobros. Además, la propuesta incorpora un entorno robusto para la seguridad de la información, que protege los datos confidenciales mediante el control de acceso, el historial de modificaciones y la verificación en dos pasos, fortaleciendo la confianza tanto del equipo como de los clientes.

En conjunto con esto, la propuesta de mejora ofrece un beneficio adicional que es la sostenibilidad. La digitalización de procesos permite una considerable reducción en el uso de papel, posicionando al Estudio Yennerich como una organización responsable y alineada con los principios de la industria 4.0, que fomenta el respeto por el medio ambiente y la eficiencia en los recursos.

A futuro, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial representa un avance clave para potenciar aún más esta transformación. Existen soluciones diseñadas para asistir en el análisis de documentos complejos, permiten automatizar la redacción de informes, generar resúmenes financieros personalizados, realizar análisis predictivos sobre el comportamiento de los clientes y sugerir decisiones estratégicas basadas en datos históricos. Además, la IA puede contribuir a optimizar la comunicación con los clientes mediante respuestas automatizadas, alertas inteligentes o recomendaciones proactivas. Estas capacidades fortalecerían el trabajo del equipo, brindando mayor precisión, eficiencia y valor agregado a los servicios ofrecidos por el estudio contable.

En síntesis, la transformación digital propuesta no solo resuelve los problemas actuales relacionados con la gestión de cobros y la dispersión de información, sino que también posiciona al Estudio Contable Yennerich como una empresa moderna, eficiente y competitiva. Esta propuesta de mejora constituye una decisión estratégica esencial para garantizar el éxito, la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del estudio.

Referencias Bibliográficas

- Agencia de calidad de la educación (2024). *Herramienta Matriz de priorización de problemas*. Recuperado de: https://archivos.agenciaeducacion.cl/Matriz_de_priorizacion_de_problemas.pdf
- Argentina.gov.ar (2024). *Qué es Big Data*. Recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/jefatura/innovacion-publica/telecomunicaciones-y-conectividad/grupo-de-trabajo-de-servicios-de-6>
- Clavijo, C. (2024). *Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno#que-es>
- Comunidad BICE, (2024). *Flujo de fondos*. Recuperado de: <https://www.comunidadbice.com.ar/blogfinanciero/flujo-de-fondos/>
- Contabilium (2024). *Las herramientas que necesitás para simplificar tu gestión*. Recuperado de: <https://contabilium.com/ar/funcionalidades>
- Devoteam (2024). *5 empresas que han realizado una transformación digital exitosa*. Recuperado de: <https://gcloud.devoteam.com/es/blog/5-empresas-han-realizado-transformacion-digital-exitosa/>
- Docusign, (2025). *Deloitte agiliza procesos contractuales con Docusign*. Recuperado de: https://www.docusign.com/es-mx/casos-de-clientes/deloitte?utm_source=chatgpt.com
- Domínguez Pineda, J. (2019). *Adiós a la firma manuscrita*. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/blogs/todo-tecnologia/administracion-electronica-parte-2-adios-firma-manuscrita.html>
- Economipedia (2024). *Tasa interna de retorno (TIR): Qué es, fórmula y ejemplos*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Economipedia (2024). *Valor actual neto (VAN): Qué es y cómo utilizarlo*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Economipedia (2024). *Estrategias genéricas de Porter*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Fundación UPM, (2024). *Guía para la formulación de proyectos*. Recuperado de: https://www.upm.uy/siteassets/documents/guia-para-la-formulacion-de-proyectos.pdf?t_id=BLvxA6vpOSJmT7o_TqnODA%3d%3d&t_uid=uZqGhp9iQfys9NxRiEzhCQ&t_q=guia+para+la+formulacion+de+proyectos&t_tags=siteid%3a92c2c782-4c5d-4d2a-bb4d-

[4fad0900f8fa%2clanguage%3aes%2candquerymatch& t hit.id=Solita Epi Web Business Conte ntTypes Firles GenericFile/ 27cda0fa-b8a7-4ce2-bb03-859104fe9aed& t hit.pos=1](#)

- GoCardless (2024). *Cómo calcular el PRI*. Recuperado de: <https://gocardless.com/es/guias/consejos/como-calcular-el-pri/>
- Gonzalez Diaz, L y Vidaud Quintana I. (2009). *Factores para evaluar la viabilidad de proyectos*. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.redalyc.org/pdf/467/46713055003.pdf&ved=2ahUKEwj6r70gdWJAxVAILkGHXmtHtoQFnoECBkQBq&usg=AOvVaw3A0K7q68memcP4hvCGG6CH>
- Google (2024). *Comparar las ediciones de Google Workspace*. Recuperado de: <https://support.google.com/a/answer/6043385?hl=es&co=DASHER. Family%3DBusiness&sjid=8040640181441139078-SA>
- Google (2024). *Comparar las ediciones de Google Workspace*. Recuperado de: <https://support.google.com/a/answer/6043385?hl=es&co=DASHER. Family%3DBusiness&sjid=8040640181441139078-SA>
- Google (2024). *Plan Flexible*. Recuperado de: <https://support.google.com/a/answer/1247362?hl=es-419#:~:text=Business%20Standard%3A%2014%2C40%20USD,7%2C20%20USD%20por%20usuario>
- Google (2024). *Plan Flexible*. Recuperado de: <https://support.google.com/a/answer/1247362?hl=es-419#:~:text=Business%20Standard%3A%2014%2C40%20USD,7%2C20%20USD%20por%20usuario>
- Google (2025). *Te damos la bienvenida a Looker Studio*. Recuperado de: <https://support.google.com/looker-studio/answer/6283323?hl=es>
- Google Workspace (2025). *Guía de inicio rápido para pequeñas empresas*. Recuperado de: <https://support.google.com/a/answer/3035792?sjid=7451512104211194263-SA>
- Hubspot (2024). *Evaluación de desempeño*. Recuperado de: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1UNlguP8u1TQJ2clDgVUk2uP53e-tEoW3MwBW8zFWMMo/edit?gid=1769183226#gid=1769183226>

- Inteligente Partner. (2024). *¿Qué es Google Workspace?*. Recuperado de: <https://www.intelligencepartner.com/productos-g-suite-2/>
- La Nación (2024). *Plazo fijo: cuál es la tasa de interés banco por banco este jueves 14 de noviembre*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/plazo-fijo-cual-es-la-tasa-de-interes-banco-por-banco-este-jueves-14-de-noviembre-nid14112024/>
- La nación, (2024). *Cuánto gana un empleado de comercio en septiembre de 2024*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuanto-gana-un-empleado-de-comercio-en-septiembre-de-2024-nid22082024/>
- Laboratorio 717, (2024). *Árbol de problemas*. Recuperado de: <https://laboratorio717.org/explorar/metodologias/ver/arbol-de-problemas/>
- Martins, J (2024). *Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>
- Nopal Consulting (2024). *¿Qué es la viabilidad técnica y por qué es importante?*. Recuperado de: <https://nopal.es/2023/04/13/que-es-la-viabilidad-tecnica/#:~:text=La%20viabilidad%20t%C3%A9cnica%20se%20refiere,est%C3%A1n%20disponibles%20y%20son%20factibles>
- Prieto, E. (2024). *Análisis de estados financieros: ¿Qué es y cómo se hace?*. Recuperado de: <https://es.snhu.edu/blog/como-hacer-el-analisis-de-estados-financieros>
- Pursell, S. (2024). *Estrategia empresarial: qué es, tipos, implementación y ejemplos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial#:~:text=La%20estrategia%20empresarial%20consiste%20en,cumplir%C3%A1n%20las%20metas%20previamente%20trazadas>
- Pursell, S. (2024). *Qué son las estructuras organizacionales: sus 9 tipos, ventajas y beneficios*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>
- Rodríguez, N. (2024). *Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/diagnostico-empresarial>
- Santos, D. (2024). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

- Santos, D.(2024). *Qué es la gestión de operaciones en empresas, tipos y herramientas*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/gestion-operaciones#que-es>
- The Food Tech (2024). *La digitalización de la experiencia de compra en Starbucks: un caso de estudio*. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-digitalizacion-de-la-experiencia-de-compra-en-starbucks-un-caso-de-estudio/>
- Torres, D. (2023). *Qué es la transformación digital: características, proceso y ejemplos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/transformacion-digital>

Anexos

Evaluación de Desempeño

Mal desempeño	2 puntos
Bajo desempeño	4 puntos
Desempeño aceptable	6 puntos
Buen desempeño	8 puntos
El mejor desempeño posible	10 puntos

Nombre del trabajador(a):	Gerente General	Contador 1	Contador 2	Asistente Administrativo 1	Asistente Administrativo 2
Área a la que corresponde:	Gerencia general	Contaduría	Contaduría	Asistencia Administrativa	Asistencia Administrativa
Cargo oficial:	Gerente general	Contadora	Contador	Asistente Administrativo	Asistente Administrativo

Cuestionario de evaluación de desempeño laboral

A- Capacidad para la resolución de problemas	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual
1. Identifica problemáticas antes de que se generen.	8	10	6	8	8
2. Presenta alternativas para la resolución del conflicto.	10	10	6	6	8
3. Propone soluciones eficientes.	8	10	8	8	8
4. Sugiere nuevas soluciones a problemas ya detectados.	8	10	8	8	8
5. Resuelve asignaciones y retos con creatividad.	8	10	8	6	6
Evaluación total sobre la capacidad para la resolución de probl	42	50	36	36	38

B- Habilidades comunicativas	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual
1. Tiene una actitud profesional en torno a su cargo laboral.	10	10	8	8	8
2. Posee un trato afable con sus compañeros de equipo.	10	10	10	10	10
3. Es amable en la relación con sus superiores.	10	10	10	10	10
4. Es cortés y cordial en el trato con los subordinados.	10	10	10	10	10
5. Es respetuoso y amigable con cada miembro de la empresa.	10	10	10	10	10
Evaluación total sobre sus habilidades comunicativas	50	50	48	48	48

C- Características en el trabajo individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual
1. Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.	10	10	8	8	10
2. Cumple cabalmente con las tareas asignadas.	10	10	8	6	10
3. Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores.	10	8	8	6	10
4. Es consciente de su rol dentro de la organización.	10	10	10	8	8
5. Ha propuesto cambios para mejorar su propia eficiencia.	10	8	8	6	10
Evaluación total sobre sus características en el trabajo individu:	50	46	42	34	48

D- Características en el trabajo colaborativo	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual
1. Se ha integrado con soltura en su área laboral.	10	10	10	10	10
2. Forma parte de equipos de trabajo especiales.	10	10	10	10	8
3. Su trabajo armoniza con el organigrama establecido.	10	10	10	8	10
4. Lleva a cabo los objetivos de su departamento.	10	8	8	8	10
5. Contribuye a la consumación de metas grupales.	10	10	10	8	10
Evaluación total sobre sus características en el trabajo colectiv:	50	48	48	44	48

E- Eficiencia y eficacia profesional	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual	Evaluación individual
1. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	8	8	8	10	8
2. Responde a las exigencias propias de su departamento.	8	8	10	10	10
3. Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral.	8	8	8	8	8
4. Responde positivamente a las metas asignadas.	8	10	8	8	10
5. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades.	10	10	8	10	10
Evaluación total sobre su eficiencia y eficacia profesional	42	44	42	46	46

Puntuación de la evaluación de desempeño (en porc	93,6	95,2	86,4	83,2	91,2
----------------------------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Anexo 1 Evaluación de Desempeño Completa

Análisis Financiero del Estudio Contable Yennerich (Año 2023)			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos*	\$84,866,400.00	Deudas varias*	\$5,228,880.00
Cuenta Corriente comerciales*	\$9,429,600.00	Deudas con proveedores*	\$1,680,000.00
Créditos	\$0.00	Cargas sociales*	\$47,515,000.00
Inversiones	\$0.00	Cargas fiscales*	\$2,932,200.00
Total del Activo Corriente	\$94,296,000.00	Total del Pasivo Corriente	\$57,356,080.00
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de Uso*	\$310,500,000.00	Deudas	\$0.00
Total del Activo No Corriente	\$310,500,000.00	Total del Pasivo No Corriente	\$0.00
		Total del Pasivo	\$57,356,080.00
		PATRIMONIO NETO	\$313,411,189.49
		Resultado del ejercicio*	\$34,028,730.51
		Total del PN	\$347,439,920.00
Total del Activo	\$404,796,000.00	Total del Pasivo + PN	\$404,796,000.00

Caja y Bancos*	Representa el 90% del total de los ingresos de la empresa
Cuenta Corriente comerciales*	Representa el 10% del total de los ingresos de la empresa
Bienes de Uso*	Representa la tasación del inmueble de propiedad de la empresa donde se encuentran las oficinas del estudio
Deudas varias*	Representan los pagos de tasas y servicios, gastos de mantenimiento de equipos, servicio de limpieza, pago del software Holistor y también se considera el 2% de los ingresos en concepto de los errores en el cobro de honorarios, un problema que presenta el estudio contable
Deudas con proveedores*	Contempla el gasto de librería, resmas, toners y publicidad
Cargas sociales*	Representa los sueldos de los 5 integrantes de la empresa y los aguinaldos
Cargas fiscales*	Representa el pago de monotributo de los integrantes de la empresa, DRel y matrícula de la contadora

Anexo 2 Estado de Situación Patrimonial Completo

Link de Google Sheets de trabajo completo: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qLJise-2qubqtCAaa9YtR53D2E_tzw-nRRzdDF02IA/edit?usp=sharing

Anexo 3 Link de Google Sheets de Trabajo Completo