



De todo, de pasada

## 1. Introducción

Tango almacén es un Minimarket ubicado en la calle Bascary 300, en Yerba Buena, Tucumán. Fundado en abril de 2020 por dos socios que vieron la oportunidad de emprender en una modalidad de negocio en el cual se permitía operar incluso con la existencia del Covid-19.

En el primer año de funcionamiento lograron atraer y consolidar a los clientes debido a 3 factores:

1. Su ubicación: Esta ubicado en una zona muy transcurrida de Yerba Buena.
2. Su amplia variedad de productos (trata con proveedores de grandes empresas y apoya a los pequeños emprendedores).

Es por estas dos primeras razones que el eslogan de la empresa es “De todo de pasada”.

3. Su excelencia en la atención al cliente, dado que los fundadores lo consideran una fuente de valor competitivo esencial.

En el presente Plan de Negocios realizado para la Universidad Nacional de Tucumán, se busca poner en practica conceptos aprendidos en la Facultad de Ciencias económicas (FACE) para así afianzar conceptos y poder brindar una Herramienta que facilite a los dueños en la profesionalización del negocio.

### Resumen ejecutivo:

El plan de negocios se desarrolló en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, se aplicaron conceptos aprendidos en la institución para desarrollar un plan de negocios con la tutoría de la licenciada Virginia Abbas, profesora de la Cátedra de dirección estratégica.

El Trabajo fue realizado sobre la organización Tango Almacén en el marco de la Práctica profesional llevado a cabo en 3 etapas: 1) Recolección de datos. 2) Análisis estratégico y financiero. 3) Propuestas de mejora.

La metodología utilizada fue un diseño mixto ya que las herramientas empleadas corresponden a datos de ambos diseños.

Para la primera etapa se recolectaron datos cualitativos y cuantitativos. Dentro de los datos cuantitativos que se recolectaron, podemos observar: Ingresos por ventas mensuales, costos fijos y variables, gastos e inversiones realizadas. Para la recolección de datos cualitativos se realizaron reuniones con los dueños, entrevistas, observación a los clientes y cuestionarios a los mismos.

Luego de haber recabado estos datos, se llevó a cabo el procesamiento de los mismos para convertirlos en información útil para el análisis estratégico, las herramientas que se utilizaron son las siguientes: análisis Cruz De Porter, Vrio, estructural, Canvas y FODA.

Por otro lado, se realizó el estado de resultados mensual del negocio. Se llevó a cabo un estado de flujo de fondos proyectado, para ello se extrajeron datos de ventas históricas. Dichos datos, también se utilizaron para generar información para los dueños en cuanto al crecimiento real del negocio, cálculo de VAN, TIR y Periodo de Recupero de la inversión. En esta instancia se hizo uso de la herramienta QM for Windows, con la cual se proyectaron las ventas para

Diciembre de 2021 (debido a que los datos obtenidos fueron correspondientes al período 2020-2021).

En la tercera y última etapa, se procedió a utilizar la información generada en los análisis para redactar las propuestas de mejora que servirán de ayuda a los socios para profesionalizar los procesos del negocio.

Palabras Clave: MiniMarket-Plan de negocios- Análisis- Propuestas de mejora

## El Problema

Hoy en día el Tango Almacén atiende un problema relacionado a la falta del conocimiento sobre la situación actual de la organización, y de las cualidades tanto internas como externas del negocio.

De esta situación deriva que existe una falta de profesionalización del negocio ya que no poseen un plan de acción definido que sirva de guía para el futuro de la empresa.

## Objetivos

### **General:**

Construir un plan estratégico de negocios para "Tango Almacén"

### **Específicos:**

- 1) Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Licenciatura de Administrador de empresas dictada en la UNT.
- 2) Identificar los recursos y actividades claves del negocio.
- 3) Proponer estrategias para el desarrollo de la organización.
- 4) Llevar a cabo un análisis financiero del negocio.
- 5) Desarrollar propuestas de mejoras para el crecimiento de Tango Almacén

## Marco metodológico

El plan de negocio estuvo construido bajo un enfoque mixto. Fue necesario contar con información proveniente de datos cualitativos y cuantitativos. Se plantea este enfoque debido a que se precisaran datos tanto numéricos precisos como, por ejemplo: cálculo de costos fijos y variables, inversiones, tiempo de recupero, VAN, etc.), estimación de ventas a través del Forecast y flujos de fondos proyectados.

En el aspecto cualitativo se utilizaron herramientas para el desarrollo de un análisis estratégico: Se llevarán a cabo entrevistas con los dueños, cuestionarios, observación de su comportamiento.

Estos métodos de recolección de datos sirvieron para realizar los Análisis FODA, VRIO, 5 fuerzas de Porter y Canvas. Una vez realizados, contamos con información útil para la toma de decisiones, que se utilizó para redactar las propuestas de mejora.

## Marco teórico

Para poder desarrollar este plan de negocio es necesario tener claro una serie de conceptos:

El primer concepto que hay que saber y entender es el de **Plan de Negocio** el cual es un análisis completo de todos los aspectos y elementos involucrados en el emprendimiento y básicamente ayuda al emprendedor a determinar la factibilidad económica de su proyecto con la mayor precisión posible. El mismo es considerado una hoja de ruta que indica los objetivos del proyecto, la estrategia que se utilizara para alcanzar las metas fijadas, los recursos utilizados y los resultados esperados (productivos, comerciales y financieros).

Una de los elementos claves dentro de un plan de negocio es el análisis de mercado, el cual se realiza mediante una **Investigación de Mercado**, la cual le permite al emprendedor tener un acabado detalle del potencial desarrollo del mercado.

proyecciones, los objetivos y las acciones a desarrollar para hacer realidad ese proyecto.

Los autores Philip Kotler y Gary Armstrong plantean que para entender un mercado en particular hay que tener en cuenta cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado, entre ellos estos son necesidades, deseos, demanda, oferta de marketing (producto, servicios, experiencias), valor y satisfacción, intercambios y relaciones, y por último mercados. Los cuáles serán muy útiles a la hora de resolver el problema que presenta este plan de negocio.

El aprovechar oportunidades (**pensamiento estratégico**) debe estar extendido en la organización, pues, para mantenerse competitivo, el éxito no está en los conceptos, sino en la habilidad de sintonizar la organización con el desarrollo personal y con la estrategia o, dicho de otro modo, incrementar las fortalezas propias contra las debilidades relativas de los competidores.

**Forecast**, herramienta que consiste en la estimación y monitorización de las ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta.

El análisis estratégico es fundamental en el proceso de formación de la Estrategia, ya que no se puede tomar decisiones de calidad sin tener información de calidad.

**Análisis VRIO**, Es una herramienta que resulta muy útil para las empresas porque le permite notar cuáles son los recursos y las capacidades que posee. Luego, conociendo qué tan valiosos, raros, inimitables y organizados sean sus recursos y capacidades, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En efecto, para cualquier empresa, desarrollar una ventaja competitiva es muy importante. Esto, dado que esta ventaja le agrega valor y diferenciación, lo que le ayuda a consolidar su posicionamiento dentro del mercado.

RECURSO	RESULTADO
NO ES VALIOSO	DEBILIDAD: <i>Estamos soportando un recurso que no nos genera valor</i>
VALIOSO PERO NO RARO	PARIDAD CON LOS COMPETIDORES
VALIOSO, RARO PERO ES IMITABLE	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: <i>La competencia terminará copiándolo. Para mantener ventaja hay que seguir innovando hasta lograr que el recurso sea inimitable en el LP</i>
VALIOSO, RARO, INIMITABLE PERO NO SOMOS CAPACES DE EXPLOTARLO	DEBEMOS EVOLUCIONAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN
V+R+I+O	VENTAJA COMPETITIVA A LARGO PLAZO

Para ser valiosos, los recursos de una empresa deben tener valor. Un recurso valioso puede ayudar a la empresa a enfrentar mejor las amenazas que se le presenten. De manera similar, le ayuda a aprovechar y explotar de mejor forma sus oportunidades. En pocas palabras, lo valioso se entiende como la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades de negocio y con ello poder neutralizar a los competidores.

Desde luego, la característica de rareza de un material significa que es escaso. Mientras más escaso sea, mayor ventaja tiene la empresa. Esto claramente dependerá de cuántos más competidores posean el mismo recurso. Si solo la empresa lo tiene, este recurso hace que la empresa sea única y diferenciable. En general, un recurso es raro si es difícil de conseguir en el mercado. Puede resultar un recurso de uso específico para la empresa. Lo raro determina si la empresa tiene el control del recurso o en manos de cuántos competidores se encuentra el control de este.

Ahora bien, que un recurso sea inimitable implica que debe ser difícil de imitar. Esto hace que el recurso le confiera ventaja competitiva a una empresa. Es decir, que esta característica supone que los competidores tienen poca capacidad de copiar o replicar los recursos o capacidades de la empresa. Además, si el competidor quisiera copiar dicho recurso o capacidad, esto le supondría incurrir en costos muy elevados. Por ello es prácticamente inimitable. También se puede considerar (la característica de inimitable) como la capacidad de la empresa de poder ofrecer algo al mercado que es difícil de replicar por el alto costo que representa para la competencia.

Por otra parte, la organización se refiere a la habilidad que posee la empresa para optimizar el uso de sus recursos y capacidades. Esta organización adecuada le permite obtener los ingresos suficientes para definir sus estrategias. En otras palabras, si es organizada, la empresa tiene la capacidad para aprovechar y explotar de forma eficiente todos sus recursos. La organización ayuda a conocer si la empresa tiene la facultad suficiente para ofrecer valor y explotar al máximo sus capacidades.

Los recursos que pueden ser analizados en la herramienta VRIO son:

- **Humanos:** De los recursos humanos podría interesar las habilidades y el nivel de conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa.
- **Financieros:** En este apartado podrían interesar los fondos propios de la empresa y el acceso a obtener financiamiento externo.
- **Materiales:** Entre los recursos materiales se pueden analizar los equipos, los materiales y las herramientas que se poseen.
- **No materiales:** Interesan elementos como propiedad intelectual y marcas.

(<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>)

El análisis **FODA** es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Este análisis se utiliza para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y se utiliza para desarrollar estrategias comerciales efectivas.

FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es muy importante analizar cada uno de estos factores para planificar correctamente el crecimiento de la organización.

Las fortalezas y debilidades son principalmente útiles para el análisis interno de una organización. Para mejorar estos factores, es necesario realizar un trabajo constante en la organización. Sin embargo, las oportunidades y amenazas son externas (en términos de competencia, precios, asociados, etc.) a una organización y no tienen control sobre los cambios que podrían ocurrir por factores externos. (<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>)

(<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>)

Matriz foda:

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F – O</b> <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D – O 2</b> <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F – A</b> <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D – A 4</b> <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

Las 5 fuerzas de Porter, Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos y
- La naturaleza de la rivalidad.

Sus objetivos son poner en manifiesto las Oportunidades y Amenazas que la industria ofrece a la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios y aprovechar en mayor grado los factores externos favorables y/o combatir los desfavorables

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en

condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Limitaciones del análisis de Las 5 Fuerzas de Porter:

- Existen agentes distintos a los Clientes, Proveedores y Competencia que influyen en la empresa.
- Representa una imagen Estática de la competencia de la industria en el momento del análisis y no recoge las tendencias o cambios que pueden aparecer en el futuro. Por ejemplo, la tecnología o una innovación pueden provocar un importante cambio en la estructura de una industria.
- Da una importancia excesiva a la Estructura de la Industria para explicar la Rentabilidad de la Empresa, cuando las empresas situadas en una misma industria obtienen niveles de rentabilidad muy diferentes.

<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Modelo Canvas: Alexander Osterwalder nos presenta en su libro, denominado Business Model Generation, una herramienta que nos permite analizar, evaluar y crear modelos de negocios de forma simplificada. Dicha herramienta es popularmente conocida como Business Model Canvas, la cual cuenta con una serie de bloques que representan áreas claves de la empresa (Entrepreneur, 2019):

- 1) Propuesta de valor: Hace referencia a la estrategia competitiva e innovadora que adoptará el negocio para satisfacer las diversas necesidades presentes en el segmento de clientes.
- 2) Segmento de clientes: Se determinará la población meta a la cual se ofrecerá el producto o servicio satisfaciendo así las necesidades de los mismos. Los mismo se clasifican según sus perfiles demográficos, psicográficos, geográficos y de estilo de vida.
- 3) Canal de distribución y ventas: Es la manera en la que se proporciona la propuesta de valor al cliente.
- 4) Relación con los clientes: La manera en la cual lograremos la fidelidad de los clientes. Para esto es necesario desarrollar una estrategia mediante la cual nos relacionamos con los mismos en el negocio.
- 5) Socios claves: son todos aquellos proveedores calificados, aliados estratégicos y socios de negocio que formarán parte fundamental del modelo de negocio para potenciar la propuesta de valor.
- 6) Actividades claves: Serie de actividades que debe realizar el negocio para poder ofrecer al cliente el valor que el negocio pretende. Las mismas abarcan



diversas áreas internas como ser marketing, finanzas, recursos humanos, procesos, etc.

7) Recursos claves: Involucra las herramientas y recursos trascendentales para el desempeño diario de la actividad. Dentro de estos podemos encontrar la maquinaria, software, infraestructura, etc.

8) Flujo de ingresos: Hace referencia a la manera mediante la cual el negocio obtendrá los ingresos de su producto o servicio. Podemos encontrar suscripción mensual, comisiones, ventas, membresía, freemium, etc.

9) Estructuras de costos: Estrategia que adoptará la empresa para el tratamiento de sus costos. Los mismos pueden ser costos fijos o costos variables. Es de marcada importancia identificar los mismo en su segmento correspondiente.

### Modelo de Negocio: Lienzo Lean Canvas



**Un sistema de información** (si) es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban (entrada), manipulan (proceso), almacenan y distribuyen (salida) datos e información y proporciona una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación) si no se ha logrado cumplir un objetivo (vea la figura 1.5). El mecanismo de retroalimentación es el componente que ayuda a las organizaciones a cumplir sus objetivos, tales como incrementar sus ganancias o mejorar sus servicios al cliente.

La entrada se define como la actividad consistente en la recopilación y captura de datos

En el ambiente de los sistemas de información, procesamiento significa ca la conversión o transformación de datos en salidas útiles. El procesamiento puede involucrar la realización de cálculos, comparación de datos, toma de acciones alternas y almacenamiento de datos para su uso futuro. La conversión de datos en información útil es un aspecto crítico en escenarios de negocios.

En el ambiente de los sistemas de información, la salida involucra la producción de información útil, por lo general en la forma de documentos y reportes.

La retroalimentación es la información proveniente del sistema que se utiliza para realizar cambios en las actividades de entrada y de procesamiento

**Finanzas** es el conjunto de actividades relacionadas con la obtención y la aplicación de fondos o recursos, ya sea dinero u otros activos asimilables. Un grupo de reglas o criterios de decisión que conforman el arte del manejo de los negocios. Los individuos y las empresas toman decisiones financieras todos los días, y es importante hacerlo con prudencia.

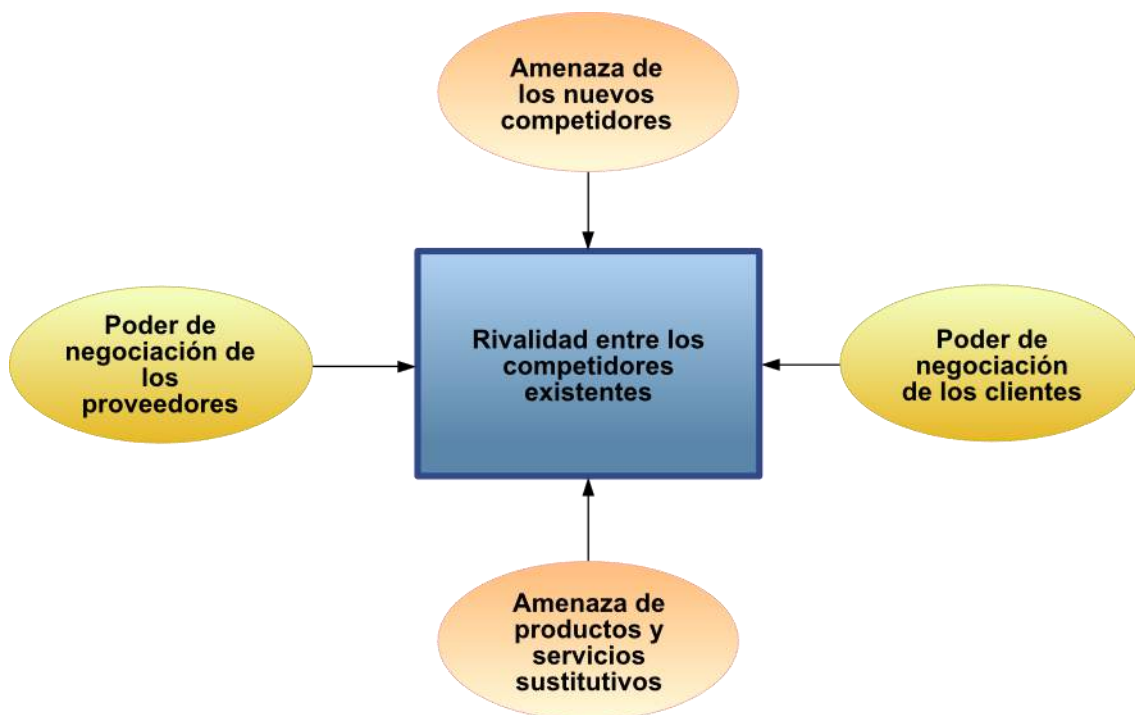
Un **modelo de negocio** es una herramienta previa al plan de negocio que te permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear...

Cuando se habla, coloquialmente, de modelo de negocio se suele concretar en la forma que tiene una empresa de ganar dinero. Y también es eso, pero es mucho más. "Se suele relativizar lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, de cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es una visión sistémica de tu negocio", subraya **Javier Megías**, experto en creación de empresas y modelos de negocio.

## Punto A: Análisis estratégico

### A.1 Cruz de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector.



1. Poder de negociación con los clientes: Este se considera medio/alto debido a que no hay otro Minimarket en la zona que comercialice la variedad de productos que ofrece Tango Almacén. Si bien hay ciertos productos que pueden conseguirlos en un kiosco ubicado a 300 metros, cuando el cliente arma la canasta con diversos productos, se encuentra con la satisfacción de poder comprar todo en un mismo lugar. Esto, incluso, demostró que muchos prefieren la comodidad por encima del precio al realizar sus compras.
2. Poder de negociación con los proveedores: Podemos considerar que cuenta con dos categorías de proveedores: Por un lado, aquellos con gran volumen de ventas a nivel nacional e internacional (por ejemplo: Pepsi, Coca Cola, Arcor, Quilmes, etc.) y por otro lado se encuentran pequeñas empresas y emprendimientos locales. Para con los primeros, el poder de negociación es bajo. Esto se debe a que “Tango Almacén” no es un cliente que ocupe gran porción de la torta en el consumo de su mercadería. Con los proveedores locales posee mayor poder de negociación porque muchos solo vendían a consumidores finales antes de comercializarlos en el Minimarket. Algunos ejemplos son quienes proveen pizzas, sfijas y bombitas de quesos precocinadas, “sanguches triangulitos” caseros, ensaladas de distintas variedades,

pickles, tartas, bebida alcohólica “gin” producido en Tucumán, etc. Con esta segunda categoría posee mayor poder de negociación en cuanto a precios, plazos de pago y entrega de mercadería.

3. Amenaza de nuevos competidores: Media/Baja. Es posible que aparezcan competidores con características similares a este Minimarket, pero, se encontrarán con grandes dificultades si desean construir en la cercanía. Esto se debe a que es una zona poblada de casas cuyo valor requiere de una gran inversión y además que los habitantes estén dispuestos a vender/alquilar. Es decir que las barreras de entrada de nuevos competidores son altas por los requisitos de capital.
4. Amenazas de productos/Servicios competitivos: También se considera que es Media/Baja porque una los productos que comercializa son variados y están generalmente a la venta en los distintos supermercados. Además, están aliados con proveedores locales que producen productos artesanales y caseros.
5. Rivalidad entre los competidores: Como principal se encuentra un Kiosco que está en el barrio hace 20 años. Los precios que ofrecen al cliente son más competitivos, pero, las instalaciones no se encuentran mantenidas correctamente, la atención deja mucho que desear: Si solo se encuentra la dueña no deja entrar a los clientes por seguridad y esto lleva a que el mismo no pueda observar y otros productos más que el específico que fue a buscar.

## A.2 FODA

Es una herramienta diseñada para conocer la situación real de una organización, empresa, o proyecto dentro del mercado. Consiste en realizar una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para facilitar la toma de decisiones a futuro.

En este análisis podemos observar tanto aspectos internos (Fortalezas y debilidades), como externos (Oportunidades y amenazas) que influyen en el negocio.

Dentro de las fortalezas encontramos:

- 1) Ubicación: Se encuentra ubicado en una zona muy transitada cerca de la avenida principal de Yerba Buena, Tucumán y no se encuentran almacenes con estas características en las cercanías.
- 2) Atención al cliente/Expertise: Ambos dueños, con experiencia comercial hacen énfasis en el buen trato al cliente y se ve reflejado en la fidelidad de los mismos.
- 3) Horarios de apertura: La organización abre todos los días, incluso domingos y feriados, es por ello que los consumidores saben que pueden acudir con la seguridad que estará abierto.
- 4) Variedad de productos: Tal como lo dice el logo “**de todo**, de pasada” la idea del negocio es brindar todos los productos que las personas necesitan para el hogar.

Como principales debilidades, pudimos observar:

- 1) Falta de capacidad física: Si bien poseen espacio para exponer la variedad de productos que buscan ofrecer al cliente, no tienen un depósito del tamaño para llevar un stock en base a la demanda.
- 2) Precios: Los socios no buscan diferenciarse en cuanto al precio, es por ello que algunos productos se encuentran por encima de la competencia
- 3) Falta de un sistema de gestión: Esta es, sin dudas, una de las debilidades más fuertes de la organización ya que no les permite formalizar los procesos y tener la información de manera ordenada.
- 4) Comunicación: La falta de manuales de función, los lleva a tener problemas en la comunicación y a cometer errores. Ambos realizan las mismas tareas, como ser compras y pago a proveedores.

Como amenazas encontramos:

- 1) Inflación: Es un aspecto económico que sufren la mayoría de los negocios en el país.
- 2) Nuevos Competidores: por más que la zona en la que se encuentra dificulta está poblada de casas, con la inversión suficiente podría instalarse otro MiniMarket.

Oportunidades:

- 1) Campaña de Marketing: Actualmente las redes son utilizadas de manera improductiva y sin un plan de acción, por lo que podrían aprovechar para lanzar una campaña de marketing.
- 2) Posibilidad de expansión: La organización tiene la posibilidad de expandirse para construir un depósito de mercadería más grande en el mismo terreno.
- 3) Apertura en tiempos de pandemia: Cuando muchos negocios tuvieron que cerrar, este tipo de negocios pudo seguir operando.
- 4) Ofrecer Productos diferenciales: Dentro de las tendencias en el consumo se encuentran los productos sin **tacc** y veganos, es por ello que podrían aprovechar esta oportunidad

# Análisis Foda

## Fortalezas

- Ubicación
- Atención al cliente
- Horario de apertura
- Variedad de productos

## Oportunidades

- Posibilidad de expansión
- Apertura en tiempos de cuarentena
- Ofrecer productos/Servicios diferenciales
- Campaña de Marketing

## Debilidades:

- Falta de Capacidad física
- Precios
- Falta de un sistema que incluya Stock y Compras
- Falta de comunicación entre los socios

## Amenazas:

- Nuevos Almacenes
- Inflación
- Liquidez
- Actualización de precios

En base a este análisis, se redactaron las estrategias FO-FA-DO-DA en el inciso C dentro de las propuestas de mejora.

## A.3 Análisis VRIO

Es una técnica o **análisis** mediante el cual la empresa es capaz de detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo.

	V	R	I	O	
No poseer un sistema de gestión					Desventaja competitiva
Productos que comercializa Espacio Físico					Paridad competitiva
Ubicación Atención al cliente					Ventaja competitiva temporal
Productos sin tacc/Veganos					Ventaja competitiva por explotar
Expertise Contactos					Ventaja competitiva Sostenible

Tal como se mencionó anteriormente, el hecho de no poseer un sistema de gestión es una desventaja competitiva que no les permite organizar la información para la toma de decisiones.

Los productos que comercializa son una fuente valorada por los consumidores, pero totalmente imitables por la competencia. Esto se debe a que, en este tipo de negocios, generalmente hay proveedores que dominan el mercado (empresas grandes como Coca Cola, Pepsi, Arcor, P&G, etc.). Es por ello que buscan seguir apostando a diferenciarse en los productos artesanales y producidos por pequeños emprendedores, los cuales tienen gran rentabilidad, son bien vistos por la clientela y tienen menor poder de negociación que los proveedores grandes.

La ubicación es una fuente competitiva temporal, debido a que le da valor al negocio. Es rara porque no hay otro negocio con las mismas características en la zona. Si bien es difícil de imitar, no es inimitable porque con la inversión suficiente podrían construir un negocio similar cerca de Tango.

En cuanto a las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se detectaron 3:

- El expertise de los dueños, ambos poseen más de 15 años de experiencia comercial en distintos rubros.
- Contactos: Ambos son conocidos por haber trabajado bien y honestamente en su pasado, lo que los llevó a conseguir ayuda de mucha gente.
- Atención al cliente: Apoyado por su experiencia, ambos inculcan a sus trabajadores a tener un buen trato con los clientes y fomentan el buen clima laboral.

En cuanto al expertise de los dueños y a los contactos de los mismos, se utilizaron para poder financiar la inversión de la sucursal.

#### A.4 Modelo CANVAS

##### ✓ Segmento de mercado

- Dirigido a un público muy amplio, integrado por hombres y mujeres de todas las edades, de clase media, media alta, que habitan en la ciudad de Yerba Buena.
- Son personas que ponen en primer lugar la comodidad antes que los precios.
- Valoran la calidad y la buena atención.
- Usan mucho las redes sociales, principalmente Instagram.

##### ✓ Propuesta de Valor

Ofrecer a los clientes una amplia variedad de productos al cliente, atendiendo sus necesidades en las siestas, domingos y feriados. Haciendo énfasis en la atención cordial, rápida y personal por parte de Tango Almacén.

##### ✓ Canales de distribución y comunicación

Los canales de comunicación utilizados son: Redes Sociales (Instagram), E-chat (WhatsApp Business). Si bien el fuerte de las ventas se realiza en el MiniMarket, también se hacen envíos a domicilio a través de pedidos ya. Este último garantiza la entrega rápida del producto, pero representa un precio muy superior para el cliente ya que incluye las comisiones que la aplicación le cobra al negocio.

Teniendo una mirada a futuro, se tiene en mente implementar un servimoto que realice los pedidos a domicilio para poder independizarse de los costos de pedidos ya.

#### ✓ Relaciones con los clientes.

La atención a los clientes se realiza. Se logra una relación cercana, a través de asesorías y de la buena predisposición de la dueña en escuchar a sus clientes tanto las críticas constructivas como las quejas y ofreciendo un servicio post venta adecuado. Personalización de mensajes y ofertas. Utiliza una comunicación transparente y sincera, generando una interacción y confianza. Además, ofrece promociones a sus clientes cuando hacen compras por mayor, es decir cuando compran más de una cierta cantidad.

#### ✓ Fuentes de ingresos.

Los ingresos son generados por la venta de los productos. Los medios de pago que ofrece son: efectivo, transferencia bancaria, tarjetas de débito y crédito (mercado pago).

El hecho de haberse expandido a todos estos medios de pago, le da la posibilidad de vender más, ya que clientes que no viven en Tucumán hacen pedidos a familiares/amigos de Yerba Buena y pagan con transferencia bancaria. Cuenta con diversas estrategias de precios tales como promociones semanales de algunos productos. Los fines de semana ofrece distintas promociones, principalmente destinada al consumo en reuniones sociales.

Teniendo en cuenta este plan de negocios, una fuente de ingreso adicional sería las ventas generadas a través de ventas a domicilio realizadas por medio de la aplicación "Pedidos Ya".

#### ✓ Recursos clave

- Recursos humanos:
- El expertise de los dueños, cuentan con conocimientos y experiencia en el rubro comercial por los respectivos trabajos que tuvieron previamente.
- Contactos: Ambos son conocidos por haber trabajado bien y honestamente en su pasado, lo que los llevó a crear excelentes vínculos con distintos proveedores y clientes.
- Atención al cliente: Ambos consideran que uno de los pilares del negocio es tener un buen trato con los clientes y fomentar el buen clima laboral.
- Futuro: Se deberá incorporar a la organización personal que posea las competencias y requisitos definidos en los manuales de funciones propuestos.



- Recursos financieros: El emprendimiento inicia con el aporte de capital propio ambos de los socios. Actualmente, se mantiene a través de la reinversión de ganancias obtenidas en cada periodo. Para el futuro se considera pedir préstamo a fuentes externas tanto la familia como el banco para llevar a cabo la inversión.
- Recursos físicos: Entre los recursos físicos clave de este emprendimiento que se encuentran en el local podemos encontrar: heladeras, freezer, instalaciones y estanterías, computadora y una amplia variedad de mercadería. Además, el local está ubicado estratégicamente en Yerba Buena
- Recursos intelectuales: Patente de la marca Tango Almacén.

#### ✓ Actividades clave

- Compra de mercadería.
- Manejo de redes sociales activo.
- Venta del producto.
- Búsqueda de nuevos proveedores locales.
- Adaptación a las nuevas tendencias de consumo.
- Gestionar el stock de mercadería.
- Buena atención.

#### ✓ Aliados clave.

Sus principales aliados son los proveedores de mercadería lo que les permite a los dueños del emprendimiento contar con los productos demandados por los clientes.

Su importancia radica en tener los productos en tiempo y forma en el local para poder brindar al consumidor final insumos de calidad y cumplir con sus expectativas. Además, el crear vínculos con los proveedores permite obtener mayores créditos y condiciones de pago.

#### ✓ Estructura de costos.

El emprendimiento incurre tanto en costos fijos como en variables. Entre los primeros podemos encontrar: alquiler, luz, agua, electricidad, internet y salarios. Con respecto a los costos variables, se encuentran únicamente los de adquisición de los productos comercializados.

En cuanto al delibera a puertas del consumidor, se contrató a Pedidos Ya para que se encargue del mismo. Esta aplicación se encarga de comercializar a través de la plataforma y realizar la logística con sus cadetes. Los costos de la misma son trasladados a los precios de los productos, para poder mantener el margen de los mismos.

### A.5 Cuestionarios a Clientes

Se llevó a cabo un cuestionario para conocer las opiniones de los clientes actuales que consumen frecuentemente en el mismo (considerados como amigos verdaderos de la empresa).

Este formulario fue realizado a través de Google Forms, enviado por WhatsApp. Consta de 5 preguntas, para ser respondido en 3 minutos y que

las respuestas sean espontaneas. La complicación estuvo con aquellos clientes de mayor edad que no están tan familiarizados con la tecnología. En dichos casos se procedió a hacerles las preguntas de manera personal y a medida que respondían les íbamos llenando el cuestionario.

The image shows a digital questionnaire interface. At the top, a purple header indicates 'Sección 1 de 2'. The main title is 'Cuestionario de investigación de mercado'. Below the title, a message states: 'Este cuestionario no le llevara mas de 3 minutos en responder. Gracias por su tiempo!'. The first question is '¿Es cliente de Tango Almacén?' with radio button options for 'Si' and 'No'. A navigation bar below the question says 'Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección'. The second section is titled 'Sección 2 de 2' and 'Ultima sección'. It contains the question '¿Cual es la mayor ventaja de comprar en el Local? \*' with radio button options: 'Ubicacion del mismo', 'Precios', 'Variedad de Productos', 'Atencion al cliente', and 'Otra...'. The interface includes standard mobile UI elements like close and menu icons.

Sección 1 de 2

## Cuestionario de investigación de mercado

Este cuestionario no le llevara mas de 3 minutos en responder. Gracias por su tiempo!

¿Es cliente de Tango Almacén?

Si

No

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 2

## Ultima sección

Descripción (opcional)

¿Cual es la mayor ventaja de comprar en el Local? \*

Ubicacion del mismo

Precios

Variedad de Productos

Atencion al cliente

Otra...

111

¿Que productos adquiere usualmente en el local? \*

- Artículos de limpieza
- Quesos y fiambres especiales
- Bebidas Con alcohol
- Bebidas sin alcohol
- Panificación
- Golosinas
- Conservas y especialidades
- Insumos para cocinar
- Otra..

111

¿Que productos adquiere usualmente en el local? \*

- Artículos de limpieza
- Quesos y fiambres especiales
- Bebidas Con alcohol
- Bebidas sin alcohol
- Panificación
- Golosinas
- Conservas y especialidades
- Insumos para cocinar
- Otra..

¿Cuál considera que es la causa por la cual no adquiere ciertos productos el local? (Puede marcar más de 1)

Tiempo de espera

Precios

Falta de lugar para estacionar

Otra...

¿Que producto/servicio le gustaria que implemente Tango Almacén?

Texto de respuesta corta

Se formularon 5 preguntas, la primera para discriminar a aquellos que no fuesen clientes del MiniMarket, las siguientes 3 fueron preguntas cerradas:

¿Cuál es la mayor ventaja de comprar en el local?

Las respuestas estuvieron distribuidas de manera pareja en: ubicación, variedad de productos, y atención al cliente. Lo que cabe destacar es que ningún encuestado respondió que la ventaja principal fuese el precio. Sin embargo, el segmento al que apunta “Tango Almacén” es aquel que a la hora de la comprar valora mucho la comodidad y puede hacer la “vista gorda” en la diferencia de precios con los hipermercados.

¿Qué productos adquiere usualmente?

Los 4 rubros más requeridos por los clientes son:

- Bebidas con alcohol
- Bebidas sin alcohol
- Quesos y Fiambres especiales
- Conservas y especialidades

Estos datos les sirvieron a los dueños para determinar el ABC de sus productos de manera general, es decir, cuales son aquellos 3 o 4 que son esenciales para los clientes y, por ende, no pueden faltar en las góndolas

¿Cuál considera que es la causa por la cual no compra ciertos productos en el Almacén?

Para sorpresa de nosotros, la principal causa por la cual los clientes no se frenan en el local a comprar en determinadas ocasiones es la falta de lugar para estacionar. Sin embargo, en algunas de las calles de Yerba Buena se podrá circular en una sola dirección. Una de esas es la Bascary, calle sobre la cual se encuentra el negocio. Creemos que esto solucionaría dicha problemática porque los autos no estacionarían de los dos lados de la calle, lo que llevaría a que la gente pueda circular mejor y parar en doble fila para comprar y seguir su ruta.

Gráfico N°1: ¿Cuál es la mayor ventaja de comprar en el local?

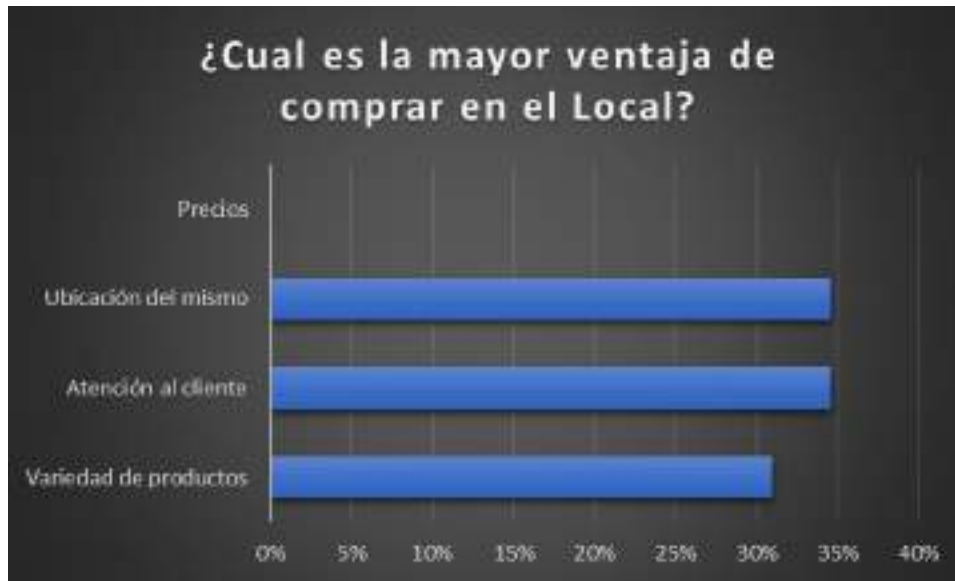


Gráfico N°2 ¿Que productos adquiere usualmente en el local?



Gráfico N°3: ¿Cuál considera que es la causa por la cual no adquiere ciertos productos en el local?



#### A.6 Publicidad: Difusión en redes sociales

Las redes sociales son estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o límites físicos.

Los socios Gerentes hicieron énfasis en este aspecto, considerado esencial darse a conocer a los potenciales clientes de Yerba Buena. Para ello contrataron a un community manager encargado de realizar las publicaciones frecuentemente en el perfil de Instagram.

La modalidad de operación actual es la siguiente: uno de los socios es el encargado de tomarle fotos a los productos que se quieren publicitar, le envía las fotos de los productos tomadas con su celular al community manager y este debe realizar las publicaciones diariamente en Instagram.

Sin embargo, no existe una planificación en las publicaciones, no hay ningún plan que tenga en cuenta los productos y promociones a publicitar según épocas y fechas. Otra deficiencia que se puede notar es que las fotos tomadas con el celular del socio no son de buena calidad, lo que lleva a que la publicación no sea atractiva a los ojos del consumidor.

Publicaciones extraídas del Instagram del negocio:





## Punto B: Análisis financiero

### B.1 Análisis comparativo de ventas

En el presente trabajo se procedió a obtener los datos históricos de Ventas de la empresa a través del Excel utilizado para poder así convertirlos en información Útil para la toma de decisiones.

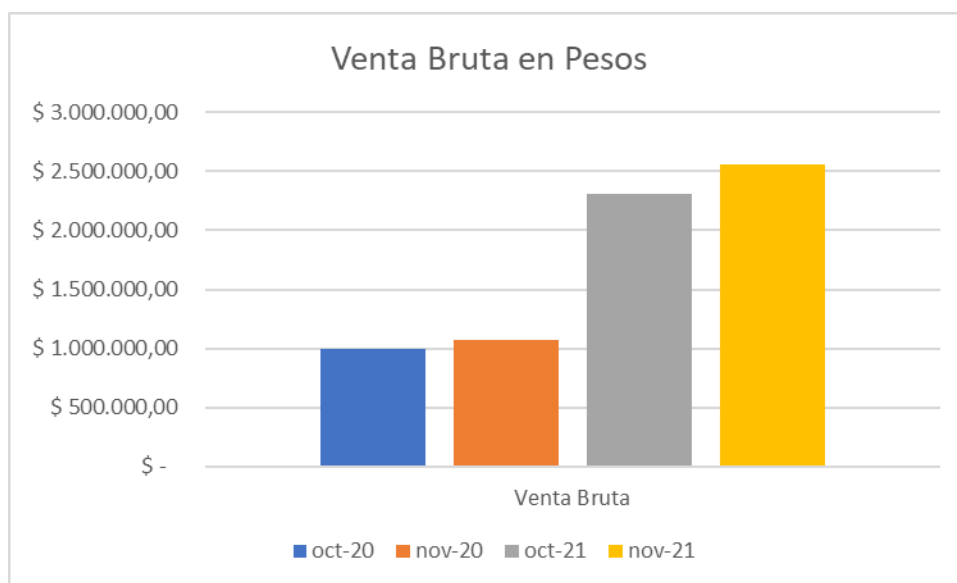
Se extrajeron los datos de las ventas de octubre y noviembre de 2020, meses en los cuales se encontraban todavía en el primer Local, hasta Octubre y Noviembre de 2021 (meses en los cuales ya se encontraba en la segunda ubicación)

Con estos datos se realizaron comparaciones para poder determinar si el negocio creció o no en el transcurso del año:

	oct-20		nov-20		oct-21		nov-21	
Venta Bruta	\$	999.394,75	\$	1.070.349,43	\$	2.310.847,00	\$	2.554.290,00
Inflacion 50% anual	\$	1.499.092,13	\$	1.605.524,14	\$	2.403.280,88	\$	611.938,00
Venta dolarizada	\$	12.492,43	\$	12.818,56	\$	22.219,68	\$	24.384,63

#### Gráfico 4: Comparación de venta en pesos

La primera comparación fue realizada sobre la venta en pesos los meses de 2020 vs los de 2021.

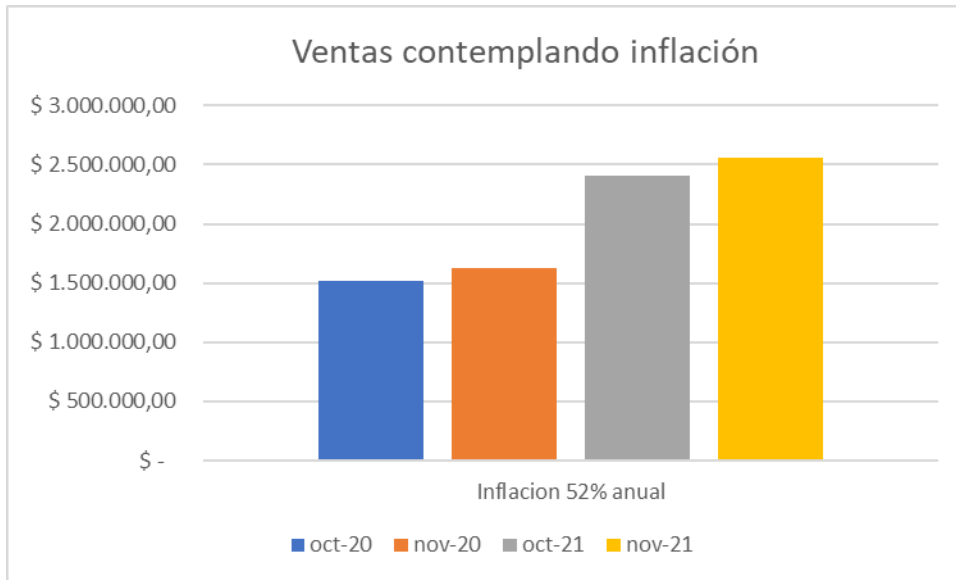


Si bien se puede observar un claro crecimiento, en un país como el nuestro, la inflación lleva a que el valor nuestra moneda en 2021 sea menor a en 2020. Es por ello que se realizaron comparaciones en dólares y actualizando a la inflación.



### Gráfico 5: Comparación de ventas contemplando inflación

Ingresos brutos con inflación, Se tomó una tasa anual de inflación basada en la información brindada por la BBC News del 52% Anual. Esto se realizó a fin de hacer real la comparación de ventas entre los dos años, ya que los valores nominales en Argentina no pueden compararse en periodos considerables de tiempo por la situación económica que se vive.

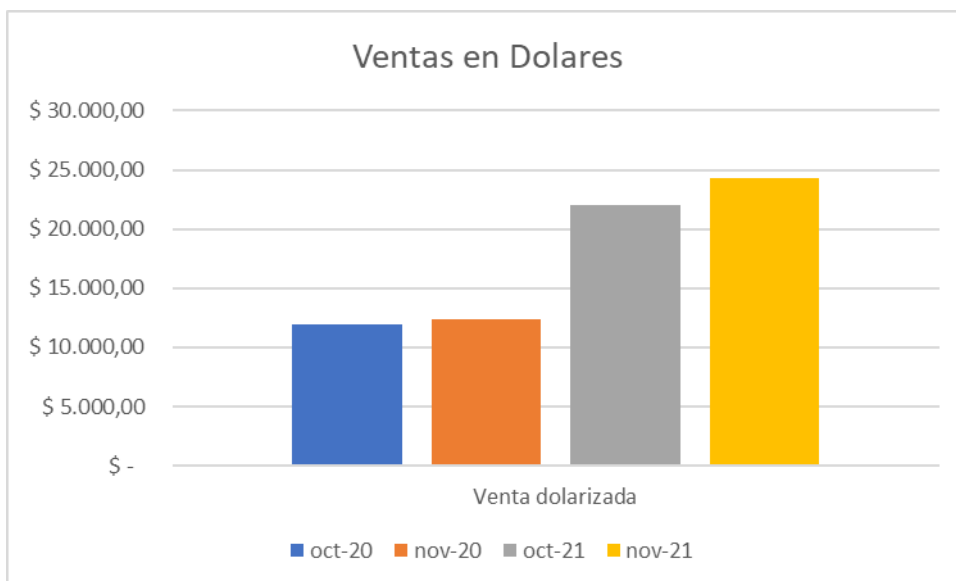


### Gráfico 6: Comparación de ventas dolarizada

Por otro lado, se procedió a realizar la misma comparación, pero esta vez se tuvo en cuenta el valor oficial del dólar para la venta en el Banco Nación.

Dividimos los ingresos brutos sobre el mismo para llevar poder realizar un estudio más real de las ventas:

Mes	Precio dólar Oficial BNA
oct-20	\$ 83,45
nov-20	\$ 86,25
oct-21	\$ 104,96
nov-21	\$ 105,25



Podemos observar que en los 3 puntos analizados los ingresos de Tango Almacén aumentaron considerablemente:

En este último caso el análisis es positivo ya que, como podrán observar, el incremento porcentual es mayor

a 180% en ambos meses:

Mes	Incremento en ventas	Incremento porcentual
oct-20	\$ 11.975,97	184%
oct-21	\$ 22.016,00	
nov-20	\$ 12.409,85	196%
nov-21	\$ 24.268,79	

## B.2 Flujo de fondos proyectado

Cuando hablamos de Flujo de Fondos (proyectado) nos referimos a la estimación del efectivo que ingresa y egresa en un período de tiempo proyectado. No estamos hablando de resultados contables, sino del dinero que efectivamente entra y sale.

El Costo de Oportunidad en el campo de las finanzas, se refiere a todos los recursos que podríamos ganar si pudiéramos todo nuestro capital a trabajar, por ejemplo, si todo el dinero que tenemos en distintas cuentas corrientes lo invirtiéramos en un plazo fijo, ese porcentaje sería nuestro Coste de Oportunidad.

Para la realización y análisis del Flujo de Fondos Proyectado, se plantearon 3 escenarios de ventas en base a lo hablado con los socios del negocio:

Escenario Optimista: Un crecimiento del 50% anual (4,16% mensual), este sería el ideal.

Escenario Normal: Crecimiento del 35% anual (2,91% mensual).

Escenario Pesimista: crecimiento del 20% anual (1,66% mensual).

<b>Escenario Pesimista</b>				
DETALLE	0	1	2	3
Ingresos por ventas		\$ 22.371.588,51	\$ 26.845.906,22	\$ 32.215.087,46
Costos variables:				
CMV (65%)		\$ 14.541.532,53	\$ 17.449.839,04	\$ 20.939.806,85
Costos fijos				
Publicidad		\$ 168.000,00	\$ 168.000,00	\$ 168.000,00
Alquiler				
Luz		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Amortizaciones (3 años)		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Subtotal		\$ 7.432.055,98	\$ 8.998.067,18	\$ 10.877.280,61
Impuesto a las ganancias (25%)		\$ 1.858.014,00	\$ 2.249.516,79	\$ 2.719.320,15
Subtotal		\$ 5.574.041,99	\$ 6.748.550,38	\$ 8.157.960,46
Inversion Inmuebles	\$ 1.718.985,00			
Inversion Muebles	\$ 600.000,00			
Amortizacion		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
FF	-\$ 2.318.985,00	\$ 5.774.041,99	\$ 6.948.550,38	\$ 8.357.960,46
<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>-\$ 2.318.985,00</b>	<b>\$ 4.277.068,14</b>	<b>\$ 5.147.074,36</b>	<b>\$ 6.191.081,82</b>
<b>VAN (tasa de costo de op %53)</b>	<b>\$ 6.756.820,83</b>			
<b>TIR</b>	<b>260%</b>			
<b>PRI</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1.958.083,14</b>		
<b>Escenario Normal</b>				
Detalle	0	1	2	3
Ingresos por ventas		\$ 25.168.037,08	\$ 28.565.722,08	\$ 32.422.094,57
Costos variables:				
CMV (65%)		\$ 16.359.224,10	\$ 18.567.719,35	\$ 21.074.361,47
Costos fijos				
Publicidad		\$ 168.000,00	\$ 168.000,00	\$ 168.000,00
Alquiler				
Luz		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Amortizaciones (3 años)		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
subtotal		\$ 8.410.812,98	\$ 9.600.002,73	\$ 10.949.733,10
Impuesto a las ganancias (25%)		\$ 2.102.703,24	\$ 2.400.000,68	\$ 2.737.433,27
subtotal		\$ 6.308.109,73	\$ 7.200.002,05	\$ 8.212.299,82
Inversion Inmuebles	\$ 1.718.985,00			
Inversion Muebles	\$ 600.000,00			
Amortizacion		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
FF	-\$ 2.318.985,00	\$ 6.508.109,73	\$ 7.400.002,05	\$ 8.412.299,82
<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>-\$ 2.318.985,00</b>	<b>\$ 4.820.822,02</b>	<b>\$ 5.481.483,00</b>	<b>\$ 6.231.333,20</b>
<b>VAN (tasa de costo de op 53%)</b>	<b>\$ 7.444.629,47</b>			
<b>TIR</b>	<b>287%</b>			
<b>PRI</b>	<b>1</b>	<b>2501837,025</b>		

<b>Escenario Optimista</b>				
Detalle:	0	1	2	3
Ingresos por ventas		\$ 27.964.485,64	\$ 41.946.728,46	\$ 62.920.092,70
Costos variables:				
CMV		\$ 18.176.915,67	\$ 27.265.373,50	\$ 40.898.060,25
Costos fijos:				
Publicidad		\$ 168.000,00	\$ 168.000,00	\$ 168.000,00
Alquiler				
Luz		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Amortizaciones (3 años)		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Subtotal		\$ 9.389.569,98	\$ 14.283.354,96	\$ 21.624.032,44
Impuesto a las ganancias (25%)		\$ 2.347.392,49	\$ 3.570.838,74	\$ 5.406.008,11
Subtotal		\$ 7.042.177,48	\$ 10.712.516,22	\$ 16.218.024,33
Inversion Inmuebles	\$ 1.718.985,00			
Inversion Muebles	\$ 600.000,00			
Amortizacion		\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
FF	-\$ 2.318.985,00	\$ 7.242.177,48	\$ 10.912.516,22	\$ 16.418.024,33
<b>VALOR ACTUAL</b>	-\$ 2.318.985,00	\$ 5.364.575,91	\$ 8.083.345,35	\$ 12.161.499,51
VAN (tasa de costo de op 53%)	\$ 11.660.160,90			
TIR	351%			
PRI	1 AÑO	\$ 3.045.590,91		

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto de inversión, y sirve para que los inversionistas decidan si participar o no en él, ya que su cálculo permite comparar el valor actual de los gastos con los ingresos que se han proyectado para más adelante. En este Caso el VAN, incluso en el escenario pesimista, es mayor a 0.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de ingresos que se obtiene periódicamente debido a una inversión. La TIR es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero o, dicho de otra manera, la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos. En los 3 casos la TIR también es mayor a la tasa de costo de oportunidad de invertir en otro proyecto o en un plazo fijo (la misma es de un 53%)

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. El Periodo de recupero para tango Almacén está proyectado para el primer año de funcionamiento.

Este flujo de fondos proyectado, junto a los indicadores nos muestran que el negocio en situaciones normales es rentable.

### B.3 Forecast Diciembre 2021

El Forecast consiste en la estimación y monitorización de las ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta.

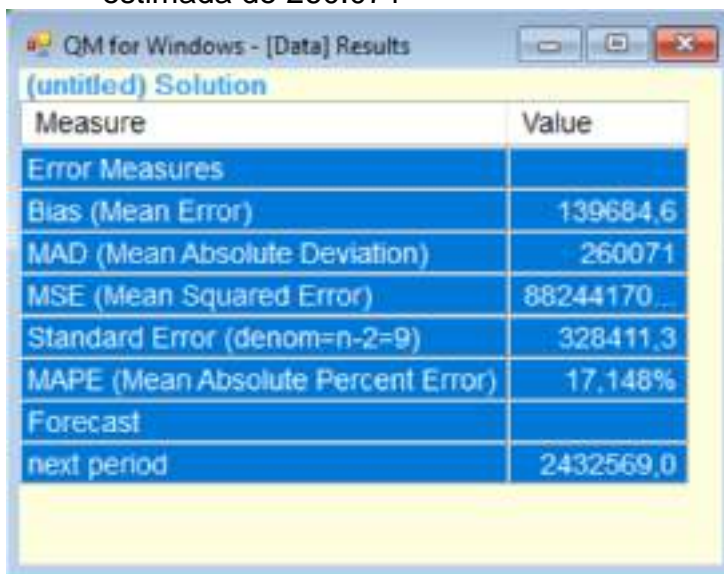
Para el desarrollo del mismo se utilizó la aplicación Windows QM, desarrollada la materia Análisis cuantitativo de empresas, dentro de la misma elegimos la opción Forecasting -> Time Series Analysis (Análisis de series de tiempo).

Una serie de tiempo es una secuencia de datos u observaciones, medidos en determinados momentos y ordenados cronológicamente. Visualmente, es una curva que evoluciona en el tiempo.

Se obtuvo datos históricos de ventas desde Noviembre 2020 hasta el mismo mes en 2021 incluido, para así poder pronosticar los ingresos en el siguiente periodo.

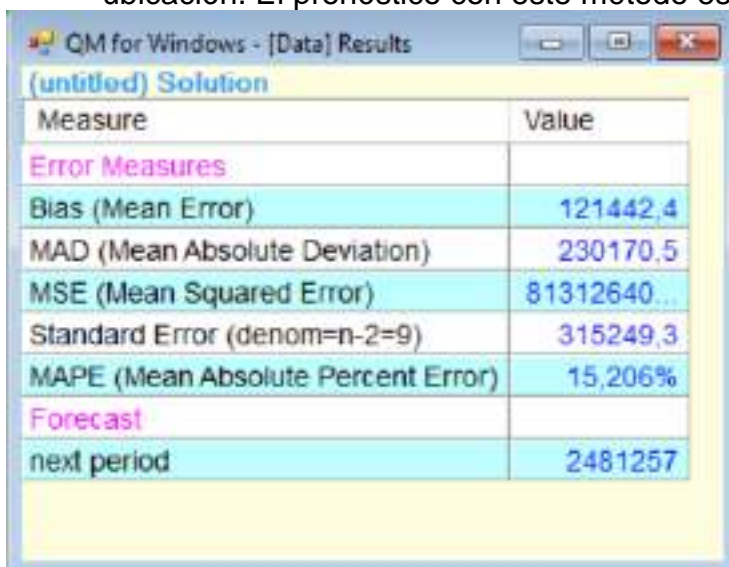
Los métodos elegidos fueron:

- Promedio móvil simple (N=2): La estimación para el siguiente periodo se encuentra alrededor de \$2.432.569 con una desviación Absoluta (MAD) estimada de 260.071



Measure	Value
<b>Error Measures</b>	
Bias (Mean Error)	139684,6
MAD (Mean Absolute Deviation)	260071
MSE (Mean Squared Error)	88244170...
Standard Error (denom=n-2=9)	328411,3
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	17,148%
<b>Forecast</b>	
next period	2432569,0

- Weighted Móvil Average: (Promedio móvil Ponderado con N=2) Considerando un peso de 0.7 en el último y 0.3 en el penúltimo periodo debido a que fueron los 2 meses en que ya se encontraban en la actual ubicación. El pronóstico con este método es \$2481257 y el MAD \$230170



Measure	Value
<b>Error Measures</b>	
Bias (Mean Error)	121442,4
MAD (Mean Absolute Deviation)	230170,5
MSE (Mean Squared Error)	81312640...
Standard Error (denom=n-2=9)	315249,3
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	15,206%
<b>Forecast</b>	
next period	2481257

- Lineal Trend Line Model: modelo de línea de tendencia lineal, presenta un error en la estimación de \$171202 y la estimación de ventas es \$2537999

QM for Windows - [Data] Results

(untitled) Solution

Measure	Value	Future Period	Forecast
<b>Error Measures</b>		14	2537999
Bias (Mean Error)	.063	15	2654002.0
MAD (Mean Absolute Deviation)	171202.7	16	2770004.0
MSE (Mean Squared Error)	43588190...	17	2886006
Standard Error (denom=n-2=11)	226965.4	18	3002009.0
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	12.642%	19	3118011.0
<b>Regression line</b>		20	3234013
Demand(y) = 913966.6		21	3350016.0
+ 116002.3 * Time(x)		22	3466018.0
<b>Statistics</b>		23	3582020
Correlation coefficient	.901	24	3698023.0
Coefficient of determination (r <sup>2</sup> )	.812	25	3814025.0
		26	3930027
		27	4046030.0

- Multiplicative descompositon (Seasonal): Método de descomposición multiplicativa, calcula el pronóstico como la línea de regresión lineal multiplicada por los índices estacionales.

Los resultados de este método son los que se tuvieron en cuenta, porque es el que presenta la menor desviación estándar (146.620), debido a esto fue que tomamos en el Forecast ajustado el valor \$2.505.706.

QM for Windows - [Data] Results

(untitled) Solution

Measure	Value	Future Period	Unadjusted Forecast	Seasonal Factor	Adjusted Forecast
<b>Error Measures</b>		14	2535028.0	.968	2505706
Bias (Mean Error)	-3322.885	15	2651908.0	1.077	2857372.0
MAD (Mean Absolute Deviation)	146620.5	16	2768789.0	.88	2437831
MSE (Mean Squared Error)	37927750...	17	2885669.0	.994	2867153.0
Standard Error (denom=n-2-6=5)	314025.7	18	3002549.0	.942	2827527
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	10.704%	19	3119429.0	1.118	3488545.0
<b>Regression line (unadjusted forecast)</b>		20	3236309.0	.968	3108875
Demand(y) = 808706.8		21	3353189	1.077	3612087.0
+ 116880.1 * time		22	3470069	.88	3055287.0
<b>Statistics</b>		23	3586040	.904	3563034.0
Correlation coefficient	.916	24	3703829.0	.942	3487929.0
Coefficient of determination (r <sup>2</sup> )	.839	25	3820709.0	1.118	4272806
		26	3937590.0	.968	3892044
		27	4054470.0	1.077	4368601



Luego de analizar los cuatro métodos, elegimos ultimo (descomposición multiplicativa estacional) porque es el que presenta la menor desviación estándar (146.620). Es por ello que tomamos en el Forecast ajustado el valor \$2.505.706.

También se llevó a cabo un Forecast “ficticio” para el mes de noviembre 2021, es ficticio porque si bien teníamos los datos de ventas de dicho mes, se introdujeron los meses previos al QM for Windows. Esto se hizo para poder observar cuál de los 3 métodos era el que menor desviación tenía en sus resultados.

Como se mencionó anteriormente, los dueños se plantearon como objetivo de ventas un crecimiento anual entre 35% y 50%. Es por ello que analizó y comparó las ventas reales del último mes, con un Forecast ajustado a los tres escenarios contemplados:

**Pesimista:** establecimos en el peor de los casos un crecimiento en los ingresos del 20% Anual, es decir, un 1.6% mensual.

**Normal:** crecimiento anual del 35% y mensual del 2.9%.

**Optimista:** 50% de crecimiento Anual y 4.16% de crecimiento mensual

	Forecast Noviembre 2021	Escenario optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Crecimiento Anual		50%	35%	20%
Crecimiento Mensual		0,041666667	0,029166667	0,016666667
Ventas Proyectadas	\$ 2.181.459,00	\$ 2.272.353,13	\$ 2.245.084,89	\$ 2.217.816,65

Al observar el siguiente cuadro, podemos ver como las ventas reales de dicho periodo superan, incluso, al escenario optimista planteado:

Venta real Noviembre 2021	\$ 2.310.847,00
Optimista (4,1% Mensual)	\$ 2.272.353,13
Normal (2,9% Mensual)	\$ 2.245.084,89
Pesimista (1,6% Mensual)	\$ 2.217.816,65

## Punto C: Propuestas de mejora

### C.1 Implementación de un sistema de gestión:

- No existe un sistema de gestión que permita organizar eficientemente la organización:

Si bien en la empresa está implementado un sistema para las ventas y pagos, no es suficiente para una correcta administración. Esto se debe a que, el mismo, no puede usarse para gestionar la información como ser pedidos de compra ni del stock del lugar. Eso que provoca que los pedidos se hagan en base a la intuición de los dueños y cometan errores como tener mercadería en sobre stock o, en el peor de los casos, quedarse sin determinados productos para ofrecer al cliente. Es por ello que considero de gran importancia implementar un sistema que globalice ventas, pagos, stock y compras. Las opciones que podrían considerar son: 1) Contratar a Infomanager, empresa que ofrece el servicio de implementación de sistemas adaptables al negocio y el mantenimiento del mismo

Por otro lado, se encuentra la opción de pagar XUBIO, es un software más rígido que el anterior pero su costo, incluyendo análisis mensuales, es menor al de Infomanager.

En cuanto a la inflación y la actualización de precios, no hay una solución para eliminar esta amenaza. Sin embargo, el nuevo sistema podría tener una función para simplificar la carga de estos nuevos precios en el mismo. Por ejemplo, si un proveedor aumenta un 5%, aplicar ese incremento y que todos los productos de dicha marca suban en ese porcentaje.

- El hecho de la alta liquidez que requiere este tipo de negocios no es un dato menor. Todos los días se deben abonar montos significativos a los distintos proveedores con lo recaudado el día anterior. Entonces, si no se aplica una proyección de pagos y ventas diarias, llevaría a que se endeuden. Otra recomendación sería incluir dichas los mismos en el sistema.



## C2 Estrategias FO-FA-DO-DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Max-Max - Utilizar si expertise para realizar campaña de MKT. - Ampliar cartera de productos con mercadería sin Tacc y para veganos.	Max-Min - Priorizar la atención al cliente y la variedad de productos para que sigan eligiendo "Tango" antes que otro almacén
DEBILIDADES	Min-Max - Aplicar un sistema de Gestión global para Tango Almacén. - Planificar y ejecutar un plan de Marketing. - Expandir Tango Almacén para poder ofrecer mas productos diferenciales.	Min-Min - Mantener precios actualizados para no perder con la inflación. - Mantener una brecha de precios corta con los otros almacenes.

### C.3 Mejoras en la comunicación:

- Definir objetivos de ventas superadores y comunicarlos en la organización.
- Establecer reuniones periódicas en donde se traten diferentes temas relevantes para el negocio.
- Formalizar los procesos, ejemplo en el cierre de caja, compras, pagos.
- Establecer que, diariamente en el cierre de caja deban comunicarse para informarse acerca de lo ocurrido en el día y plantear las acciones a realizar el día siguiente. Otra reunión será llevada a cabo a mediados de mes para revisar principalmente que porcentaje del objetivo mensual se está cumpliendo y otros temas que hayan surgido en el último período. Luego, en el cierre de mes deberán reunirse a hacer un balance del negocio, comparando las ventas del mes con los objetivos establecidos y con las ventas de dicho mes en el año anterior actualizado con la inflación.
- Utilizar los manuales de función elaborados para guiarse que actividades y obligaciones le compete a cada uno y no se sobrepongan las tareas.

### C.4 Propuesta de mejora de Publicidad y Marketing:

Llevar a cabo una estrategia de redes en la cual se planifique las publicaciones a realizar en las próximas semanas, esto permitirá darle orden y sentido a las mismas. Al llevar a cabo dicho plan se tendrá en cuenta fechas especiales (como ser Navidad, Semana Santa, Día de los enamorados, etc.), y el clima según la época del año, ya que hay productos que se consumen mayormente cuando hay temperaturas bajas y otros que los consumidores prefieren en días de calor.

Por otro lado, uno de los socios tiene un perfil comercial, este debería reemplazar en su función al community manager, ya que la mayor parte de lo que

actualmente sube a las redes es lo que dicho socio le envía. Es por ello que recomiendo que tome cursos de capacitación para manejo de redes y encargarse directamente el de las publicaciones.

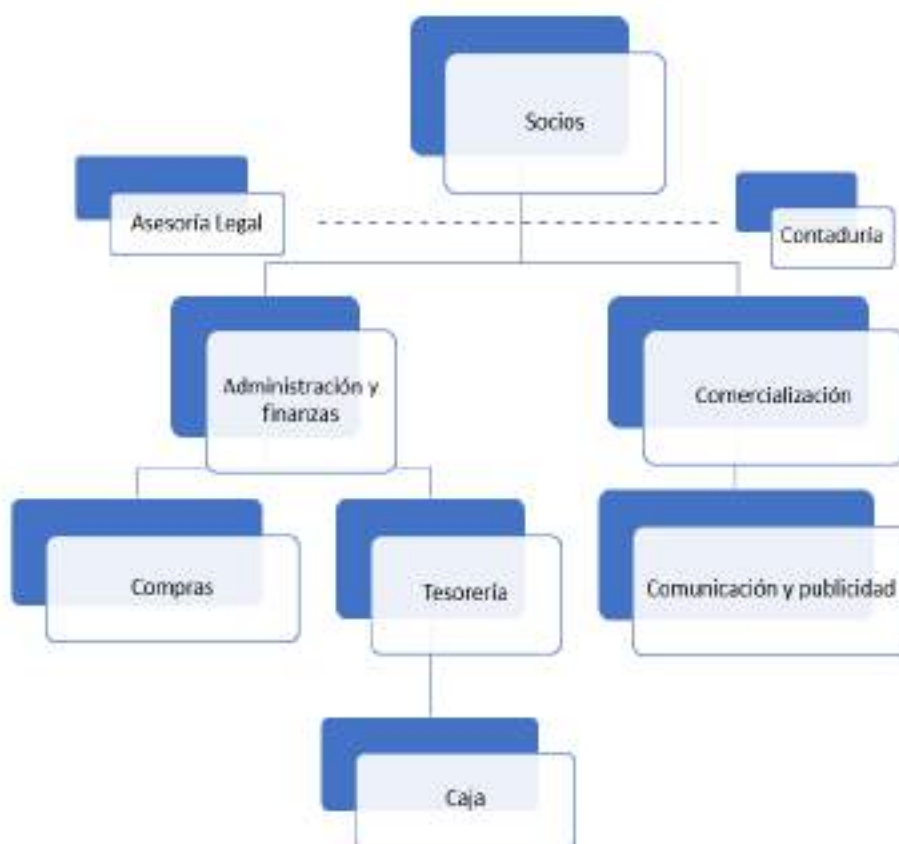
Esto lleva a que la empresa pueda ahorrarse una erogación de dinero que actualmente tienen.

#### C.4 Estructura Propuesta

Se diseñó un organigrama, el cual permite organizar la estructura del emprendimiento, con el fin de crecer con orden y eficacia. El objetivo principal de este fue la búsqueda de claridad en la estructura de Tango Almacén, que, si bien hoy está formado por dos personas, en un futuro no tan lejano, se requerirá de colaboradores. Por lo que, este proceso evitará que exista superposición de funciones y responsabilidades y los problemas que podrían surgir por dichos motivos. Dicho Organigrama será, además, la base para armar un manual de funciones de cada puesto, ayudaría a contar con la información necesaria de inmediato de cada área del emprendimiento.

De este modo, para realizar el organigrama se dividió el emprendimiento en “Áreas Funcionales”, las cuales son: Administración y finanzas (Encabezada por un dueño) de la que se desprenden Compras y tesorería. El segundo socio se encargará de gerenciar el área comercial de la cual surge Comunicación y publicidad.

Por otro lado, la asesoría legal sería tercerizada al igual que la contaduría, cuya información serán provistas por administración y finanzas.



### C.5 Manuales de función:

Luego de identificar las distintas áreas funcionales, se identificaron las actividades o tareas que llevan a cabo las mismas:

#### **Puesto: Responsable de Compras**

Depende de: Gerente Administrativo

Personas a Cargo: No

Funciones:

- Búsqueda activa de nuevos proveedores y productos novedosos para incluir al emprendimiento.
- Identificar nuevas oportunidades para seguir creciendo en el rubro.
- En comunicación constante con los proveedores actuales.
- Realizar los pedidos a proveedores de manera conjunta.
- Colocar etiquetas y precios a los productos que llegan.
- Dar de alta los productos en stock.
- Organizar el stock y controlarlo.
- Establecer políticas de compras.
- Evaluar costos y precios
- Estar pendientes de las novedades del mercado.
- Saber qué necesidades de stock existen, a través del sistema, definiendo un stock mínimo.
- Supervisar la calidad de los productos adquiridos, así como si han llegado en perfectas condiciones. En caso de que lleguen en mal estado, reclamar al proveedor.
- Realizar el seguimiento de pedidos.
- Pedir cotizaciones
- Negociar y pactar las mejores condiciones para el emprendimiento.
- Comunicar a tesoraría sobre la compra a realizar y los plazos para cancelar la factura.
- Establecer comunicación fluida con el sector comercial para que estén al tanto de que productos están en promoción.

Perfil del Puesto:

- Edad: 22 a 26 Años
- Sexo: Masculino
- Nivel de educación: Próximo a recibirse o recibido en CS económicas.
- Idioma: No necesario para el Puesto.
- Informática: Buen manejo de Paquete office
- Conocimientos de contabilidad

Requerimientos:

- Experiencia Laboral: No excluyente.
- Lugar de Trabajo: Yerba Buena, Tucumán
- Horario Laboral: 9 hs a 17 hs.
- Disponibilidad para viajar: No
- Movilidad Propia: No

Competencias requeridas:

- Capacidad de negociación.
- Proactividad.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de análisis.

**Nombre del puesto: Tesorero**

Depende de: Gerente Administrativo.

Personas a cargo: No

Funciones:

- Gestionar todos los pagos del MiniMarket (alquiler, luz, reposición de mercadería, etc.).
- Llevar el control de ingresos y egresos de dinero.
- Determinar fechas de pago a proveedores.
- Determinar el monto de la caja chica y controlarla
- Comunicación fluida con Compras para llegar a mejores acuerdos con los proveedores.
- Formular políticas y procedimientos de funcionamiento.
- Organizar y planear.

Perfil del Puesto:

- Edad: 25 a 50 Años
- Sexo: No excluyente.
- Nivel de educación: Título terciario.
- Idioma: No necesario para el Puesto.
- Informática: Buen manejo de Paquete office
- Conocimientos de contabilidad.
- Facilidad con las Matemáticas.
- Conocimientos sobre finanzas

Requerimientos:

- Experiencia Laboral: No excluyente.
- Lugar de Trabajo: Yerba Buena, Tucumán
- Horario Laboral: 9 hs a 17 hs.
- Disponibilidad para viajar: No
- Movilidad Propia: No

Competencias requeridas:

- Responsabilidad.
- Organización.
- Gestión.
- Orientación a resultados.
- Proactividad.

## Área Comercial

### **Cargo: encargada de Comunicación y publicidad.**

Depende de: Gerente Comercial.

Personas a Cargo: NO

Funciones:

- Pensar estrategias de ventas.
- Estar actualizado en las acciones de la competencia.
- Junto con compras planear distintas promociones para fechas especiales
- Conocer toda la variedad de productos que ofrecen.
- Estar en comunicación con clientes y escuchar sugerencias y reclamos.
- Comunicación constante con el encargado de las manejar las redes.
- Responder las consultas recibidas por las redes sociales y por WhatsApp business.
- Reuniones semanales con los dueños para publicitar productos y promociones.

Perfil de puesto:

- Edad: 21 a 30 años.
- Sexo: No excluyente.
- Nivel de educación requerido: Recibido o próximo a recibirse en comercialización y Marketing.
- Idiomas: No excluyente.
- Informática: Manejo de redes sociales alto.

Requerimientos:

- Experiencia Laboral: Mínimo 1 año.
- Lugar de Trabajo: Home Office
- Reuniones con los dueños semanales.
- Disponibilidad para viajar: No es necesaria.
- Movilidad Propia: No es necesaria.

Competencias requeridas:

- Creatividad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

### **Cargo: Responsable de caja y atención al cliente**

Depende de: Gerente Comercial.

Personas a cargo: No.

Funciones:

- Atender a los clientes que entran al negocio.
- Facturar las ventas
- Registrar y rendir al gerente comercial los ingresos y egresos
- Realizar la apertura de caja al iniciar el día.

- Realizar el cierre de Caja al terminar la jornada.
- Administrar la caja chica.

#### Perfil de Puesto:

- Edad: Entre 22 y 50 años
- Sexo: No excluyente.
- Educación: Secundaria terminada.
- Idioma: No excluyente
- Nivel de informática: No excluyente.

#### Requerimientos

- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Lugar de Trabajo: Yerba Buena.
- Horario laboral: de 9 a 16 has o 16 a 22hs.
- Disponibilidad para viajar: No es necesaria.
- Movilidad propia: No necesaria.
- Buen manejo del dinero.

## Conclusiones

La Práctica Profesional fue un espacio muy útil para poder aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, como así también una buena oportunidad de crecimiento en lo personal y como futuro profesional de la Licenciatura en Administración.

Con el análisis y desarrollo de esta investigación queda reflejado que se puede seguir creciendo e incluso mucho más de lo que se imaginan los dueños, mejorando la calidad en todos los aspectos del emprendimiento, a través de una planificación y estrategia para ordenar la información cualitativa y cuantitativa. De esta manera, el tiempo invertido en detallar el análisis interno, la organización de las tareas, procesos y explorar las distintas herramientas útiles para la gestión fue muy positivo ya que permitirá poder contar con información valiosa y eficaz para tomar mejores decisiones y tener el control de distintos aspectos que no se podrían, ni se tendría en cuenta si se seguiría administrando de manera "casera". Luego, llegamos a la conclusión que la profesionalización y planificación se trata de un proceso necesario y útil para el progreso y crecimiento de la organización, la cual debe integrar métodos de trabajo con tareas, funciones que permitan estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad. Por lo que, el proceso de profesionalización será alentador para los socios, ya que se podrá garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para el emprendimiento, estabilidad laboral de los mismos, calidad de vida y permanencia de la organización a través del tiempo. Y mientras, terminar con la pobre e improvisada planificación del mismo.

Por último, me queda agradecer a los profesores de la facultad por dedicar su tiempo para que uno aprenda, a la familia por estar siempre y a los amigos que me dio la facultad con los que compartimos tantos momentos. Todos fueron importantes en este tan lindo ciclo de vida.

## Bibliografía

- Aires, M. d. (2013). *Conceptos basicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires: Primera edicion.
- Amstrong, P. K. (2001). *Marketing*. Latino Americana: Decima Primera Edicion.
- Bueno Campos, E., Morcillo, P., & Salmador Sanchez, M. P. (2006). *Direccion estrategica*. España: Piramide.
- Douglas da Silva, W. C. (2021). ¿Que es el análisis FODA? *Blog de Zendesk*, 4. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-analisis-foda/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20FODA%3F,toma%20de%20decisiones%20a%20futuro>.
- Freire, A. (2004). *Pasion por emprender*. Buenos Aires. <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>. (s.f.). *Que significa modelo de negocio*.
- Medina, K. R. (2015). En *Todo lo que necesitas saber sobre el Lienzo Lean Canvas*. <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/>
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovacion empresarial*. España: Thompson.
- Navarra, U. d. (2004) *Nota tecnica de la division de investigacion de IESE*.
- Robbins, S., y Timothy, J. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Addison-Wesley.
- School, T. p. (2020). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>.
- Smink, V. (2021). *Por qué Argentina tiene una inflacion que supera el 50%*. BBC, pág. 2. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933#:~:text=Tener%20costos%20que%20aumentan%201,poblaci%C3%B3n%20seg%C3%BAn%20diversas%20cifras%20oficiales>.
- usarlo, A. F. (s.f.). <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>.
- Thompson, A. A., Gamble, R., Peteraf M. y Strickland, A. (ED) (2012). *Administracion estrategica*