



**81.97 - Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción -  
Trabajo Final**

Comisión: A  
Escuela de Gestión

**Lugar y Fecha:** Buenos Aires, Argentina. 07/12/2023

**Empresa:** Sauma Wagen

**Alumnos:** 61653 - Bautista Von Wernich

61847 – Gaspar Maschietto

61486 – Francisco Goyanes

61807 - Guadalupe Fernández Cobián

61818 - Elena Verrascina

**Profesores:** Augusto Agazzi

Adrián Agazzi

# Índice

<b>Índice.....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>3</b>
<b>Diagrama de Gantt.....</b>	<b>4</b>
<b>Sobre la Empresa.....</b>	<b>5</b>
A. Información, Misión, Visión, Productos, Servicios.....	5
B. Herramienta 4 preguntas.....	7
C. Modelo de Negocios (Business Model Canvas).....	9
D. Estrategia Competitiva.....	10
<b>Macroentorno.....</b>	<b>11</b>
A. Análisis PESTLE de la Industria.....	11
<b>Microentorno.....</b>	<b>12</b>
A. Información de la Industria.....	12
B. FODA.....	14
C. Matriz BCG (Unidad de Negocio).....	15
<b>Problemas Identificados.....</b>	<b>17</b>
<b>Soluciones Planteadas.....</b>	<b>21</b>
<b>Matriz de Factibilidad e Impacto.....</b>	<b>29</b>
<b>Propuesta Plan de Acción: <i>Redefinición de una estrategia comercial para la UN de Autos Usados</i>.....</b>	<b>30</b>
<b>Propuesta Plan de Acción: <i>Reorganización y redefinición de los roles y tareas del área de RRHH</i>.....</b>	<b>35</b>
<b>Valuación Económica de ambas soluciones para Sauma Wagen.....</b>	<b>43</b>
<b>Gestión del Cambio para ambas soluciones.....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusión y Próximos Pasos.....</b>	<b>48</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>50</b>
<b>Anexos (Árboles de Problemas y de Soluciones, Gantt de Implementación y Parte Financiera de ambas soluciones).....</b>	<b>52</b>

## **Introducción**

El presente informe se adentra en un análisis detallado de la empresa Sauma Wagen realizado a lo largo de todo el cuatrimestre. Dentro del mismo podemos encontrar el desarrollo y los puntos más relevantes a considerar en esta etapa final trabajadas en cada una de las etapas de Relevamiento, Diagnóstico y Plan de Acción

Como bien se menciona anteriormente, el fin de esta etapa es presentar el profundo análisis realizado acerca de las posibles soluciones y/o mejoras a implementar dentro de la empresa. Para esto, podemos encontrar toda la información necesaria acerca de la empresa, su misión, visión, productos y servicios que ofrecen, la herramienta de las 4 preguntas, su modelo de negocio y su estrategia competitiva. Luego podemos encontrar el detalle de su macroentorno a través de un análisis PESTLE y con respecto a su microentorno, información de la industria, FODA y una Matriz BCG analizada por Unidad de Negocio. A continuación se encuentran desarrollados los problemas identificados en la empresa y las soluciones propuestas. Se realizó una matriz de viabilidad e impacto para hacer foco en aquellas soluciones que sean más factibles de trabajar y que tengan el mayor impacto posible a nivel organizacional. Una vez identificadas estas dos soluciones se trabajó en el Plan de Acción de las mismas mencionando principalmente que hacer, cuanto le costaría a la empresa y en cuanto tiempo se pueden llevar a cabo. El desarrollo del mismo se realizó a partir de tres factores: Solución, Finanzas y Project & Change Management. Dentro de lo que es la solución mencionamos las actividades/acciones a realizar a lo largo del tiempo identificando los hitos que se deberían cumplir para iniciar la siguiente etapa, el tiempo total de implementación a través de un Gantt, que y cuantos recursos se necesitan y el desarrollo de indicadores para medir los resultados esperado. Con respecto a las finanzas del proyecto tratamos de identificar el costo de las soluciones, el retorno esperado entre 1-5 años e identificar a partir de cuando se comienzan a recuperar los costos asociados a la solución. Para lo que es la gestión del cambio fuimos mencionado la importancia de comunicar y gestionar los proyectos y en qué momento se van a ir sumando los distintos elementos/actividades que lo conforman.

A modo de resumen, en esta etapa final se mostrará todo el trabajo realizado a lo largo del cuatrimestre con el fin de presentar al cliente un análisis de su empresa y diferentes oportunidades de mejora a implementar con el fin de incrementar ingresos, obtener mayor rentabilidad en una de sus Unidades de Negocio, trabajar de manera más eficiente a nivel organizacional y mejorar la calidad de sus servicios.

## **Diagrama de Gantt**

Actividades	Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	
Relevamiento	■																			
Diagnóstico				■																
Plan de Acción									■											
Presentación Final																	■			
Presentación al cliente																			■	

En la presente representación gráfica, se exhibe un Diagrama de Gantt diseñado con el propósito de estructurar y coordinar las diversas actividades y tareas que conforman el desarrollo integral del proyecto. Este diagrama abarca cuatro fases fundamentales: Relevamiento, Diagnóstico, Plan de Acción y, finalmente, la etapa de Trabajo Final.

Durante la etapa de relevamiento, llevamos a cabo un exhaustivo análisis del contexto empresarial, abarcando tanto el entorno macroeconómico como el microentorno de la industria en la que se desenvuelve la empresa.

La fase de Diagnóstico implicó un detenido examen interno de la organización, empleando reuniones estratégicas, análisis de operaciones, rendimientos, ingresos y egresos, lo que nos permitió identificar diversas problemáticas que afectan la eficiencia de la empresa. Además, realizamos un proceso detallado de evaluación y comprensión de las problemáticas identificadas. A través de reuniones colaborativas con la empresa, analizamos en profundidad las causas y efectos de dichas problemáticas.

La fase subsiguiente consistió en la elaboración de un Plan de Acción detallado y temporal. En este documento, delineamos las actividades específicas, indicadores clave de rendimiento e hitos cruciales que deben llevarse a cabo en plazos definidos. Este enfoque temporal nos brinda la capacidad de implementar las soluciones propuestas de manera efectiva, asegurando una ejecución oportuna y eficiente. Posteriormente, formulamos soluciones viables, considerando aspectos económicos, beneficios potenciales y el retorno sobre la inversión.

Con la finalización de la fase de Trabajo Final y la implementación de medidas estratégicas, nos encaminamos hacia la culminación exitosa de este proyecto, aportando soluciones tangibles y duraderas a las problemáticas identificadas en la organización.

## **Empresa: Sauma Wagen**

Sauma es una empresa establecida el 16 de Septiembre de 1966, la cual cuenta con más de cinco décadas de experiencia en el rubro automotriz, consolidándose como una de las concesionarias líderes a nivel nacional. Su sede principal está ubicada en Av. Centenario 2613, Beccar, donde sus instalaciones se destacan por su impresionante tamaño, con una infraestructura de 3000m<sup>2</sup> que lo convierte en el espacio más grande de Buenos Aires. Está equipado con la última tecnología, buscando reflejar su compromiso con la modernidad y la eficiencia.

En Sauma, brindan una amplia gama de servicios para sus clientes. Desde la compra de vehículos a través de diferentes canales como el Tradicional y Planes de Autoahorro, hasta Ventas Corporativas, Servicio de Postventa, Taller y la adquisición de repuestos y accesorios. Cuenta con una extensa variedad de servicios y su larga trayectoria dentro del mercado los posiciona como un referente en la industria automotriz, ofreciendo soluciones integrales y de calidad a todos sus clientes.

### **Visión**

*“Representar globalmente a la marca Volkswagen dentro de la Industria Automotriz Nacional, adaptándonos a las tendencias del mercado, con el claro objetivo de generar un nuevo concepto en Concesionarios, respondiendo a las expectativas, necesidades y demandas de los clientes.”*

### **Misión**

*“Posicionarnos como una concesionaria referente a través del firme compromiso de cada uno de nuestros integrantes, cumpliendo con los procesos de calidad que nos permitan fidelizar a nuestros clientes y así profundizar un crecimiento sólido, permanente y sustentable en el eje del tiempo en términos de rentabilidad, pero alineados permanentemente a nuestros valores como pilares fundamentales de desarrollo.”*

### **Cartera de Productos**

Volkswagen ofrece una gama diversa de modelos en Argentina, que abarcan distintas categorías y segmentos del mercado automotriz. Algunos de los modelos populares podrían incluir:

- Volkswagen Gol: Un automóvil compacto y económico, adecuado para uso urbano y diario.
- Volkswagen Polo: Un automóvil compacto de mayor tamaño que el Gol, que ofrece un equilibrio entre rendimiento y comodidad.
- Volkswagen Golf: Un hatchback más premium y versátil, conocido por su calidad y tecnología.

- Volkswagen T-Cross: Un SUV compacto diseñado para la vida urbana y aventuras en carretera.
- Volkswagen Tiguan: Un SUV mediano con opciones de espacio y versatilidad.
- Volkswagen Amarok: Una camioneta pick-up conocida por su capacidad de carga y tracción en las cuatro ruedas.
- Volkswagen Passat: Una berlina de tamaño mediano a grande, con enfoque en el confort y el estilo.
- Volkswagen Up!: Un automóvil pequeño y compacto, ideal para la ciudad.
- Nivus: Crossover compacto de Volkswagen con estilo deportivo y tecnología avanzada.
- Taos: SUV compacto de Volkswagen que combina elegancia y versatilidad.
- Virtus: Sedán compacto de Volkswagen con diseño sofisticado y espacio interior amplio.
- Saveiro: Camioneta compacta de Volkswagen para cargas en entornos urbanos y rurales.

### **Cartera de servicios**

Los concesionarios Volkswagen en Argentina generalmente ofrecen una variedad de servicios para satisfacer las necesidades de los propietarios de vehículos, que podrían incluir:

- Venta de Vehículos Nuevos: Ofrecen una amplia gama de modelos Volkswagen, desde compactos hasta SUVs y vehículos comerciales.
- Venta de Vehículos Usados: Concesionarios autorizados pueden ofrecer opciones de vehículos usados certificados y revisados.
- Servicio Técnico: Mantenimiento programado, reparaciones y servicios de mecánica para vehículos Volkswagen.
- Venta de Repuestos y Accesorios Originales: Ofrecen piezas de repuesto y accesorios genuinos de Volkswagen.
- Financiamiento (Plan de Ahorro): Proporcionan opciones de financiamiento y leasing para la compra de vehículos.
- Atención al Cliente: Asistencia y soporte para consultas y problemas relacionados con los vehículos.
- Pruebas de Manejo: Ofrecen la oportunidad de probar los modelos antes de comprarlos.
- Asesoramiento en la elección de vehículos: Ayuda a los clientes a elegir el modelo que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias.

### **Stakeholders**

- Clientes: Las personas y empresas que compran y utilizan los vehículos de Volkswagen son una parte clave de los stakeholders.

- Empleados: Los trabajadores de Volkswagen Argentina son esenciales para el funcionamiento de la empresa. Los empleados pueden ser, mecánicos, administrativos, ventas, limpieza, seguridad, entre otros. (89 empleados)
- Proveedores: Las empresas que suministran componentes y materiales para la fabricación de los vehículos son stakeholders vitales.
- Accionistas: Los accionistas poseen una participación en la empresa y están interesados en su desempeño financiero y crecimiento. Su inversión está vinculada al éxito de Volkswagen Argentina.
- Comunidad local: Las comunidades cercanas a las plantas de producción y a los concesionarios tienen un interés en el impacto ambiental, económico y social de las operaciones de Volkswagen.
- Gobierno y reguladores: Las políticas gubernamentales y las regulaciones del sector automotriz afectan la operación de Volkswagen Argentina, incluyendo impuestos, normativas de seguridad y emisiones, entre otros.
- Competidores: Otras empresas automotrices son stakeholders en el sentido de que influyen en la dinámica competitiva del mercado automotriz argentino. Si bien sus competidores directos son todos los concesionarios de Volkswagen Argentina, como por ejemplo, Wagen S.A. o A. Russoniello VW, todas aquellas marcas/concesionarios con autos sustitutos a los de Sauma Wagen, como modelos de Chevrolet, Ford, Peugeot, Nissan podrían considerarse competidores indirectos.
- Medios de comunicación y opinión pública: La percepción pública y la cobertura mediática de Volkswagen Argentina pueden influir en su reputación y relaciones con los clientes.
- ONGs y grupos de interés: Organizaciones no gubernamentales y grupos interesados en cuestiones ambientales, sociales y de derechos laborales pueden monitorear y presionar a Volkswagen Argentina en relación con su responsabilidad corporativa.
- Asociaciones de la industria: Organizaciones que representan a la industria automotriz en Argentina pueden ser stakeholders importantes, ya que colaboran en asuntos sectoriales y pueden influir en políticas.

#### **4 Preguntas: Mercado de Competencia, Valor, Recursos y Sostenibilidad en el Tiempo**

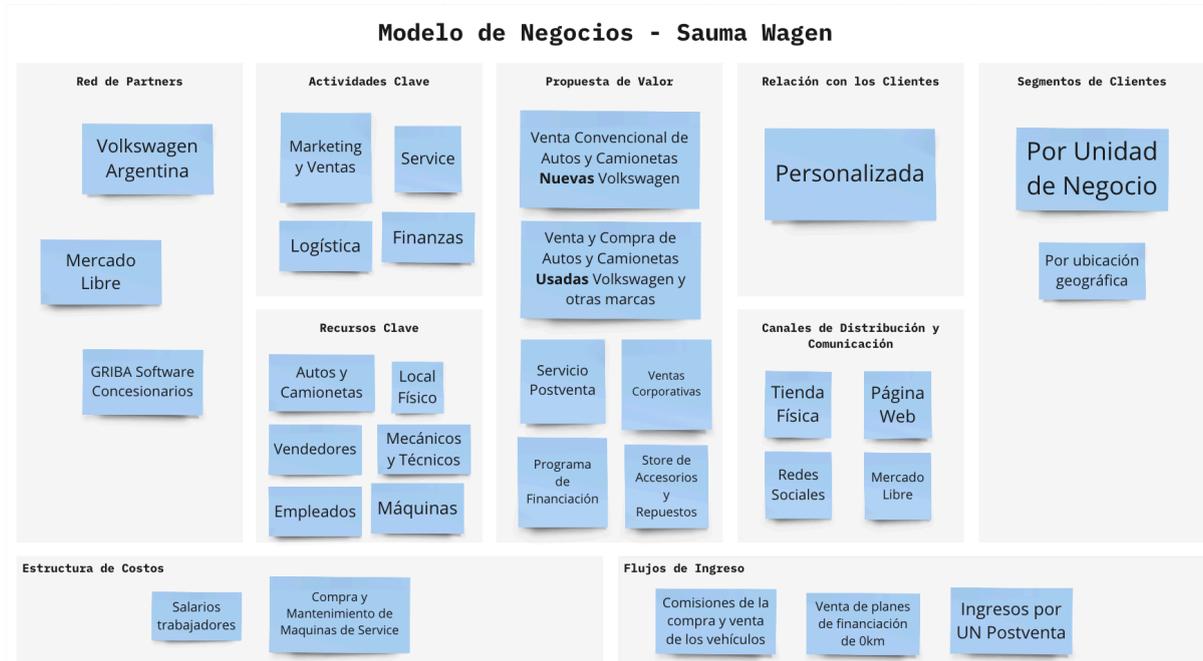
Esta herramienta nos permitió investigar y entrar en detalle acerca del mercado en el que compete la empresa, si es que aporta algún valor diferencial, los recursos que utiliza y cómo es que logra sostenerse a lo largo del tiempo. Si bien hay información incierta o con dudas, creemos que es

un buen puntapié para luego consultar estas cuestiones con la gente de Sauma Wagen en la correspondiente entrevista.

- 1) **Mercado en el que compite Sauma** → A grandes rasgos, los competidores de Sauma Wagen son todos los concesionarios oficiales de Volkswagen Argentina, siendo estos aproximadamente 66 en total. Luego, entrando en detalle a cada una de las diferentes Unidades de Negocio, puede que varien un poco sus principales competidores por ubicación geográfica. La UN de Post Venta compite principalmente con otros concesionarios de la zona (Beccar, Martinez, Vicente López, Pilar) como por ejemplo A. Russoniello VW, Wagen S.A. y Car One. Con respecto a la venta tradicional (venta de vehículos 0km) y Planes de Ahorro, compite con todos los concesionarios oficiales, pero puede que tenga como competidores estrechos los mencionados anteriormente. La venta de usados de Sauma Wagen la realizan por Mercado Libre donde sus competidores pasan a un mercado de e-commerce, entre ellos, Kavak y OLX.
- 2) **Valor que aporta** (que lo diferencia del resto) → Al ser una concesionaria oficial de Volkswagen, al igual que sus competidores, su poder de diferenciación entre unos y otros son líneas muy delicadas. Sauma Wagen se diferencia de sus competidores debido a su gran calidad en servicios de post venta y atención al cliente. Además de tener una gran trayectoria en el mercado, con más de 50 años, la empresa tiene la particularidad de siempre haberse mantenido en linaje familiar y ser ellos mismos dueños de la empresa, quienes atienden a sus clientes. Con esto buscan mostrar una imagen de confianza, fiabilidad y amabilidad. Muchos de sus clientes pertenecen a una clientela con fidelización de muchos años. Hoy en día también se diferencian en la Unidad de Negocio de Plan de Ahorro ya que son el concesionario de Volkswagen Argentina con más planes vendidos en el último año.
- 3) **Los recursos que uso** → los recursos con los que cuenta la empresa para poder explotar su negocio y desarrollar su propuesta, son los autos y camionetas disponibles para vender, un buen equipo de ventas que brinda un servicio personalizado a sus clientes, un local físico para poder llevar a cabo estas ventas, las maquinarias para poder realizar los Services de los mismos, el equipo de mecánicos aptos para realizar los Service y los técnicos a disposición para el mantenimiento de las maquinarias.
- 4) **Sostenibilidad en el tiempo** → Creemos que este es un gran desafío que tienen todas las empresas, ya que no es algo que se da de manera natural, sino que las organizaciones deben ofrecer un diferencial y ser consciente del mismo para poder ir mejorándolo y así poder ir incrementando su valor. En este caso, creemos que Sauma lo ha podido lograr hasta el momento ya que cuenta con una trayectoria de más de 50 años. Como mencionamos anteriormente, esto se debe a una excelente calidad en sus servicios y atención al cliente,

manteniendo una fidelización con sus clientes. Siempre buscan mostrar un entorno de confianza y amable donde los propios dueños atienden a sus clientela.

## Modelo de Negocio



Sauma Wagen cuenta con un **Modelo de Negocios** para llevar a cabo sus proyectos de manera exitosa, como deberían hacerlo todos los Negocios. En primer lugar cuenta con una **Propuesta de Valor bastante** amplia. Ofrece la venta convencional de autos y camionetas 0km Volkswagen de distintos modelos, Polo, Taos, Nivus, Virtus, T-Cross, Vento, Amarok, Saveiro y Tiguan como bien figura en su página web. También ofrece un servicio de Postventa para los autos vendidos en el concesionario así como para nuevos clientes que solo recurren a Sauma para realizar el Service de sus vehículos. La venta y compra de autos y camionetas usadas de autos Volkswagen y otras marcas también forman parte de su propuesta de valor, así como las ventas corporativas y venta de accesorios y repuestos. Ofrecen también un Programa de Financiación “Volkswagen Financial Services” con el fin de financiar la compra de los autos de manera ágil, dentro del mismo ofrecen Créditos Prendarios, Mantenimiento Financiado, Leasing y Seguros. Con respecto a la **Relación con los Clientes**, al ser compras tan caras ofrecen una relación sumamente personalizada con cada uno de sus clientes ya que es fundamental la retención y fidelización de los mismos. Cuenta con Distintos **Canales de Comunicación y Distribución** los cuales permiten llegar a los clientes para darles a conocer los productos y servicios que se están ofreciendo. Tienen su tienda física ubicada en la localidad de San Fernando (Sauma Wagen) y una casa central ubicada en San Isidro. Dentro de su sitio web también tienen distintos puntos de contacto para la venta y figuran en distintas redes sociales como Facebook e Instagram. Mercado Libre es un canal fundamental ya que dentro de la misma ofrecen sus vehículos usados que están a la venta. Analizando el **Segmento de Clientes**, afirmamos que depende de las

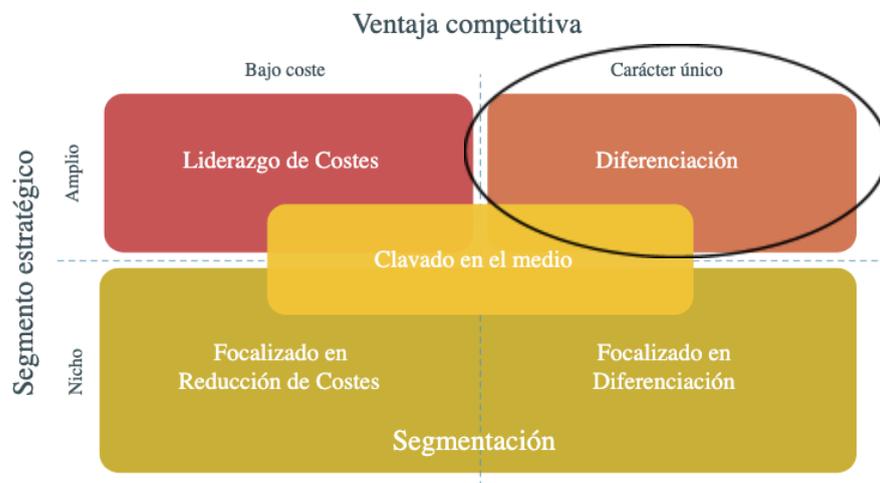
Unidades de Negocio. En el caso de las UN de Venta tradicional (0km) y en mayor medida Postventa, puede variar según ubicación geográfica, de manera que los usuarios suelen elegir el lugar para realizar el Service de los vehículos por cercanía, calidad y experiencia. Los **Flujos de Ingresos** determinan de dónde provienen los ingresos más relevantes para la organización, en esta ocasión salen de las comisiones por ventas de los vehículos 0km y usados, ingresos por el servicio de postventa que brindan y por la venta de planes de financiación que ofrecen de los 0km. Por lo contrario, la **Estructura de Costos** identifica los costos más importantes para el negocio y en este caso creemos que lo representan principalmente los salarios de todos sus empleados, aproximadamente 85 y próximos a ser 110 debido a la expansión en la UN de Plan de Ahorro. La compra y mantenimiento de las máquinas para realizar el servicio que ofrecen de Postventa también es un costo significativo para la empresa. La **Red de Partners** está principalmente conformada por aquellos que les brindan sus productos y todos los requisitos necesarios para considerarse concesionario oficial de Volkswagen, es decir, Volkswagen Argentina. Por otro lado, la plataforma la cual permite la venta de los autos y camionetas usadas es Mercado Libre, partner fundamental. Así como GRIBA Software, sistema de gestión especializado en concesionarios para llevar a cabo la gestión digital de todas sus actividades. Los **Recursos Clave** vienen a ser los recursos con los que cuenta la empresa que les permiten explotar su negocio y desarrollar su propuesta, en primer lugar los autos y camionetas, las maquinarias para poder realizar los Services de los mismos, un buen equipo de ventas que brinde un servicio personalizado a sus clientes y un local físico para poder llevar a cabo estas ventas. Por último, las **Actividades Clave** son las actividades que permiten desarrollar su propuesta de valor, entre ellas las más importantes, un gran equipo de Marketing y Ventas es fundamental en esta industria, ya que su foco principal de negocio está puesto en vender lo que ellos venden a cuenta y orden de Volkswagen a los consumidores finales, es decir, en un mercado B2C. El equipo capacitado para poder realizar el Service de los autos y el mantenimiento del mismo es fundamental para esta parte de la propuesta de valor, así como la logística de venta de autos de manera tanto de B2C como de B2B con la que ellos como concesionaria cuentan. El equipo de Administración Financiera también es fundamental para el manejo de las comisiones por venta de vehículos y obtener rentabilidad en el negocio como bien mencionan en su misión.

## **Estrategia**

Luego de reunirnos en diferentes instancias con el equipo de Sauma Wagen, podemos afirmar que ellos como empresa no definieron una estrategia en particular. Nosotros, por nuestra parte, habiendo repasado y analizado las distintas estrategias competitivas que propone Porter, entre ellas Proveedor de mejor costo, Diferenciación y Nicho de mercado (Ventaja en Costos o Diferenciación), podemos afirmar que Sauma Wagen, aunque ellos no la tengan formalmente establecida, buscan alcanzar una estrategia de Diferenciación en todas sus Unidades de Negocio. Esto se debe a que a lo

largo de todos estos años de trayectoria en el mercado fueron mostrándose como un concesionario que prioriza a sus clientes, la atención personalizada hacia ellos por los mismos dueños y ofrecer siempre todos sus productos y servicios con excelencia de calidad. Es al día de hoy que eligen tomar acción en todas aquellas cuestiones que le den prioridad a la experiencia del cliente dentro de la empresa a pesar que demore el retorno a la inversión en ocasiones. A modo de ejemplo, un hecho que sucedió muy recientemente dentro de la compañía avala esta estrategia con el fin de alinearse con su visión y misión de brindar calidad y así fidelizar a sus clientes. Su Unidad de Negocio “Plan de Ahorro” es la más rentable y la que más ingresos le genera hoy en día y en el último año. Esto se debe a que desde 2019 a Septiembre 2023 tercerizaban este trabajo y en el año 2022 obtuvieron el 1er puesto dentro de todos los concesionarios oficiales de Volkswagen Argentina por obtener la mayor cantidad de planes vendidos. A partir de Octubre de 2023 comenzaron a armar su propio equipo de trabajo interno contratando 30 personas asumiendo todos los costos y riesgos que implica con el fin de personalizar más aún esta UN y que sus clientes reciban la mejor atención posible. Independientemente de si les era del todo rentable hacer este cambio o de si les requería de varios años de retorno a la inversión, eligieron priorizar a su clientela.

Cabe destacar que la estrategia mencionada debería verse reflejada dentro de la Visión de la empresa ya que la misma ayuda a tomar decisiones coherentes y alineadas con los objetivos a largo plazo.



## **Macro Entorno (Análisis PESTLE)**

**Político:** Actualmente el contexto político en Argentina se encuentra en una situación delicada, próximo a elecciones presidenciales, las cuales pueden significar radicales cambios en las políticas económicas del país, lo que generaría nuevas oportunidades y amenazas para las empresas locales y negocios internacionales. En la actualidad se encuentran altamente reguladas las

importaciones significando una alta dificultad a la hora de tener que importar un producto del exterior y sobre todo para realizar el pago. Además, Argentina actualmente cuenta con un score de 38/100 en el índice de corrupción (siendo 0 un país altamente corrupto y 100 un país poco corrupto) lo que implica una desconfianza a la hora de realizar relaciones con empresas del exterior

**Económico:** Argentina se encuentra en una de las crisis económicas más importantes de su historia, registrando en junio variación interanual del IPC de 115,6% según INDEC, lo que significa que los ciudadanos argentinos, cada vez cuentan con un menor poder adquisitivo. De todas formas, esta es una variable que puede variar tanto como para bien como para mal en el corto plazo. Además, en el país podemos encontrar una alta variedad de tipos de cambio de moneda lo que resulta en una alta volatilidad de las reglas y desconocimiento de los precios.

**Social:** La situación social actual del país es crítica, ya que este año 2023 ha alcanzado un 44% de pobreza, con un crecimiento de 4,5 puntos porcentuales en comparación al año anterior. La mayoría de la población son hombres y mujeres entre 20 y 54 años y un salario promedio de \$284.000 pesos Argentinos.

**Tecnológico:** Como consecuencia a la situación socioeconómica actual, Argentina tiene dificultades para innovar, desarrollar y producir nuevas tecnologías, por lo que no cuenta con un alto nivel industrial automotriz. Esto también puede afectar a la innovación con vehículos eléctricos ya que no es un país que cuente con una gran red de estaciones de carga para vehículos eléctricos. De todas formas, esto aún puede verse como una oportunidad de innovación/negocio.

**Legal:** Las altas regulaciones aduaneras y de importación pueden verse como una variable negativa a la hora de tener que importar vehículos del exterior. Además, las normativas de seguridad, homologación y estándares de calidad para vehículos pueden influir en la selección de modelos que la concesionaria puede ofrecer.

**Ambiental:** Con respecto a la conciencia ambiental y la búsqueda de soluciones de movilidad sostenible marca tendencia en la demanda de vehículos eléctricos y modelos con bajas emisiones.

## **Micro Entorno**

### **Industria**

La industria de concesionarios de autos en Argentina es un sector significativo en la economía del país. Argentina ha sido tradicionalmente un mercado importante para la venta de automóviles, y muchas marcas de automóviles, incluida Volkswagen, tienen una presencia sólida en el país. Actualmente cuenta con un 17,1% de Market Share a nivel nacional obteniendo un 3er puesto por debajo de Fiat (20,5%) y Renault (18,5%)

Volkswagen es una marca de automóviles alemana muy conocida y popular en Argentina. A lo largo de los años, Volkswagen ha establecido una red de concesionarios en todo el país para vender y dar servicio a sus vehículos. Estos concesionarios ofrecen una variedad de modelos y opciones de automóviles, desde vehículos compactos hasta SUVs y vehículos comerciales, así como otras unidades de negocio. Entre ellas, venta de usados, Post Venta (Service, Store de repuestos y accesorios, chapa y pintura, entre otros.) y Programas de Financiamiento (Plan de Ahorro).

Argentina ha experimentado fluctuaciones económicas y desafíos financieros, incluida una alta inflación y una inestabilidad en el valor de la moneda local. Estos factores han afectado la capacidad de los consumidores para comprar vehículos nuevos y también podrían haber influido en las decisiones de inversión de las empresas automotrices.

Además, la industria automotriz en Argentina es muy sensible a las políticas gubernamentales, como los impuestos a los vehículos, los incentivos para la producción local y otros factores regulatorios. Cambios en estas políticas podrían haber tenido un impacto en la dinámica de la industria y en el crecimiento de los concesionarios. Dicho esto, es posible que la industria de concesionarios de autos haya experimentado periodos de crecimiento y desaceleración en diferentes momentos debido a la combinación de estos factores económicos y políticos.

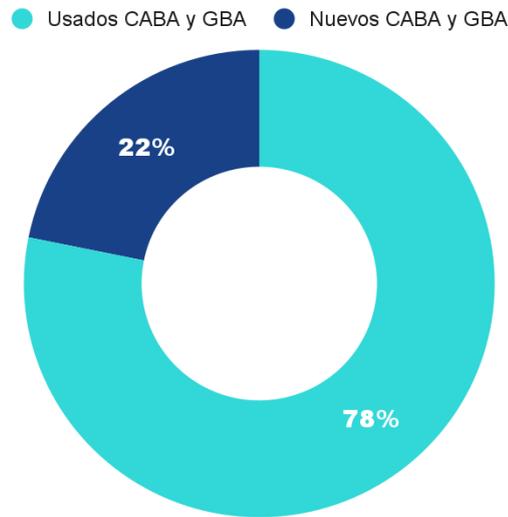
Cabe destacar que, Sauma Wagen utiliza el método de comisión. Con esto se quiere decir que son los revendedores oficiales de Volkswagen en la zona y por ende se llevan comisiones por la venta de un determinado vehículo. Es decir, funcionan como comisionistas, nunca tienen posesión de los vehículos sino que los venden a cuenta y orden de Volkswagen. A diferencia de éste, la compra y venta de vehículos con el método de 'Mark Up' requiere de un capital para invertir muy distinto, abismalmente más alto. A su vez, las concesionarias pueden tomar el auto usado del cliente como parte de pago. Dependiendo obviamente de las condiciones y kilómetros de dicho auto. Analizando los registros de patentes, se puede estimar un tamaño de mercado (teniendo en cuenta CABA y Buenos Aires) de 60.000 unidades nuevas al año.

### **Venta de autos usados vs venta de autos 0km**

La venta de autos usados vs la venta de autos nuevos se mueve con un volumen altamente superior tanto a nivel CABA y Gran Buenos Aires como a nivel nacional.

Esto puede darse por las regulaciones de importación que vivió Argentina en los últimos años generando baja oferta de autos 0km junto con la baja industrialización e inversión en la nación. En el

siguiente gráfico se ve la comparación de ventas de autos 0km con la venta de autos usados mensualmente en GBA y CABA.

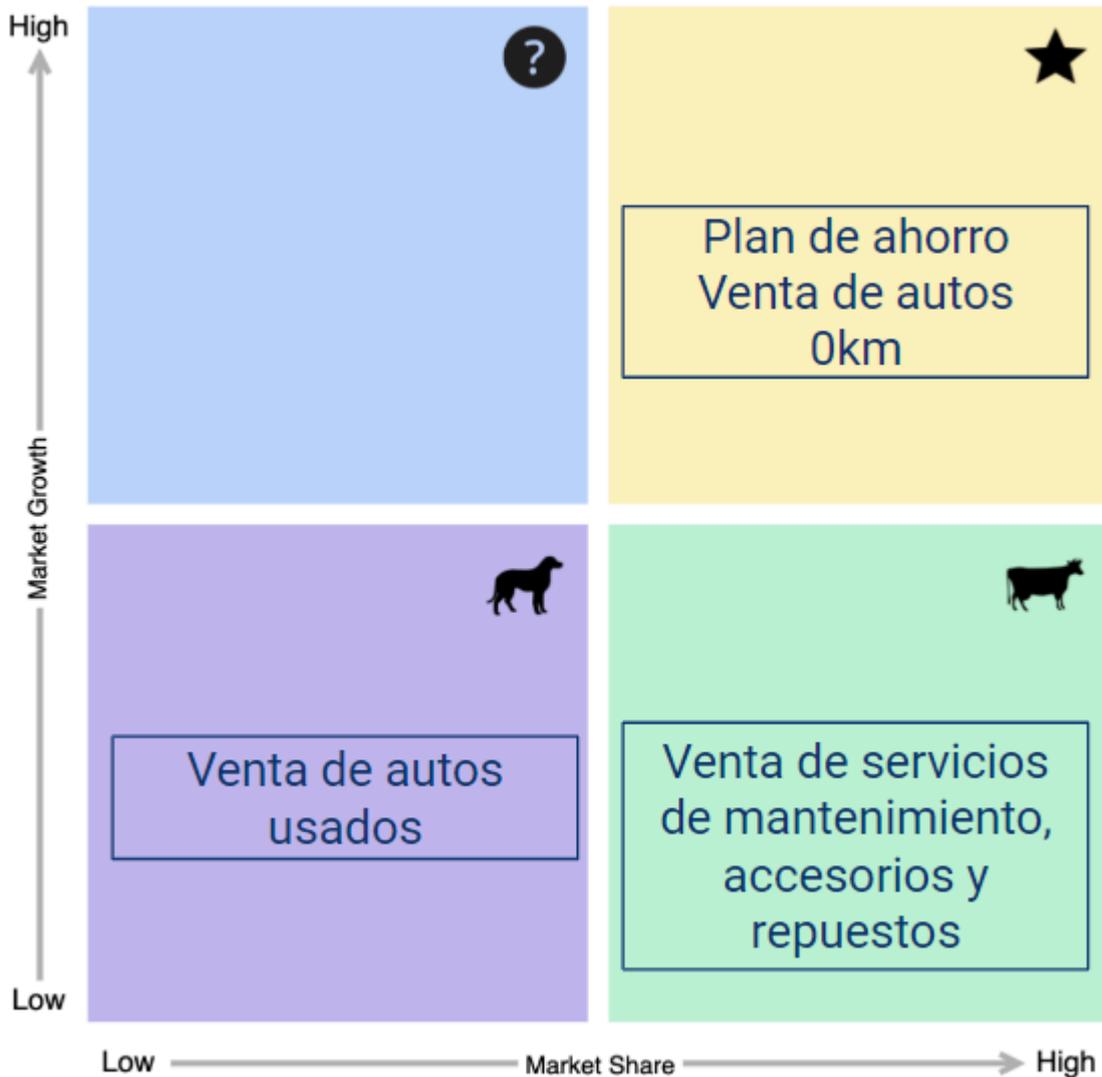


## FODA

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauma Wagen es una empresa líder a nivel nacional, con más de 50 años de trayectoria.</li> <li>- Se destaca por su excelente servicio al cliente y calidad en todas sus Unidades de Negocio.</li> <li>- 1er puesto, en cantidades vendidas, en Unidad de Negocio Planes de Ahorro en los últimos 2 años.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La UN “Post Venta” no alcanza a cubrir el 45% de sus CF como debería poder hacerlo. Actualmente solo cubre el 28%.</li> <li>- Tienen un área de RRHH con una sola persona quien no tiene las tareas bien definidas ni llega a abarcar todos los puntos que requiere el área.</li> <li>- Solo el 70% de las actividades quedan registradas/trabajadas en su Sistema de Gestión GRIBA ya que el 30% restante sigue utilizando papel. Deberían cubrir todas las cuestiones en el Sistema.</li> <li>- Tienen una baja rentabilidad en UN Venta de Usados por falta de trabajo y detalle dentro de la misma.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toman la decisión de dejar de tercerizar UN “Plan de Ahorro” sin realizar un exhaustivo análisis de rentabilidad previo.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de un crecimiento en la demanda de los autos.</li> <li>- Ofrecer nuevos servicios y productos a los clientes.</li> <li>- La suba de los precios en la industria de usados en los últimos meses.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia del mercado.</li> <li>- Cambios en las políticas económicas y comerciales del país.</li> <li>- Las nuevas tendencias sobre el cuidado del medio ambiente, incentivando el uso de transporte público y bicicletas.</li> <li>- Depreciación de precios en dólares por devaluación de moneda local.</li> <li>- Problemas en las importaciones de vehículos para satisfacer la demanda local.</li> </ul>

**Matriz BCG**



Unidades de Negocio de Sauma Wagen:

- Venta de autos 0km.
- Venta de autos usados.
- Venta de servicio post venta
  - Mantenimiento de vehículos
  - Venta de accesorios
  - Venta de repuestos

Signo de interrogación: **Baja participación de mercado, alto crecimiento y alta inversión.**

No se considera ninguna unidad de negocio de Sauma Wagen que se ubique en este segmento.

Producto Estrella: **Alto crecimiento, alta participación de mercado y bastante inversión.**

Destacamos la unidad de negocio, plan de ahorro y venta de 0 km como la estrella dentro de los parámetros de la matriz BCG. Si bien por las regulaciones del mercado argentino hay bajo

volumen de compraventa de autos 0km, es una industria que Sauma le pone mucho foco y predomina en su página web. Con el acompañamiento de la financiación, también conocido como plan de ahorro, es la unidad de negocio de mayor crecimiento, mayor foco y mayor rentabilidad.

**Producto Vaca: Bajo crecimiento, alta participación de mercado y poca inversión.**

Destacamos la unidad de negocio de post venta (con todas las unidades de negocio que esta implica) como el servicio vaca dentro de las características de la matriz BCG. Esta clasificación se justifica ya que es un mercado de crecimiento e inversión relativamente moderado, donde está muy anclado a lo que se vende en autos 0km para luego venderle este servicio como postventa al mismo cliente. No obstante hay un nivel moderado de inversión y mucho volumen de venta.

**Producto Perro: Bajo crecimiento (decrecimiento) y baja participación de mercado.**

Al examinar el negocio de venta de autos usados en este contexto, resulta evidente que este segmento podría ser clasificado como un producto perro dentro de los parámetros de la matriz BCG. Una de las características fundamentales de un producto perro es su baja tasa de crecimiento en el mercado. En el caso de la venta de autos usados en Sauma, notamos que la inversión y el esfuerzo de marketing dedicados a este segmento son mínimos en comparación con otros productos más destacados en su portafolio, como los autos 0km. La concesionaria parece considerar este negocio principalmente como una opción para permitir a los compradores de autos nuevos entregar sus vehículos usados. Esta falta de atención y recursos refleja la baja prioridad y el escaso enfoque estratégico destinado a la venta de autos usados.

Además, la participación en el mercado de autos usados no parece ser significativa en comparación con otros segmentos más lucrativos y en crecimiento de la industria automotriz. Esta situación se refuerza por la percepción de que el negocio de autos usados se encuentra en un estado estático y no se busca activamente aumentar su cuota de mercado. Esta falta de crecimiento puede deberse a varios factores, como la falta de promoción y la ausencia de estrategias para destacar este segmento frente a la competencia.

**Problemas identificados**

Luego de habernos reunido con el equipo de Sauma Wagen, hemos logrado identificar distintos tipos de problemas que se encuentran actualmente dentro de la organización. Por un lado, registramos varios puntos de contexto macroeconómico que perjudican a la empresa, principalmente cuestiones de importación de autos fabricados en el exterior. Existe demanda que no pueden satisfacer ya que no cuentan con los autos solicitados. A estos problemas los consideramos como “externos” ya

que son problemáticas que exceden las posibilidades de trabajo dentro de esta tesis. De esta manera, es como vamos a hacer foco en problemas “internos”, es decir, en aquellos que encontramos poder de análisis y solución.

A lo largo del análisis, hemos revisado una potencial oportunidad de crecimiento dentro de la Unidad de Negocio Plan de Ahorro de Sauma Wagen pero debemos hacerla a un lado ya que realizar dicha investigación excedería los tiempos en los que nos encontraremos trabajando en esta Tesis. Desde el 2019 hasta Octubre 2023, Sauma Wagen tercerizaba esta Unidad de Negocio ya que implican altos costos y riesgos tener un equipo entero destinado a esto. En el año 2020, debido al Covid-19 y problemas de logística, la empresa comenzó a verse afectada directamente en lo que es el desabastecimiento de autos. Incluso, en aquel momento se impuso la ley de tener balanza comercial positiva para poder importar, lo cual le dificultó más aún traer todos los modelos importados. De esta manera es como hoy en día están en deuda con 422 personas con el plan ya pago y documentación lista para entregar los autos a penas se los entreguen de Volkswagen Argentina. Cabe destacar que este último inconveniente lo identificamos como problema “externo” ya que los excede como marca. De todas formas, identificamos este escenario como una oportunidad, ya que desde Sauma Wagen eligieron dejar de tercerizar esta Unidad de Negocio y armar su propio equipo interno. Esta decisión implicó un análisis financiero, pero principalmente tuvo que ver con el impacto que tienen como marca, y este concepto de “trayectoria familiar” y “calidad” que buscan transmitir a todos sus clientes. Hoy eligen priorizarlos y ofrecer un servicio de calidad, de manera que incluso Volkswagen Argentina paga incentivos por disponer de buena calidad. Si bien implican muchos nuevos costos salariales (30 nuevos empleados se sumarían al equipo) y altos riesgos en cuestiones legales por tener muchos empleados, lo consideran una inversión con un periodo de recupero largo.

En el proceso de identificación de problemas relacionados con el Plan de Ahorro, al profundizar en la evaluación, nos dimos cuenta de la necesidad de determinar si esta elección es realmente la más adecuada. Reconocemos que no es posible llegar a una conclusión definitiva en tan solo dos meses después de su implementación. Del mismo modo, para realizar un análisis más exhaustivo tendríamos que evaluar dicho plan de ahorro en un periodo de tiempo de largo plazo.

Para medir la efectividad de esta decisión, hemos identificado varios indicadores clave de rendimiento (KPI) que nos permitirán evaluar su impacto. Estos KPIs impactan en diferentes áreas y se agrupan en categorías financieras, operativas y recursos humanos. Los KPIs propuestos incluyen:

#### KPIs Financieros:

ROI (Retorno de la Inversión):

- Fórmula:  $ROI = (\text{Beneficio Neto} / \text{Costo de Implementación}) * 100$

- Dónde "Beneficio Neto" es la ganancia neta generada por el plan de ahorro y "Costo de Implementación" es el gasto total relacionado con la implementación del plan.

Costo por Contactos:

- Fórmula: Costo por Contactos = Costo Total / Cantidad de Contactos
- Donde "Costo Total" es el gasto total relacionado con la implementación del plan y "Cantidad de Contactos" es el número total de interacciones realizadas.

### KPIs Operativos:

Cantidad de Contactos: No se necesita una fórmula específica, simplemente registra el número total de interacciones o comunicaciones realizadas.

Satisfacción del Usuario: Una encuesta de satisfacción o un índice de satisfacción del cliente (CSAT) para obtener una métrica de satisfacción. La fórmula para CSAT es:

- Fórmula:  $CSAT = (\text{Número de Respuestas Positivas} / \text{Número Total de Respuestas}) * 100$
- Estado del Funnel de Ventas: Para calcular la tasa de conversión en el embudo de ventas:

Fórmula:  $\text{Tasa de Conversión} = (\text{Número de Conversiones} / \text{Número de Leads Iniciales}) * 100$

Donde "Número de Conversiones" es la cantidad de clientes que completaron la conversión deseada y "Número de Leads Iniciales" es la cantidad de leads o prospectos al comienzo del embudo.

### KPIs de Recursos Humanos:

- Eficiencia en el Uso de Recursos: Este KPI puede variar según la métrica que desees medir. Se puede calcular la eficiencia utilizando, por ejemplo, la productividad por empleado o la relación entre el costo laboral y los resultados obtenidos.
- Satisfacción del usuario: en este caso, se utilizará para poder medir si los cambios generados fueron buenos o no. Al haber dejado de tercerizar, no contaban con datos para poder definir si fue una buena o mala decisión. Es por eso, que al implementar este KPI podríamos recibir feedback por parte de los clientes, lo cual sería de gran ayuda para saber si hay aspectos en los que todavía deberían mejorar o no.
- Capacitación y Desarrollo: Se puede calcular el costo total de la capacitación y el desarrollo de los empleados en relación con los resultados obtenidos, pero no hay una fórmula única para este KPI, ya que puede variar según los programas y las métricas específicas de capacitación que utilices.

A continuación desarrollamos los problemas “internos” identificados: (se les asigna un orden numérico únicamente para ordenarlos, no por orden de ponderación. Adjuntamos Árbol de Problemas y Soluciones en Anexos. Luego se mostrará la matriz de visibilidad e impacto)

- 1) **Rentabilidad Baja en Unidad de Negocio Post Venta** → La Unidad de Negocio de Post Venta suele cubrir el 45/50% de los Costos Fijos del concesionario, pero actualmente Sauma Wagen solo está alcanzando cubrir el 28% de los mismos. Dentro de esta UN existen varias ramas: Preentrega, Venta de Accesorios, Service, Repuestos y Chapa y pintura. A partir del diagrama de problemas buscamos identificar dentro de qué rama/s se encuentra el problema para poder trabajar en ello y volver a alcanzar su objetivo original. La ventaja de resolver esta problemática se encuentra en poder cubrir el porcentaje de costos fijos estándar que pueden cubrir todos los concesionarios de Volkswagen Argentina por lo menos, siendo esta de un 45/50%. Alcanzando este porcentaje, se obtiene como beneficio poder reducir la presión financiera de Sauma y garantizar una base más sólida para todo el negocio en su conjunto. También esto contribuye a poder generar mayores ingresos netos después de cubrir los costos.
  
- 2) **Tareas y roles no definidos en el área de RRHH** → Dentro del área de Recursos Humanos, logramos identificar que es un área reciente y está conformada por una sola persona. Sauma Wagen es una empresa que actualmente cuenta con 80 empleados, y próximamente (dentro de pocos meses) va a estar contando con más de 100 empleados debido al crecimiento en la Unidad de Negocio de Plan de Ahorro. Así mismo, se pudo notar que dicho trabajador cuenta con exceso de trabajo, donde al mismo tiempo se dificulta asignar las tareas que debe realizar. Por lo cual, termina realizando varios trabajos donde muchas veces no pertenece a su área departamental. Otros problemas identificados es que, se pisa con el trabajo de otro y no se llegan a cubrir todas las tareas correspondientes para dicho sector (perfiles correctos para búsquedas, desarrollo profesional, compensaciones, clima organizacional, falta de capacitación, entre otros).
  
- 3) **Falta de Digitalización** → La falta de digitalización tiene un impacto significativo en su eficiencia y rentabilidad. En el contexto de Sauma, esta carencia se traduce en una utilización subóptima del sistema de gestión GRIBA (software especializado en concesionarios), lo que conlleva la repetición de procesos y la pérdida de recursos valiosos. Esto es generado mayormente por la falta de obligación del uso del sistema y el doble comando, los cuales son dos problemas que van de la mano. En primer lugar, al no ser una obligación el uso del sistema, muchos de los empleados los cuales tienen una cierta edad y trayectoria laboral dentro de la empresa, deciden no usarlo o usarlo a medias. En segundo lugar, en cuanto al doble comando, Carlos (dueño de Sauma Wagen) no utiliza dicho sistema, esto ya de por sí

genera un inconveniente, ya que si el dueño de la empresa no lo usa ni lo fomenta, genera que muchos empleados tampoco lo utilicen. Esto ocurre, ya que Carlos prefiere que todo quede escrito en papel, de manera que si el dueño de la empresa pide este requisito, muchos optan por seguir sus indicaciones únicamente y no pasarlas al sistema. Por otro lado, muchos están adaptándose a este cambio, ya que cuenta con varias automatizaciones pero es ahí cuando se produce el doble comando en donde no se sabe si seguir las instrucciones de Carlos o lo que dictan los gerentes (en este caso los hijos, que vendrían a ser Valentin y Virginia). Esta situación no solo genera ineficiencias operativas, sino que también crea un costo de oportunidad que puede traducirse en pérdidas financieras sustanciales.

- Repetición de Procesos y Desperdicio de Recursos: La falta de digitalización se manifiesta en la repetición innecesaria de procesos, ya que muchas tareas se realizan manualmente o de manera descoordinada. Esto resulta en la asignación de tiempo y esfuerzo duplicados o incluso triplicados para completar una misma actividad.
- Costo de Oportunidad: El costo de oportunidad asociado a esta falta de digitalización es una consideración crítica. Representa el valor económico perdido debido a la ineficiencia en los procesos y la falta de aprovechamiento del potencial del sistema de gestión. Este costo incluye el valor del tiempo desperdiciado, los recursos subutilizados y las oportunidades de mejora no aprovechadas.

- 4) **Baja rentabilidad en la unidad de negocio de venta de usados** → Primero, cabe destacar porqué Sauma compra una gran cantidad de autos usados. Dicha empresa, ha desarrollado una estrategia financiera sólida en Argentina que tiene como objetivo mitigar el impacto de la devaluación del peso argentino en sus operaciones comerciales. Esta estrategia implica la adquisición de autos usados, ya que la compra de dólares puede resultar complicada o costosa debido a las restricciones cambiarias.

Una de las razones clave detrás de la elección de Volkswagen de adquirir vehículos usados radica en la necesidad de salvaguardar sus recursos financieros ante la devaluación del peso argentino. La adquisición de autos usados, en lugar de comprar divisas extranjeras como el dólar, se ha convertido en una estrategia efectiva para mantener la estabilidad financiera de la empresa.

Adentrandonos ahora en el problema, vemos que la combinación de compras impulsivas y la falta de atención a los kilómetros recorridos ha impactado significativamente en la rentabilidad de la unidad de negocio de venta de autos usados en Sauma Wagen.

Los principales efectos negativos incluyen:

- Costos de Reparación Elevados: La compra de vehículos con problemas no detectados ha llevado a costos imprevistos en términos de reparaciones y puesta a punto.
- Costos de Mantenimiento: Pasado determinado periodo de tiempo (dato que no pudieron especificar de parte de Sauma Wagen) el mantenimiento de los vehículos comprados y no vendidos hasta el momento comienzan a generar cada vez costos más altos de mantenimiento para mantenerlos en buen estado.
- Dificultad para la venta: La adquisición de autos en mal estado o con alta cantidad de kilómetros dificulta su venta, lo que lleva a un exceso de inventario y una reducción en la rotación de stock.
- Pérdida de Reputación: La venta de vehículos en condiciones inferiores a las esperadas puede afectar negativamente la reputación de los concesionarios y la confianza de los clientes.

## **Soluciones planteadas**

Para resolver los problemas planteados anteriormente, optamos por hacer un análisis de diferentes soluciones en las que pueden ayudar a resolver los distintos problemas. Las clasificamos a partir de 3 criterios. El primero consiste en entender el grado de impacto que tendría llevarla a cabo por la empresa teniendo en cuenta beneficios operativos, optimización de recursos y finalmente impacto económico. El segundo criterio es la posibilidad de ser llevadas a cabo por la empresa. Tanto por sus recursos disponibles como también por la velocidad y costo en las que se podrían implementar. A este factor lo llamamos Factibilidad. El tercer y último criterio que consideramos para decidir la priorización de soluciones a implementar es la cantidad de veces que se repite una solución para resolver cada problema. Mientras más se repite cada solución en la lista de soluciones para cada problema, más importancia tiene, por la acumulación del efecto positivo al llevarla a cabo. La ponderación de los 3 criterios resulta en la priorización de las soluciones a implementar.

Las soluciones planteadas son:

### **Aumentar la rentabilidad de post-venta**

Aumentar la rentabilidad en la post venta, incluyendo los servicios, la venta de repuestos y accesorios, es crucial para el éxito sostenible de una empresa. *Monitorear y controlar todos los procesos y recursos de esta Unidad de Negocio a partir de diferentes indicadores (KPIs)* es una solución que proponemos como fundamental para poder medir y evaluar el rendimiento de manera objetiva.

#### Principales beneficios:

- Brindar una visión clara de cómo están funcionando los diferentes aspectos de la Post Venta, identificando áreas de éxito, áreas que requieren mejoras y aquellas áreas específicas que pueden estar causando problemas o disminuyendo la rentabilidad. Por ejemplo, si un KPI muestra que los tiempos de respuesta en el servicio postventa son lentos, esto podría indicar la necesidad de mejorar la eficiencia en ese proceso.
- Proporcionar datos cuantitativos que respaldan la toma de decisiones informada. A partir de estos indicadores, la alta gerencia podría utilizar los datos obtenidos para tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos, la implementación de mejoras y la priorización de proyectos.
- Los KPIs actúan como una especie de "alarma temprana" al señalar problemas potenciales antes de que se conviertan en crisis. Esto permite tomar medidas preventivas y evitar pérdidas financieras significativas.
- El monitoreo constante a través de KPIs puede motivar a los empleados a alcanzar metas y objetivos específicos, ya que saben que su rendimiento se está midiendo y que son responsables de los resultados.

#### Principales costos:

- La tecnología y las herramientas para recopilar, analizar y presentar datos a través de KPIs puede tener un impacto significativo en los costos. Podrían utilizar un software especializado de gestión empresarial que ya incluya características de monitoreo y control, o bien al ser una solución para implementar en un taller, podrían requerir soluciones más bien personalizadas o especializadas en mecánica de autos y camionetas.
- Se debe evaluar el retorno de la inversión (ROI) previsto al implementar un sistema de KPIs. Habría que analizar si se espera que la mejora en la rentabilidad y eficiencia compense los costos de implementación y operación a lo largo del tiempo.
- Para darle seguimiento a esta posible solución, se necesitarán recursos humanos para implementar y mantener el sistema de KPIs. Esto podría incluir la contratación de personal con experiencia en análisis de datos, tecnología de la información, y en la definición y seguimiento de KPIs, o mismo la capacitación del personal existente.
- La implementación de un sistema de KPIs también puede requerir cambios en la cultura organizacional para fomentar la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles, desde los trabajadores operativos hasta la alta gerencia que debe estar de acuerdo con la solución planteada.

La **implementación de un plan de programa preventivo para los clientes en el Servicio de Post Venta** la consideramos otra solución fundamental para garantizar ingresos sostenibles, fidelización de clientes, reducción de costos y una mejora en el posicionamiento de la marca,

asegurando la estabilidad financiera y el crecimiento continuo de la empresa. Consiste en un programa preventivo más frecuente que el Service anual que deben realizar los autos.

Principales beneficios:

- Ingresos sostenibles: Al ofrecer a los clientes un programa de mantenimiento preventivo, se fomenta la lealtad y la retención de clientes. Los servicios regulares generan ingresos constantes a lo largo del tiempo.
- Fidelización de clientes: Los programas preventivos crean una relación de confianza con los clientes, ya que demuestran el compromiso del concesionario con la satisfacción y la longevidad de los vehículos de sus clientes. Esto a su vez fomenta la fidelización a largo plazo.
- Reducción de costos: La prevención de problemas mecánicos o desgastes excesivos en los automóviles a través del mantenimiento regular ayuda a reducir los costos asociados con reparaciones importantes o reemplazos de piezas.
- Mejora en el posicionamiento de la marca: Ofrecer programas de mantenimiento preventivo puede mejorar la percepción de la marca Volkswagen en el mercado, demostrando un compromiso con la calidad y la durabilidad de sus vehículos.
- Estabilidad financiera: Al tener ingresos más predecibles y reducir los gastos relacionados con reparaciones costosas, el concesionario puede lograr una mayor estabilidad financiera y protegerse contra fluctuaciones económicas.
- Crecimiento continuo de la empresa: La satisfacción de los clientes, la fidelización y la mejora en la percepción de la marca pueden impulsar el crecimiento continuo del negocio, a través del boca a boca positivo y la recomendación a otros posibles compradores.

Principales costos:

- Costos operativos: Implementar y mantener un programa preventivo conlleva gastos relacionados con el personal, la capacitación, las herramientas y los equipos necesarios para llevar a cabo los servicios de mantenimiento.
- Programación y logística: La programación de los servicios de mantenimiento y la logística para gestionar las citas de los clientes y la disponibilidad de repuestos pueden implicar costos adicionales.
- Material y repuestos: El suministro de materiales y repuestos necesarios para el mantenimiento preventivo es un costo adicional a considerar.

**Aumentar la rentabilidad y beneficios de venta de usados**

Ofrecer una variedad de autos usados y mejorar las negociaciones de venta aumentará los ingresos, mientras que definir una estrategia de compras reducirá los costos. Una buena compra garantiza una buena venta por lo que mejorar esta sección del *funnel* mejorará de manera consecuente la rentabilidad de la unidad de negocio en cuestión. Esto se traducirá en mayores beneficios, pero el éxito dependerá de la ejecución eficaz de estas estrategias y la capacidad de la empresa para mejorar sus operaciones. Hoy en día Sauma cuenta con una estrategia que no es la óptima para maximizar sus beneficios en esta unidad de negocio y es por esto que la solución planteada consiste en ***redefinir la estrategia de compra de autos usados***.

En primer lugar, al ofrecer una variedad de autos usados, la empresa puede atraer a una gama más amplia de clientes, lo que puede aumentar los ingresos. Cuantos más tipos de vehículos usados se ofrezcan, mayores serán las oportunidades de venta, ya que se satisfarán diferentes necesidades y preferencias de los clientes. Además, mejorar las negociaciones de compra y venta es esencial para maximizar los márgenes de beneficio. Al fortalecer su poder de negociación, la empresa puede adquirir vehículos usados a precios más favorables y obtener mejores acuerdos al venderlos. Esto contribuye directamente a aumentar los ingresos, bajar los costos, mejorando drásticamente la rentabilidad.

La redefinición de una estrategia de compras implica seleccionar cuidadosamente los vehículos a adquirir basándose en un análisis profundo del mercado. Esto incluye identificar modelos populares, vehículos con alta rotación y aquellos que ofrecen márgenes de beneficio atractivos. Esta estrategia puede reducir costos al evitar la adquisición de vehículos menos rentables y enfocarse en aquellos con un mayor potencial de ganancia.

Sin embargo, es importante destacar que el éxito de estas estrategias depende en gran medida de una ejecución eficaz y de la capacidad de la empresa para mejorar sus procesos internos.

El costo de no solucionar esto es alto ya que Sauma tiene mucho capital inmovilizado. Plata invertida quieta en los vehículos, plata invertida en el espacio para guardar estos vehículos y costo de mantenerlos en perfecto estado. La realidad es que Sauma no realiza un análisis de mercado contundente para entender el comportamiento de los autos usados en dólares como para decidir invertir en estos para no perder financieramente contra la inflación en Argentina, que es lo que hoy mismo ponen en práctica. Asimismo, no todos los autos tienen el mismo comportamiento de apreciación/depreciación de valor en dólares. Por lo que no todos los vehículos tienen el mismo comportamiento en el mercado.

En conclusión, los costos y beneficios de aplicar dicha solución se dividen de la siguiente manera:

Principales Beneficios:

- Aumento de ingresos: Ofrecer una variedad de autos usados puede atraer a un público más amplio, lo que potencialmente aumentará las ventas y los ingresos. Además, la estrategia de

compra de autos de mayor rotación implica más compras y ventas en un periodo de tiempo reducido y por lo tanto un aumento de ingresos.

- Mejora en las negociaciones: Mejorar las habilidades de negociación en la compra y venta de autos usados puede llevar a adquisiciones más rentables y acuerdos de venta con márgenes de beneficio más altos.
- Reducción de costos: Definir una estrategia de compras basada en un análisis profundo del mercado puede ayudar a evitar la adquisición de vehículos menos rentables y centrarse en aquellos con un mayor potencial de ganancia. Esto reduce los costos de adquisición.
- Optimización de recursos: La implementación de KPIs, indicadores y dashboards puede conducir a una gestión más eficiente de los recursos, monitoreo más eficiente de los bienes de uso y cumplimiento de la estrategia implementada y una reducción de costos operativos.

#### Principales Costos:

- Ejecución eficaz: Lograr una ejecución efectiva de estas estrategias requiere tiempo, esfuerzo y recursos adicionales, como capacitación en negociación, análisis de mercado, desarrollo de indicadores e incorporación de nuevos empleados.
- Cambios en procesos internos: Mejorar los procesos internos de la empresa para implementar estas estrategias puede requerir cambios en la organización y la infraestructura, lo que también puede tener un costo asociado.
- Riesgo de inversión: La inversión en una variedad de autos usados conlleva el riesgo de que algunos vehículos no se vendan según lo planeado, lo que podría resultar en capital inmovilizado y pérdida de valor.
- Riesgo del mercado de autos usados: El mercado de autos usados puede ser volátil y está sujeto a cambios en la demanda y la oferta, así como a factores económicos y de mercado que pueden afectar la rentabilidad.

Costo de almacenamiento y mantenimiento: Mantener una variedad de autos usados en stock implica costos de almacenamiento y mantenimiento, como seguros, espacio de estacionamiento y reparaciones.

#### **Aumentar la digitalización de un 70% a un 100%**

*Implementación de Programas de capacitación mensual y KPIs para aumentar la digitalización de toda la compañía en un 30%* de manera que se pase de un 70% actual al 100%. Es un objetivo de importancia moderada, y para lograrlo, es fundamental implementar varias estrategias clave. Primero, se debe capacitar a los empleados mediante programas de formación obligatorios. Esto asegura que todos estén familiarizados y competentes en el uso de las herramientas digitales, lo que es esencial para una transición efectiva. Además, eliminar la dependencia de documentos en papel es crucial. Esto implica identificar a aquellos empleados que todavía confían en documentos físicos y ayudarlos a migrar a soluciones digitales. Para evaluar el progreso y la eficacia de esta digitalización,

es necesario medir el éxito utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs) y herramientas como indicadores y dashboards. Estas métricas permiten hacer un seguimiento de la adopción de herramientas digitales, mejorar la eficiencia operativa y evaluar el impacto en la organización.

#### Principales Beneficios:

- Mejora de la eficiencia operativa: La digitalización puede automatizar procesos, como la gestión de inventario, la facturación y el seguimiento de pedidos, lo que reduce los errores y aumenta la eficiencia operativa.
- Experiencia del cliente mejorada: La digitalización permite una mejor interacción con los clientes.
- Acceso a datos y análisis avanzados: Con una digitalización completa, Sauma puede recopilar y analizar datos sobre el comportamiento del cliente, las tendencias del mercado y el rendimiento de ventas. Esto puede ayudar en la toma de decisiones informadas y estrategias de ventas más efectivas.
- Reducción de costos: La digitalización puede reducir los costos asociados con la gestión de papel, el almacenamiento físico y los procesos manuales. También puede permitir la implementación de un personal más pequeño y eficiente en algunas áreas.
- Adaptación a las tendencias tecnológicas: Mantenerse al día con las últimas tecnologías y tendencias digitales puede ayudar a una concesionaria a mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.
- Mejora de la seguridad y el cumplimiento: La digitalización puede ayudar a garantizar un mayor control y cumplimiento de los procesos y políticas de seguridad, así como de las regulaciones gubernamentales.
- Sostenibilidad y responsabilidad ambiental: Reducir el uso de papel y recursos físicos a través de la digitalización puede contribuir a un enfoque más sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

#### Principales Costos:

- Desarrollo y personalización de software: A menudo, las soluciones digitales requerirán cierto grado de personalización para satisfacer las necesidades específicas de la concesionaria. Esto puede generar costos adicionales.
- Formación del personal: La capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías y procesos digitales es esencial. Esto incluye la formación en la operación del software, la seguridad en línea y el servicio al cliente en línea.
- Costos de implementación y migración de datos: La transición a un entorno digital puede requerir la migración de datos existentes, lo que puede ser un proceso costoso y complejo.
- Costos de seguridad cibernética: La protección de los datos del cliente y la infraestructura digital es fundamental. Invertir en medidas de seguridad cibernética es esencial para evitar brechas de seguridad y pérdidas de datos.

- Personal adicional: Es posible que necesite contratar personal adicional o especializado en tecnología para gestionar y mantener la infraestructura digital.
- Licencias y suscripciones: Muchas soluciones digitales requieren pagos periódicos por licencias o suscripciones.
- Costos de consultoría y asesoramiento: Puede ser necesario contratar consultores o expertos en digitalización para orientar la transición y garantizar que se implemente de manera efectiva.

### **Optimizar el trabajo de RRHH, definir roles, tareas y reorganizar el área.**

Sauma enfrenta desafíos significativos al tener un único empleado nuevo a cargo de todo el departamento de recursos humanos. El departamento de recursos humanos desempeña un papel crítico en funciones como selección y contratación, capacitación y desarrollo, gestión del rendimiento, gestión de conflictos, comunicación interna y cumplimiento legal. Como hemos mencionado anteriormente en el informe, a partir del mes de Octubre 2023 van a sumar 30 empleados al equipo de Sauma en la Unidad de Negocio de Plan de Ahorro. Esto implica un crecimiento estructural a nivel organización, ya que pasarían de contar con 85 empleados a 120 aproximadamente. La falta de personal en este departamento puede dar lugar a sobrecarga de trabajo, falta de especialización, falta de enfoque estratégico y riesgo de agotamiento para el empleado. Es por este motivo que proponemos *mejorar la eficiencia del área de rrhh redefiniendo roles y tareas, y reorganizar el área.*

#### Principales Beneficios:

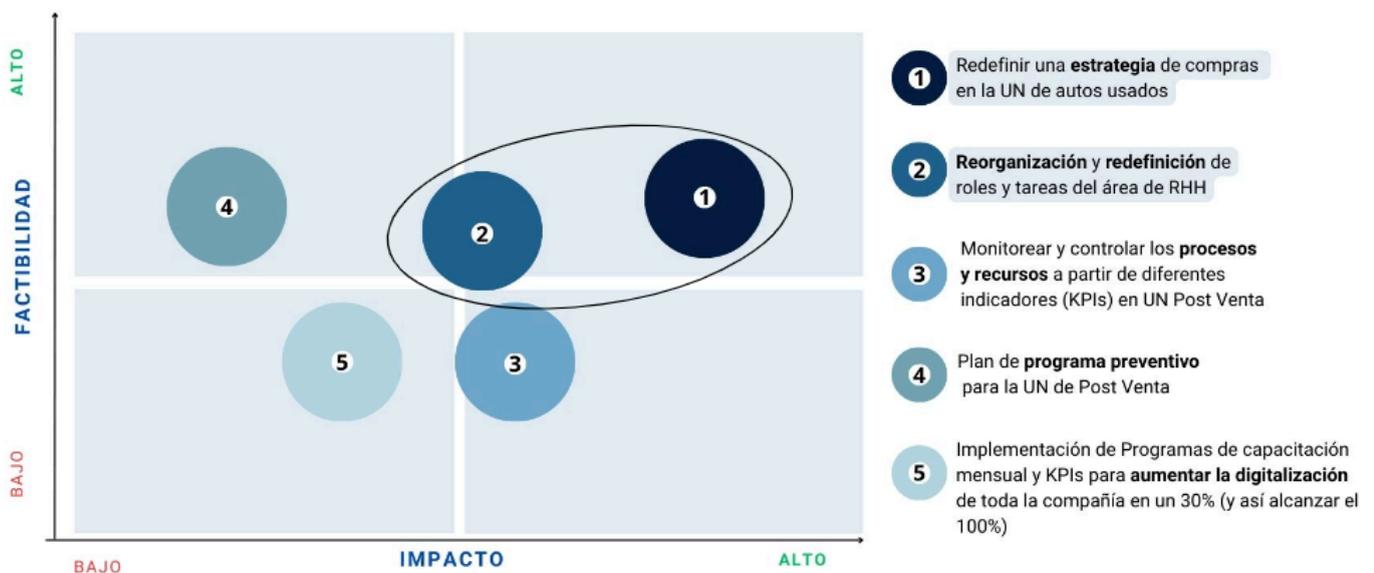
- Mayor eficiencia: Organizar las tareas de manera más eficiente, lo que conlleva a una mejora en la toma de decisiones y mejores resultados. Tener bien especificadas las tareas de RRHH.
- Redefinir tareas a realizar y roles es esencial para optimizar la organización y asegurar que esta esté preparada para operar de manera eficiente en un entorno empresarial en constante evolución. Esto no solo beneficia a la organización en términos de productividad y competitividad, sino que también mejora la satisfacción de los empleados al garantizar que sus contribuciones sean valiosas y estén bien definidas.
- Mejora en la capacitación de nuevos empleados o empleados que ya se encuentran dentro. Un ejemplo de esto, podría ser con el sistema de gestión que utilizan (GRIBA).
- Reducción de costos a largo plazo: al automatizar las tareas rutinarias y prevenir problemas futuros puede que se reduzcan costos en el futuro. Una buena gestión de los recursos humanos puede resultar en beneficios *cross company*, es decir beneficios transversales a toda la organización, incluyendo todas las unidades de negocio.
- Cumplimiento legal: al tener mejor definida el área de RRHH se pueden evitar conflictos legales en el futuro que pueden ser costosos

- Mejora de retención de talento y reducción de tiempos en el proceso de reclutamiento: al tener un área de RRHH bien definida, esto puede atraer y retener mejor el talento. Lo que se conseguirán los mejores perfiles en base a lo que se está buscando. Además, se podrían reducir los tiempos de reclutamiento de nuevo talento mejorando la velocidad en la que se cubren las vacantes y de esta manera, en la que se atacan los problemas y se mejoran los resultados.
- Mejora de la comunicación interna: Al optimizar el área de RRHH puede facilitar la comunicación interna en la organización

**Principales Costos:**

- Contratacion y capacitacion: nuevo personal, más costos de mano de obra
- Reestructuración: al tener que organizar el área de recursos humanos, puede pasar que haya costos asociados a la reubicación del personal o a las nuevas funciones de dicha área
- Costos de transición: al realizar la optimización del área de Recursos Humanos, puede que también hayan nuevos costos hacía capacitación del personal y la adaptación a los nuevos procesos
- Tiempo y recursos internos: al optimizar el área de RRHH se va a necesitar tiempo lo cual conlleva a un costo y al mismo tiempo, se va a necesitar empleados para realizarlo, lo cual puede que baje la productividad en otra área de la empresa.

**Matriz de Factibilidad e Impacto**



A partir de la realización de la matriz de factibilidad e impacto, podemos notar cuales son las soluciones que deben ser prioritarias a la hora de llevar a cabo. La solución con impacto y factibilidad más alta es la de redefinir una estrategia de compras en la UN de autos usados. Esto se debe a que pretende solucionar problemas con un impacto de solución relativamente alto en comparación a otras opciones consideradas y puede llevarse a cabo en poco tiempo con costos moderados. Asimismo, se consideran otras soluciones las cuales algunas de ellas tienen un alto impacto pero baja factibilidad o viceversa. La realización de esta matriz es fundamental para la etapa siguiente de Plan de Acción ya que pondremos foco en en las soluciones circuladas para que estas puedan llevarse a cabo, siendo estas “Redefinir una estrategia de compras en la UN de autos usados” y “Reorganizar y redefinir los roles y tareas del área de RRHH”.

## **Propuestas de Plan de Acción**

Como hemos mencionado anteriormente, en la etapa de Plan de Acción se han trabajado y desarrollado únicamente las dos soluciones con mayor impacto y viabilidad mostradas en la matriz. A continuación describiremos las diferentes propuestas mencionadas junto a las acciones a realizar a lo largo del tiempo para poder llevarlo a cabo, los hitos necesarios para proseguir con la siguiente acción/etapa, los tiempos de implementación a través de un calendario (Gantt), los recursos necesarios, costos, beneficios, la valuación financiera y la justificación analítica de por qué implementar estas mejoras a través de indicadores (KPIs), resultados esperados y realizar la gestión del cambio.

### ***Propuesta Plan de Acción: Redefinición de una estrategia comercial para la UN de Autos Usados***

Proponemos implementar un método de compras basado en procedimientos y estudios predefinidos para calificar los autos a comprar y mejorar la decisión de compra, optimizando así el rendimiento de la unidad de negocio. Las **acciones y/o actividades** que conlleva el mismo son:

1. Investigación de mercado para saber cuales son los autos más demandados en dicho periodo de tiempo. Entender la alta demanda permite incrementar la rotación del inventario para el mismo capital invertido. Además, analizar el mercado permite entender cuales son los autos a comprar para que satisfagan a diferente público (alta, media y baja gama), expandiendo la cartera de vehículos y que haya oferta para un público más grande.
2. Determinar condiciones preestablecidas que deben cumplir los autos para ser comprados: calidad del motor, estado del auto, kilometraje, año, stock actual. Comprar autos que satisfagan a diferente público (alta, media y baja gama), expandir la cartera de vehículos. Definir categorías según rotación y cantidad de stock de ese vehículo. Con esta lista dividida

por categorías se define una lista de priorización de vehículos a comprar, donde a mayor priorización, mayor plata estaría sauma dispuesta a invertir. Se define una priorización de compra, aquel vehículo que no está en stock vigente y que tiene una rotación promedio menor a un mes. Aquellos autos de prioridad baja (no tiene prioridad de compra) se ofrecerá un precio menor a la media del mercado ya que es un auto que ya se tiene en stock o que rota lento o que no rota. Esto traerá como resultados no comprar autos “malos” o comprarlos a un precio muy barato para sacarle, posteriormente, un buen margen de venta.

3. Crear una base de datos con toda la información relevante para monitorear el inventario y analizar el mercado a través del interés de los prospectos y clientes con el inventario de Sauma.
4. Establecer un presupuesto claro a la hora de la compra de autos usados. Es decir, que se establezca una cierta cantidad de dinero para comprar los autos, así no se excedan y haya un buen control del manejo del dinero, considerando un margen de negociación con el cliente.
5. Realizar Inspección y certificación: implementación de un proceso de inspección detallada de cada vehículo usado para garantizar su calidad y estado antes de efectuar su compra.
6. Armar un plan de precios de venta, teniendo en cuenta la desvalorización y gastos antes de comprar para definir un plazo temporal de venta óptimo y sumar esta herramienta a la decisión de compra.
7. Además proponemos desarrollar una estrategia de marketing para despertar el interés de los clientes de vender su auto actual.

Por otro lado, cabe destacar que se debería actualizar la estrategia de compra con los resultados de los análisis de mercado y de la base de datos del inventario siguiendo también las tendencias de mercado.

### **Cronograma de Implementación (Gantt)**

Una vez detalladas las actividades a realizar para poder llevar a cabo la solución propuesta, es necesario establecer el orden cronológico y el alcance temporal de cada una de estas. Como output, la empresa contará con cada una de las acciones, su orden cronológico, y el output esperado de cada una de ellas. Consideramos de suma importancia reflejar los imprevistos y modificaciones que surjan a lo largo del proyecto en dicho cronograma. A continuación, se adjunta link al diagrama de Gantt planteado para monitorear el estado y alcance temporal del proyecto:

ETAPA	TAREA	DURACIÓN (semanas)	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
1	Investigación de mercado para saber cuales son los autos más demandados en dicho periodo de tiempo	4																
2	Determinar condiciones preestablecidas que deben cumplir los autos para ser comprados: calidad del motor, estado del auto, kilometraje, año, contemplar la compra de diferentes gamas. Armar categorías de autos a comprar con mayor priorización.	2																
3	Crear una base de datos con esta data. Mantenerla actualizada	4																
4	Definición de targets de compras. Tanto como para definir el objetivo mensual como para monitorear a fin de mes el resultado alcanzado	1																
5	Realizar Inspección y certificación: Desarrollar e implementar un proceso de inspección de cada vehículo usado para garantizar su calidad y estado antes de efectuar la compra	1																
6	Ammar un plan de precios de venta, teniendo en cuenta la desvalorización y gastos antes de comprar para definir un plazo temporal de venta óptimo y sumar esta herramienta a la decisión de compra.	4																

## Recursos utilizados para realizar la implementación

Los recursos que serán necesarios utilizar para llevar a cabo la implementación del plan de acción de la redefinición de una estrategia comercial la UN de autos usados son los siguientes:

En primer lugar, tenemos la mano de obra, así como el equipo de compra / estrategia que son quienes se encargan de realizar la primera tarea mostrada en el Gantt. Son aquellos que deben investigar el mercado para saber cuales son los autos más demandados de dicho periodo en el tiempo analizado. En suma, tenemos al personal de IT quien es necesario para poder generar la base de datos y mantenerla actualizada junto con los recursos necesarios en infraestructura tecnológica para almacenar dicha información. Además, se necesita al personal de taller quienes estarán capacitados para poder realizar las inspecciones y certificaciones de los autos usados. Son quienes determinan qué arreglos se necesitan realizar, en caso de ser necesario, calculando el costo del mantenimiento para descontarlo a la hora de comprar el auto. Por último, tenemos al personal de finanzas y planeación, que son quienes se ocupan de determinar el objetivo mensual a alcanzar. Todos los empleados involucrados en el desarrollo de esta propuesta son los actuales, no se requiere de la contratación de nuevos empleados.

En segundo lugar, otro de los recursos a adquirir son los informes/reportes de mercado de proveedores externos, lo cual es necesario para realizar la investigación de mercado.

En tercer lugar, se tienen los recursos relacionados a objetos, así como computadoras para realizar la investigación y el desarrollo de la base de datos. Las máquinas y herramientas necesarias para realizar las inspecciones y mejoras de los autos usados.

Habría un incremento en publicidad, destinada a influenciar la oferta de clientes que quieran vender su auto a sauma.

## Impacto esperado de la solución

Beneficios asociados con cada una de las acciones:

Investigación de mercado para autos más demandados:

- Ahorro en costos y aumento de ingresos: Conocer los autos más demandados te permite enfocar tus recursos en la adquisición de inventario que se venderá más rápido y a un precio más alto. Esto puede aumentar los ingresos y reducir el tiempo que los autos pasan en el inventario, lo que reduce costos.

Determinar condiciones preestablecidas para compra de autos:

- Ahorro en costos: Al establecer criterios claros de calidad del motor, estado del auto, kilometraje y año, se puede evitar la compra de vehículos problemáticos o de baja calidad, lo que reduce los costos de reparación y mejora la eficiencia.

Creación de base de datos actualizada:

- Ahorro de tiempo y ahorro en costos: Mantener una base de datos actualizada facilita la gestión del inventario y permite realizar análisis más precisos. Esto ahorra tiempo al tomar decisiones de compra y ayuda a evitar la compra de vehículos duplicados o no deseados, reduciendo costos.

Definición de targets de compras:

- Eficiencia y aumento de ingresos: Al establecer objetivos mensuales, puede monitorear y ajustar la estrategia de compra de manera más eficiente. Siempre que se cumplan o superen los objetivos, aumentarán los ingresos.

Realizar Inspección y certificación:

- Ahorro en costos: La inspección y certificación previa a la compra reduce el riesgo de adquirir vehículos defectuosos y evita costosos gastos de reparación. También puede aumentar la confianza de los compradores, lo que puede conducir a ventas más rápidas y rentables.

Armado un plan de precios de venta:

- Eficiencia y aumento de ingresos: Un plan de precios de venta basado en un análisis de desvalorización y costos antes de la compra puede ayudar a maximizar los ingresos y acelerar el ciclo de venta, lo que aumenta la eficiencia y los beneficios.

Por último y es de gran relevancia destacar que esperamos **aumentar en un 5% las rentabilidad de usados en el plazo de un año** una vez implementada la solución. Este objetivo se podrá llevar a cabo ya que la fijación de precios estratégica debería atraer a más clientes y cerrar más ventas. Este aumento directo en las transacciones se traduce en un aumento en los ingresos y la rentabilidad. Por otro lado se reducirán los costos de mantenimiento y depreciación, al mover el inventario de manera más eficiente, evitaremos que los vehículos se queden en el lote durante períodos prolongados. Esto reduce los costos asociados con el mantenimiento y la depreciación.

Ahora bien, el reflejo en el Estado de Resultados del ***aumento del 43% en las ventas de autos usados*** se reflejará directamente ya que se pasará de vender 14 autos usados por mes a 20 una vez implementada la solución. Veremos un crecimiento significativo en los ingresos, y con márgenes mejorados, una mejora en la rentabilidad neta del 5%.

Costos:

- **Mano de obra:** Dicho recurso es uno de los principales costos de Sauma Wagen, ya que para poder implementar el plan de acción mencionado anteriormente, es necesario contar con trabajadores. Así como para la inspección y reparación del auto y para el análisis de mercado.
- **Almacenamiento y mantenimiento:** Al comprar autos usados, es necesario contar con un espacio en donde almacenarlos hasta el momento de venta. Así mismo, es necesario contar con un taller en donde se realizarán los mantenimientos de dichos autos.
- **Suscripción reporte:** En este caso, este costo está orientado a la nueva suscripción de reporte de autos. En donde van a poder sacar la información para así poder realizar la investigación de mercado necesaria.
- **Base de datos:** Este costo también será agregado, ya que se utilizará para guardar todos los datos que se obtengan en las etapas de investigación de mercado y permitiendo realizar un posterior análisis.

#### Beneficios:

- **Ahorrar tiempo:** Realizar un mejor análisis previo a la compra de los autos usados, permite realizar compras inteligentes basadas en la demanda del mercado, lo que permite una rotación de inventario más alta. Brindando la posibilidad de incrementar el volumen de compra/venta sin la necesidad de poner más capital.
- **Ahorro en costos:** Como fue mencionado anteriormente, se realizarán profundas investigaciones de mercado para así contar con la información necesaria para la compra de los autos. Entonces, esto genera un nivel de conocimiento de mercado mayor al actual permitiendo un mejor manejo del capital invertido en los autos comprados. Por lo cual, se ahorra un 5% del capital invertido para la compra de autos usados.
- **Incrementar ingresos:** Relacionado con lo anterior, por tener un conocimiento de mercado se incrementarán los ingresos en un 5%. Esto es generado ya que se ofrecerán variedades de autos que son los elegidos en dicho periodo por los clientes (dato obtenido a través de la investigación de mercado).
- **Optimización de recursos:** La implementación de KPIs, indicadores y dashboards puede conducir a una gestión más eficiente de los recursos, monitoreo más eficiente de los bienes de uso y cumplimiento de la estrategia implementada y una reducción de costos operativos.

#### Costos de Implementación: [Costos USADOS - Sauma Wagen](#)

Los costos de implementación que se encuentran desarrollados en el excel está conformado por los sueldos del equipo necesario para poder llevar a cabo la solución en cuestión. Los definimos como Cálculos de Sueldos Actuales en pesos argentinos. Aparte, hemos considerado los Costos Externos que respecta a suscripciones de información fundamental del mercado para el desarrollo de la estrategia y el costo de adquisición de la base de datos.

## Indicadores y objetivos

- **Rentabilidad:** dicho indicador le permitirá a Sauma Wagen identificar si al implementar el plan de acción la unidad de negocios se vuelve más rentable. Para poder analizarlo hay que tener en cuenta el beneficio de cada venta, la relación entre ingresos y sus respectivos costos.  
**Formula:** (promedio de precio de venta de autos por mes - promedio de compra de autos por mes) / promedio de precio de compra de autos por mes  
**Objetivo:** 12%
- **Participación en el mercado, cantidad de compras y cantidad de ventas:** al mejorar la estrategia comercial de dicha unidad de negocio, es esperado que crezcan en esta área. Para analizar hay que comparar la cuota de mercado la cual abarca Sauma y la cuota de mercado que abarca la competencia. Además, se comparará la cantidad de compras por mes y la cantidad de ventas por mes.  
**Fórmula monitoreo compras:** cantidad de compras en el mes / cantidad de compras objetivo  
**Fórmula monitoreo ventas:** cantidad de venta en el mes / cantidad de ventas objetivo  
**Objetivo compras:** 30  
**Objetivo ventas:** 30
- **Satisfacción del cliente:** al realizar un análisis más profundo de las necesidades del cliente en dicho periodo de tiempo, generará cumplir con la mayoría de los requisitos de los clientes. Así también, al mejorar la satisfacción, se incrementará la reputación de Sauma.  
**Fórmula:** 1-(reclamos por mes sobre ventas mensuales / ventas mensuales)  
**Objetivo:** 98%
- **Rotación de inventario:** Analizar qué tan rápido Sauma rota su inventario de autos usados, indicaría la eficiencia del proceso de compra y ventas de estos y permitirá evaluar si los procesos se están ejecutando de forma correcta o si precisan de una modificación.  
**Fórmula:** cantidad de stock hoy / cantidad de compras en los últimos 30 días.  
**Objetivo:** 40%

## ***Propuesta Plan de Acción: Reorganización y redefinición de los roles y tareas del área de RRHH***

A continuación proponemos un Plan de Acción para reorganizar y potenciar al área de Recursos Humanos de manera que se permita trabajar con mayor eficiencia a nivel organización. Las actividades y/o acciones planteadas son:

1. Evaluación de las Necesidades Actuales y Futuras:

Sentar a la persona que está hoy en RRHH. ¿Qué hace? ¿Qué le falta hacer? ¿Dónde le debería destinar más tiempo? Se requiere de tiempo compartido con la alta gerencia para entender los cambios/**necesidades** del área hoy en día. Esto se debe en particular gracias al crecimiento organizacional que pasó a tener Sauma Wagen en Octubre 2023 de pasar a ser 80 empleados a 120 aproximadamente.

2. Definir Cultura Organizacional:

Deben trabajar en definir una cultura y llevarla a cabo. Como hemos mencionado al comienzo de este análisis sobre la empresa, pudimos identificar que no cuentan con valores definidos. Los valores hacen a una organización y determinan un clima laboral. Por este motivo, es de suma importancia definir una cultura. Parte de esta implica hacerle entender al dueño de la empresa con números (costo/beneficio) que las ideas de toda la alta gerencia deben estar alineadas para poder transmitirlo al resto de la empresa y esto se adopte por los trabajadores. Además de esta imagen de “familia” que buscan transmitir, pueden darle una vuelta de tuerca como “familia evolucionando” para amigarse con la tecnología y utilizar los sistemas/nuevos sistemas. La definición de valores es crucial para definir la cultura organizacional. Una vez definida y **aprobada** por RRHH y la alta gerencia, comenzar a transmitirla a toda la empresa.

3. Redefinir políticas y Procedimientos:

Una vez definida la cultura, puede que cambien algunas políticas y/o procedimientos. Llevar registro de los mismos y lanzar comunicación interna a todos los empleados. Pueden ser políticas de trabajo, procedimientos administrativos, operativos, entre otros. En cuanto a la comunicación que incluya:

- Facilitación de la comunicación entre la dirección y los empleados.
- Organización de reuniones y eventos internos.
- Gestión de quejas y resolución de conflictos.
- Gestión de encuestas de satisfacción de empleados.

4. Análisis de Puestos y Roles dentro de Recursos Humanos:

- Responsable de Recursos Humanos: Supervisa todo el departamento de Recursos Humanos, establece estrategias y políticas, y se comunica con la alta dirección.
- Especialista en Contratación: Encargado de la selección y contratación de nuevos empleados.
- Especialista en Nóminas y Beneficios: Administra los aspectos financieros de la compensación y los beneficios de los empleados.
- Especialista en Formación y Desarrollo: Diseña y ejecuta programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Gestor de Relaciones Laborales: Ayuda a resolver conflictos laborales y fomenta un entorno de trabajo armonioso.

- Especialista en Comunicación Interna: Encargado de promover una comunicación efectiva dentro de la organización.
  - Analista de Recursos Humanos: Realiza análisis de datos y métricas relacionados con el personal.
  - Generalista de Recursos Humanos: Realiza una variedad de tareas relacionadas con RH en general.
5. Diseño de Nuevos Puestos:
- Adaptar los mencionados anteriormente a los puestos/roles que se ajusten a Sauma acorde a sus necesidades/posibilidades. Es decir, no necesariamente se van a contratar 8 empleados al área de RRHH, la idea es combinar puestos/roles acorde a lo que se considere necesario.
6. Planificación e implementación de la Selección y Contratación de personal:
- Ya definidos los puestos/roles a contratar, planificar el proceso de reclutamiento considerando
- Publicación de ofertas de trabajo.
  - Reclutamiento y selección de candidatos.
  - Entrevistas de trabajo.
  - Realización de pruebas y evaluaciones.
  - Verificación de referencias.
  - Proceso de incorporación de nuevos empleados, los cuales recibirán la capacitación necesaria para inculcarles la cultura organizacional.
- Finalmente, ejecutar el plan y efectuar las contrataciones.
7. Capacitación y Desarrollo:
- Habiendo seleccionado e ingresados los nuevos empleados,
- Ejecución de programas de capacitación.
- También realizar de manera interna dentro del área una gestión del rendimiento para luego transmitir e implementar al resto de las áreas,
- Implementación de sistemas de incentivos.
8. Evaluación de Desempeño y Feedback:
- Realizar de manera interna dentro del área una gestión del rendimiento para luego transmitir e implementar al resto de las áreas.
9. Implementación de Sistemas de RRHH:
- Analizar la posibilidad de incorporar un sistema en el área de RRHH que facilite/gestione el trabajo de los nuevos empleados (seguimiento de empleados y liquidación de sueldos podría ser. Hoy en día lo hace el equipo administrativo, podría hacerlo un sistema por 700k la licencia + 200\$ por empleado)

### **Contratación de empleado dentro del área de RRHH**

Recomendamos altamente la contratación de un empleado a tiempo completo con o sin

experiencia, es decir, un Analista Junior de Recursos Humanos con el fin de que se ocupe de las tareas más bien operativas del área. En cuanto al perfil requerido, se sugiere buscar a una persona que, en el caso de que tenga experiencia, sea en áreas administrativas, como por ejemplo, un estudiante o profesional en Gestión en Negocios, Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología o carreras afines.

- Remuneración: En Argentina, los empleados a tiempo completo deben recibir una remuneración acorde a las leyes laborales vigentes, que incluyen requisitos como horas de trabajo y salario mínimo establecido por hora.
- Beneficios: Los empleados a tiempo completo pueden tener derecho a una serie de beneficios, como seguro de accidentes personales, acceso a capacitación y desarrollo profesional, seguro médico, días de vacaciones pagadas, entre otros.

Las acciones a llevar a cabo por el empleado constan en, principalmente, realizar una variedad de tareas operativas relacionadas con RH en general, realizar análisis de datos y métricas relacionados con el personal y que sea encargado de promover una comunicación efectiva dentro de la organización. Específicamente, con lo que respecta al Análisis de Datos y Métricas:

- Recopilación y análisis de datos relacionados con el personal, como rotación, ausentismo, productividad, etc.
- Generación de informes y métricas para evaluar el rendimiento y las tendencias en el área de recursos humanos.
- Utilización de datos para tomar decisiones informadas sobre políticas y prácticas de RRHH.

Comunicación Interna:

- Desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación interna para promover una cultura organizacional sólida.
- Facilitación de la comunicación entre diferentes niveles y departamentos de la organización.
- Organización de reuniones, eventos y actividades para fomentar la interacción y el compromiso de los empleados.
- Gestión de la intranet y otras plataformas de comunicación interna.

De esta manera se permitirá que el actual empleado del Recursos Humanos pueda liderar el área concentrándose en cuestiones más bien estratégicas, dentro de su equipo y a nivel organizacional. Sus tareas pasarían a concentrarse en la gestión de personal entre ellas reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo de empleados y administración de beneficios y compensaciones. Así como también cuestiones de cumplimiento legal y regulatorio, desarrollo de políticas y procedimientos y la gestión de proyectos.

### **Cronograma de Implementación (Gantt)**

Una vez detalladas las actividades a realizar para poder llevar a cabo la solución propuesta, es necesario establecer el orden cronológico y el alcance temporal de cada una de estas. Como output, la empresa contará con cada una de las acciones, su orden cronológico, y el output esperado de cada una de ellas. Consideramos de suma importancia reflejar los imprevistos y modificaciones que surjan a lo largo del proyecto en dicho cronograma. A continuación, se adjunta link al diagrama de Gantt planteado para monitorear el estado y alcance temporal del proyecto:

NÚM	TAREA	DURACIÓN (semanas)	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
1	Primera Etapa: Evaluación de las Necesidades Actuales y Futuras	2	■	■														
2	Segunda Etapa: Definir Cultura Organizacional	1/2			■													
3	Tercera Etapa: Definir políticas y Procedimientos	1/2				■												
4	Cuarta Etapa: Análisis de Puestos y Roles	1					■											
5	Quinta Etapa: Diseño de Nuevos Puestos																	
5.1	Definición de rol y tareas	3					■	■	■									
5.2	Planificación de programas de capacitación.	3					■	■	■									
5.3	Crear capacitación asincrónicas.	2						■	■									
5.4	Establecimiento de objetivos y metas.	2						■	■									
6	Sexta Etapa: Planificación e implementación de selección de personal y contratación																	
6.1	Publicación de ofertas de trabajo, reclutamiento y selección de candidatos	4								■	■	■	■					
7	Septima Etapa: Capacitación y Desarrollo																	
7.1	Ejecución de programas de capacitación	2											■	■				
7.2	Implementación de sistemas de incentivos.	3											■	■	■			
8	Octava Etapa: Evaluación de Desempeño y Feedback	1																■

### Recursos utilizados para realizar la implementación

Para llevar a cabo la implementación de esta propuesta, se requiere del tiempo de la alta gerencia de Sauma Wagen junto al actual empleado del área de RRHH. Todas las etapas mencionadas en el Gantt, requieren del trabajo conjunto entre ambas partes. Esto implicaría el sueldo del empleado del área y los dos gerentes Valentin y Virginia, y por supuesto, tiempo del dueño. A continuación, se detallan los recursos necesarios para llevar a cabo dicha implementación mencionada:

- Mano de Obra:
  - Analista Junior de Recursos Humanos: Sueldo del empleado a tiempo completo. Dependiendo del nivel de experiencia y educación, este costo variará.
- Equipo Humano de Sauma Wagen:
  - Alta Gerencia: Tiempo y esfuerzo de la alta gerencia de Sauma Wagen para participar en la implementación. Esto incluye la participación del dueño y otros gerentes.
- Tiempo de Cada Persona:
  - Alta Gerencia, Empleado de RRHH: Tiempo dedicado a la entrevista, selección y entrenamiento del nuevo empleado. También se incluye el tiempo dedicado a la comunicación y coordinación durante el proceso de implementación.
- Sueldos:
  - Sueldo del nuevo Analista Junior de RRHH: Este es un gasto recurrente asociado con la contratación del nuevo empleado.
- Hardware:

- Computadoras y Equipos de Oficina: Si el nuevo Analista Junior de RRHH necesita una estación de trabajo, se deben considerar los costos asociados con la adquisición de hardware necesario.
- Software:
  - Licencias de Software: Se pueden necesitar licencias de software específicas para las tareas operativas del área de Recursos Humanos. (Licencia Microsoft 365 Empresa Estándar: Permite tener acceso a los servicios de OneDrive, Sharepoint, Office, Power Automate y Power BI.)
- Capacitación:
  - Costos de Capacitación: En el caso de un Analista Junior sin experiencia, es posible que se necesite capacitación en herramientas específicas y políticas internas. (Profesionales capacitados en implementación y administración de herramientas tecnológicas, como Power Automate y Power BI.)

### **Impacto esperado de la solución**

La implementación de nuestra solución de Recursos Humanos tiene como objetivo principal impulsar el rendimiento general de Sauma Wagen, el concesionario VW en Argentina. Estamos anticipando un impacto positivo en varios aspectos, siendo el más destacado un aumento proyectado del 1% en las ventas de todas las Unidades de Negocio debido a un aumento en la eficiencia de los trabajadores gracias a las mejoras implementadas dentro del área de recursos humanos con impacto en toda la organización. Por su parte, los costos asociados para llevar a cabo esta implementación, estamos incurriendo en costos iniciales, como la adquisición de la solución de RRHH, la contratación de un analista y la capacitación del personal para su eficaz utilización. Además, se dedica tiempo de trabajo significativo durante la implementación, y se podrían llegar a asumir costos recurrentes relacionados con las licencias de software y el mantenimiento continuo en el caso de implementación de un módulo en el sistema de gestión para la liquidación de sueldos y seguimiento de los empleados. La comunicación interna y la orientación del personal también se consideran en nuestros costos.

Por otro lado, la inversión en esta solución está respaldada por una serie de beneficios esperados como por ejemplo el aumento del 1% en las ventas en el plazo de un año. La gestión más eficiente de los recursos humanos liberará tiempo y recursos para enfocarnos en estrategias de ventas y satisfacción del cliente, contribuyendo así a dicho aumento.

A su vez, la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa permitirán a nuestro equipo de RRHH dedicar más tiempo a actividades estratégicas en lugar de tareas operativas.

En resumen, esperamos que la inversión en esta solución no solo se traduzca en un aumento del 1% en las ventas en todas sus Unidades de Negocio a lo largo de un año, sino que también mejore la eficiencia operativa en un 20%, la toma de decisiones y la satisfacción general del empleado.

#### Costos:

- **Tiempo de Implementación:** El tiempo, y la implementación de la solución de RRHH requerirá la dedicación de tiempo de los empleados de RRHH y otros departamentos involucrados. Este tiempo puede traducirse en costos salariales asociados con las horas de trabajo dedicadas al proceso.
- En el caso de que se implemente una solución tecnológica:
  - **Adquisición de Software y Tecnología:** La compra de la solución de RRHH conlleva un costo inicial. Este incluye la licencia del software y cualquier inversión en hardware adicional necesario para su implementación eficaz.
  - **Licencias de Software y Mantenimiento Continuo:** Las licencias de software suelen tener costos recurrentes. Además, el mantenimiento continuo del software para asegurar su funcionalidad y actualización implica costos adicionales.
  - **Capacitación del Personal:** Se destinarán recursos financieros para capacitar al personal en el uso adecuado de la posible nueva solución. Esto puede implicar la contratación de expertos en capacitación o la participación de profesionales externos.
  - **Orientación del Personal:** La orientación del personal sobre el uso de la solución de RRHH también incurre en costos. Esto puede incluir la creación de manuales, sesiones de capacitación adicionales y la asignación de tiempo de personal para ayudar a los demás a adaptarse a nuevas tecnologías.

#### Beneficios:

- **Ahorro en Tiempo:**
  - Automatización de Procesos: La automatización de tareas administrativas y de cumplimiento, como la gestión de tiempo, la incorporación de nuevos empleados y la generación de informes, ahorra tiempo del personal de recursos humanos y otros departamentos.
  - Acceso a Información en Tiempo Real: Un sistema centralizado proporciona acceso rápido y sencillo a datos e informes actualizados, lo que agiliza la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- **Ahorro en Costos:**
  - Reducción de Errores de Nómina: La automatización de los procesos de nómina y la gestión de beneficios puede reducir significativamente los errores en el cálculo de salarios y beneficios. Esto puede llevar a ahorros en correcciones posteriores y en costos relacionados con errores.
  - Menos Litigios Laborales: Una gestión más precisa y transparente de los recursos humanos puede reducir las disputas y litigios laborales, lo que ahorra costos legales y posibles compensaciones.

- Optimización de Beneficios: Un sistema de gestión de recursos humanos puede ayudar a elegir los planes de beneficios más adecuados y a negociar mejores términos con proveedores, lo que puede resultar en ahorros significativos.
- **Incrementar Ingresos:**
  - Mejora de la Productividad: Una gestión eficiente de recursos humanos puede aumentar la productividad de los empleados al garantizar que estén en roles adecuados y cuenten con capacitación y desarrollo adecuados. Esto puede traducirse en un aumento de la producción y ventas.
  - Retención de Talento: La implementación de programas de desarrollo y reconocimiento puede ayudar a retener a empleados talentosos, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento y la retención de clientes.
  - Mejora de la Experiencia del Empleado: Empleados satisfechos son más propensos a ser eficientes y comprometidos en su trabajo, lo que mejora la eficiencia operativa general y así la calidad de los servicios ofrecidos.

#### **Costos de Implementación:** [Costos RRHH - Sauma Wagen](#)

Los costos planteados en el excel adjunto podemos encontrar los costos específicos necesarios para poder llevar a cabo la solución. Esta conlleva el sueldo actual del empleado del área de Recursos Humanos (el único que tienen) y el sueldo de un analista que se suma al equipo como hemos propuesto anteriormente. Los Costos Externos mencionados son los que recomendamos *a modo de sugerencia* como opciones viables para que implementen un módulo de liquidación de sueldos y gestión de los empleados y obtener así una solución más enriquecedora. Cabe destacar que estos costos **NO** están incluidos dentro del Estado de Resultados ya que requiere de un análisis detallado.

#### **Indicadores y Objetivos**

El uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el beneficio y los resultados esperados de reorganizar el área de recursos humanos definiendo roles y tareas e incorporando un empleado al equipo es fundamental. Estos son los que consideramos los más relevantes en esta oportunidad:

- **Evaluación de la Eficiencia Operativa:** Los KPIs permiten evaluar la eficiencia de las nuevas estructuras y procesos en el área de Recursos Humanos. Se pueden medir cambios en la eficiencia operativa y la productividad del equipo.

**Fórmula:** suma del tiempo dedicado a determinado proceso en un mes / cantidad de veces ejecutado el proceso en un mes.

Este es un indicador que se puede utilizar para diversos procesos dentro del área de RRHH por lo que no definimos un objetivo. Eso se definirá cuando se ubique el KPI dentro de un proceso específico ya que dependiendo de cual sea el proceso medido, el objetivo será diferente. Se puede utilizar para procesos como reclutamiento, selección, atracción de una vacante, etc.

Por ejemplo, la mejora de eficiencia en el proceso de reclutamiento puede medirse por la reducción del tiempo necesario para llenar vacantes, lo que indica una mejora en la productividad y la continuidad de las operaciones.

- **Reducción de Costos:** Los KPIs pueden evaluar la efectividad de la reorganización en términos de reducción de costos operativos y optimización de recursos en el área de RRHH.

**Fórmula:** Costos destinados al Área de RRHH / costos totales de la empresa

**Objetivo:** 3%

- **Tasa de Rotación Interna:** Este indicador mide la frecuencia con la que los empleados cambian de posición dentro de la empresa. Un aumento en la tasa de rotación interna puede indicar que los empleados encuentran oportunidades de crecimiento dentro de la organización, lo que contribuye a la retención del talento.

**Fórmula:** Cantidad de rotación a fin de mes (dentro del área de RRHH) / cantidad de empleados al inicio del mes (dentro del área de RRHH)

**Objetivo:** 0%

- **Reducción de la Rotación Externa:** La disminución en la tasa de rotación externa es un indicador directo del éxito en la retención de empleados. Un profesional de RRHH efectivo debería contribuir a la retención del talento valioso.

**Fórmula:** Cantidad de rotación a fin de mes/ cantidad de empleados al inicio del mes

**Objetivo:** 0.5%

- **Incremento en la Productividad de Ventas por Empleado (IVPE):** Este indicador mide el aumento en las ventas por empleado antes y después de la incorporación del nuevo miembro al área de Recursos Humanos. Se puede calcular para cada unidad de negocio por separado o de manera global, dependiendo de las necesidades del negocio. Un valor positivo indica un aumento en la productividad de ventas por empleado después de la incorporación al área de Recursos Humanos. Un valor negativo sugiere una disminución en la productividad de ventas por empleado. Puede ser medido mensual, trimestral o anualmente, dependiendo de la naturaleza de tu negocio y la rapidez con la que esperamos ver resultados.  $IVPE = ((Ventas\ Totales - Ventas\ Antes\ de\ la\ incorporación) / Número\ Total\ de\ Empleados\ de\ Ventas)$

**Fórmula:** Cantidad de ventas en los últimos 3 meses después de la implementación de la solución / Cantidad de ventas en los últimos 3 antes de la implementación de la solución

**Objetivo:** 1%

- **Desarrollo y Cumplimiento de Objetivos de Capacitación:** Evaluar el éxito en el diseño e implementación de programas de capacitación para los empleados. Un aumento en el cumplimiento de objetivos de capacitación puede indicar un impacto positivo en el desarrollo profesional y las habilidades del equipo.

**Fórmula:** Capacitaciones realizadas por los empleados totales de la empresa / Empleados totales de la empresa

**Objetivo:** 100%

- **Satisfacción del Empleado:** Realizar encuestas periódicas de satisfacción del empleado para evaluar cómo la intervención del profesional de RRHH influye en la percepción general del lugar de trabajo.

**Fórmula:** Empleados satisfechos / empleados totales

**Objetivo:** 100%

### **Valuación Económica de ambas soluciones para Sauma Wagen**

Cabe destacar que a lo largo del plan de acción desarrollado para ambas soluciones, se expresaron los costos necesarios para la aplicación y el desarrollo de las mismas. Asimismo, es necesario destacar que a pesar de los costos se cuenta con grandes beneficios mencionados. A continuación, mostraremos cómo se conforma el Estado de Resultados en el año actual (2023), año de transición (2024) y el año futuro (2025). Es importante resaltar que dentro del mismo consideramos el impacto a lo largo de los años de ***ambas*** soluciones.

La **evaluación económica** se plantea de la siguiente manera:

Año 2023

- Estado de Resultados previsto
- Ingresos en la situación actual
- Costo referido a los sueldos actuales de la empresa.

Año 2024

- Impacto en el Flujo de Fondos por:
  - Los costos de la implementación de cada una de las soluciones.
  - Los costos reflejados a lo largo de la implementación
- Estado de Resultados Estimativo

Año 2025

- Costos luego de la implementación y desarrollo de los proyectos.
- Ingresos previstos para el 2025 gracias a las soluciones implementadas.

### Estado de resultados

<b>Sauma Wagen</b>				
		Actual	Transición	Futura
		2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>				
	Ventas usados	\$4.050.000.000	\$4.374.000.000	\$4.536.000.000
	Plan de Ahorro	\$2.300.000.000	\$2.300.000.000	\$2.323.000.000
	Ventas tradicionales	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000	\$1.001.000.000
	Ventas corporativas	\$200.000.000	\$200.000.000	\$200.200.000
	Post Venta	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.100.000
	<b>Total Ingresos</b>	<b>\$7.650.000.000</b>	<b>\$7.974.000.000</b>	<b>\$8.160.300.000</b>
<b>Gastos</b>				
	Compras	\$4.370.000.000	\$4.546.800.000	\$4.635.200.000
	Sueldos y salarios	\$828.000.000	\$835.200.000	\$835.200.000
	Comisiones	\$72.000.000	\$80.000.000	\$100.000.000
	Publicidad	\$6.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
	Mantenimiento	\$10.560.000	\$10.560.000	\$9.000.000
	Reparaciones	\$10.000.000	\$10.000.000	\$8.000.000
	Gastos administrativos	\$15.000.000	\$18.600.000	\$18.600.000
	Gastos operativos	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
	Alquileres	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000
	Gastos Bancarios	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
	Servicios públicos	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
	Gastos de los vehículos	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
	Seguros	\$10.000.000	\$10.500.000	\$10.500.000
	<b>Total de gastos</b>	<b>\$5.351.760.000</b>	<b>\$5.550.860.000</b>	<b>\$5.655.700.000</b>
	<b>Ganancia neta</b>	<b>\$2.298.240.000</b>	<b>\$2.423.140.000</b>	<b>\$2.504.600.000</b>

### Explicación de evolución del EERR

- **Venta de usados:** Una vez que la estrategia de compra esté consolidada, se incrementan las ventas de usados en 6 unidades por mes. Esto sería durante los últimos 8 meses del 2024 y todo el 2025.
- **Plan de ahorro:** Se incrementan en 1% los ingresos de esta UN por los beneficios intrínsecos que brinda la solución de RRHH. Motivación de los empleados, capacitaciones, entre otros incentivos.
- **Ventas tradicionales:** Se incrementan en 1% los ingresos de esta UN por los beneficios intrínsecos que brinda la solución de RRHH. Motivación de los empleados, capacitaciones, entre otros incentivos.
- **Ventas corporativas:** Se incrementan en 1% los ingresos de esta UN por los beneficios intrínsecos que brinda la solución de RRHH. Motivación de los empleados, capacitaciones, entre otros incentivos.
- **Post Venta:** Se incrementan en 1% los ingresos de esta UN por los beneficios intrínsecos que brinda la solución de RRHH. Motivación de los empleados, capacitaciones, entre otros incentivos.
- **Compras:** Se incrementan las compras ya que al rotar más rápido los autos disponen del mismo capital para comprar más autos.
- **Sueldos y salarios:** Se contrata un nuevo Analista de RRHH.
- **Comisiones:** A mayores cantidades de ventas mayores comisiones a pagar.
- **Publicidad:** Se aumentan los costos en publicidad por la implementación de una estrategia publicitaria para incentivar las ofertas de venta de autos usados por sauma.
- **Mantenimiento:** Bajan los costos de mantenimiento en 2025 por la compra de autos de mejor calidad que requieren menos recursos para su mantenimiento.
- **Reparaciones:** Bajan los costos de reparaciones en 2025 por la compra de autos de mejor calidad que requieren menos recursos para su mantenimiento.
- **Gastos administrativos:** Dada la implementación de una nueva base de datos y adquisición de información externa se incrementan los gastos administrativos en 2024 y se mantienen a lo largo de todo el 2025.
- **Seguros:** Al haber más compra-ventas de autos usados aumentan los gastos de seguros.

### **Gestión del Cambio para ambas soluciones**

Dada la complicada situación económica y política que atraviesa el país, particularmente afectando específicamente a las empresas Pymes. Dado que la perspectiva adoptada en este contexto tiende a adoptar un horizonte temporal de corto/mediano plazo, resulta fundamental realizar una búsqueda continua de soluciones y alternativas viables para mitigar la inestabilidad que caracteriza al entorno nacional.

En el proceso de concepción y presentación de tales soluciones, el objetivo primordial se encuentra en simplificar y favorecer su implementación. Esto conlleva la necesidad de trabajar en colaboración con los miembros de la organización, focalizándose en aspectos cruciales como la aceptación y asimilación de los cambios propuestos, así como en la reducción de cualquier resistencia que pudieran generar.

En cuanto a las soluciones propuestas para Sauma Wagen, se busca realizar un camino que permita la integración de ambas propuestas. Se reconoce que esta integración estratégica podría potenciar las soluciones existentes, dando lugar a una resolución mejorada con un valor añadido significativamente superior. Para alcanzar este propósito, el primer paso implica la definición meticulosa y exhaustiva de las soluciones previamente mencionadas, incluyendo la elaboración de un plan de implementación y la alineación efectiva de los gerentes con dichas propuestas.

La integración de estas soluciones aportaría varios beneficios clave a Sauma Wagen. La eficiencia operativa mejorada a través de la gestión de recursos humanos más efectiva podría combinarse de manera sinérgica con la estrategia de compras optimizada. La integración estratégica propuesta no solo optimizaría los recursos de manera individual, sino que crearía una sinergia que fortalecería la posición de Sauma Wagen en el mercado de manera holística. Se estima que un incremento del 20% en la eficiencia operativa a través de la solución mencionada de recursos humanos podría verse impactado dentro del aumento del 5% de la rentabilidad de autos usados y también un aumento del 1% en los ingresos del resto de las Unidades de Negocio, entre ellas Post Ventas, Ventas tradicionales, Ventas corporativas y Planes de Ahorro. Estas cifras son estimaciones aproximadas y pueden variar, pero sugieren un impacto financiero significativo y una mejora general en la posición de Sauma Wagen en el mercado.

En una fase siguiente, se hace necesario constituir un equipo, conformado por miembros de las áreas dedicadas a las soluciones y un representante de la alta gerencia para asumir la responsabilidad de seguir sistemáticamente las acciones delineadas y anticipándose a posibles imprevistos y desviaciones. En este contexto, cobra especial relevancia la función desempeñada por el área de Recursos Humanos, que se erige como pieza clave en la comunicación eficaz hacia el resto de la organización o aquellos destinatarios pertinentes en cada caso.

Posteriormente, el equipo se abocará a la capacitación del personal en las nuevas tareas y tecnologías que emergerán durante el proceso de cambio, asignando los roles necesarios y procurando que los empleados se sientan seguros y confiados en la ejecución de las nuevas responsabilidades o la implementación de los procedimientos propuestos.

Finalmente, se destaca la importancia crucial de medir el progreso y el impacto de las soluciones implementadas. La obtención de información en tiempo real acerca del estado de las soluciones se convierte en un requisito fundamental, requiriendo la definición de hitos que se asocien al tiempo de implementación restante. La visibilidad diaria de los beneficios derivados de la implementación de estos cambios se presenta como un aspecto de suma importancia para el conjunto de la empresa.

## **Conclusión**

### *Conclusión relevamiento:*

En resumen, hemos realizado un estudio preliminar de la empresa, el contexto en el que opera y el micro entorno del que forma parte. Utilizando tanto herramientas de ayuda visual como cognitivas, logramos definir el ecosistema de Sauma Wagen, el tamaño de su mercado, sus competidores, sus productos, como generan ingresos y como entregan valor. El fin del mismo es tener

una noción de la organización previo al primer contacto con la empresa y el análisis estratégico de sus operaciones.

#### *Conclusión diagnóstico:*

En resumen, hasta el momento hemos realizado el estudio preliminar de la empresa, el contexto en el que opera y el micro entorno del que forma parte. Utilizando herramientas de ayuda visual tanto como cognitivas, logramos definir el ecosistema de Sauma Wagen, el tamaño de su mercado, sus competidores, sus productos, como generan ingresos y como entregan valor. Luego de esta primera etapa de relevamiento, nos reunimos con el equipo de Sauma Wagen para validar todas las cuestiones que estaban en duda y comenzamos a avanzar sobre la situación actual de la empresa. Después de muchos intercambios entre ambas partes, logramos identificar las diferentes problemáticas que presentan. Luego de definir estos problemas, estructurarlos, analizarlos y sintetizarlos a través de un árbol de decisiones, realizamos una ponderación indicando si se trataba de una causa raíz Alta, Media o Baja de acuerdo a la cantidad de veces que se repetía esa causa raíz. El mismo pensamiento consultivo fue realizado para las soluciones propuestas para cada una de estas causas raíz. A estas además de asignarles una ponderación por cantidad de veces repetidas, se les asignó un nivel de Viabilidad e Impacto para desarrollar la Matriz de Ponderación final de estas soluciones. Dicha matriz resulta fundamental para identificar las soluciones a trabajar en la siguiente etapa de Plan de Acción.

#### *Conclusión plan de acción:*

En resumen, luego de trabajar en las etapas de Relevamiento y Diagnóstico donde realizamos el estudio preliminar de la empresa, el contexto en el que opera, el micro entorno del que forma parte, la validación de todas las cuestiones que estaban en duda con el equipo de Sauma Wagen, la identificación, estructuración, análisis y síntesis de las problemáticas y el desarrollo de las posibles soluciones más viables y de mayor impacto, nos encontramos finalizando la etapa 3 de Plan de Acción.

Dentro de la misma, desarrollamos en profundidad el paso a paso para llevar a cabo las dos soluciones destacadas en la matriz de viabilidad impacto trabajada en la etapa de Diagnóstico, las cuales fueron “Redefinir una estrategia de compras en la UN de autos usados” y “Reorganizar y redefinir los roles y tareas del área de RRHH”. Realizamos el calendario de implementación, indicando cada una de las etapas de la solución e indicando el tiempo que lleva implementarla dentro de la empresa. Se llevó a cabo un análisis costo/beneficio de la solución justificando financieramente cada uno de ellas. Asimismo, la medición de estas soluciones fueron fundamentales en su desarrollo para poder comprender su importancia.

En resumen, tras evaluar la factibilidad del proyecto, se llega a la conclusión de que las soluciones propuestas son viables y adecuadas desde el punto de vista económico. Aunque hay un costo total de implementación de \$32.749.000 lo que incluyen un nuevo sueldo del empleado de RRHH por un año, los análisis financieros de la empresa y las estimaciones de ventas y producción muestran un retorno de la inversión del 24,97%, y una tasa de rendimiento interno del 46,55%.

Por último, se identifica una oportunidad sustancial para impulsar la transformación de Sauma Wagen hacia una organización de excelencia, con el potencial de mejorar tanto la calidad de los servicios ofrecidos como la percepción de los clientes. Este proceso requerirá un enfoque integral que abarque la digitalización de procesos y la mejora de la cultura organizacional. El papel central de Carlos, como propietario y líder, resulta fundamental para liderar esta transformación, respaldado por sus hijos, Valentín y Virginia, quienes actualmente dirigen diversas áreas y unidades de negocio dentro de la empresa. La conjunción de estos factores proporciona una base sólida para llevar a cabo con éxito la evolución deseada en Sauma Wagen.

## **Referencias**

Hein, C. (2023, agosto 06). *Top 10: los autos usados más elegidos de la Argentina en julio*. Parabrisas.

<https://parabrisas.perfil.com/noticias/mercado/top-10-los-autos-usados-mas-elegidos-de-la-argentina-en-julio-2023.phtml>

Zorrero, D. (2023, marzo 10). *El mercado del usado sigue liderado por los autos compactos pero también sufre la falta de 0km.* infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2023/03/10/el-mercado-del-usado-sigue-liderado-por-los-autos-compactos-pero-tambien-sufre-la-falta-de-de-0km/>

SIOMAA. (2023, junio). *Reporte Mercado automotor 4w Patentamientos*. Motor1.com.

<https://cdn.motor1.com/pdf-files/202306-siomaa-informe-de-mercado-4w-lite.pdf>

*Estadísticas 2023 – CCA – Cámara del Comercio Automotor*. (2023, junio). Org.ar.

<https://cca.org.ar/estadisticas-2023/>

Hein, C. (2023, julio 31). *Top 23: los autos 0km más vendidos de la Argentina en julio*.

Parabrisas.

<https://parabrisas.perfil.com/noticias/mercado/top-23-de-julio-los-autos-0km-mas-vendidos-de-la-argentina-2023.phtml>

*Autos Usados con Garantía y Financiados en Argentina*. (s/f). Kavak. Recuperado el 17 de agosto de 2023:

[https://www.kavak.com/ar/usados/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=ar-all-sales-leadgen-searchintent\\_trans-search-es-mid-generic\\_intent&gclid=CjwKCAjw5\\_GmBhBIEiwA5QSMxE9pS5FD\\_hE5-hK545f7m9tFH60YVwm3Z8G2ZHAhjaKACnz0iABDjhoCINcQAvD\\_BwE](https://www.kavak.com/ar/usados/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ar-all-sales-leadgen-searchintent_trans-search-es-mid-generic_intent&gclid=CjwKCAjw5_GmBhBIEiwA5QSMxE9pS5FD_hE5-hK545f7m9tFH60YVwm3Z8G2ZHAhjaKACnz0iABDjhoCINcQAvD_BwE)

UltraIT, S. A. (s/f). *Sauma Wagen*. Saumavw.com. Recuperado el 17 de agosto de 2023:

<https://www.saumavw.com/>

*Concesionarios Volkswagen*. (s/f). Volkswagen. Recuperado el 24 de agosto de 2023,

de <https://www.volkswagen.com.ar/es/concesionarios-online.html>

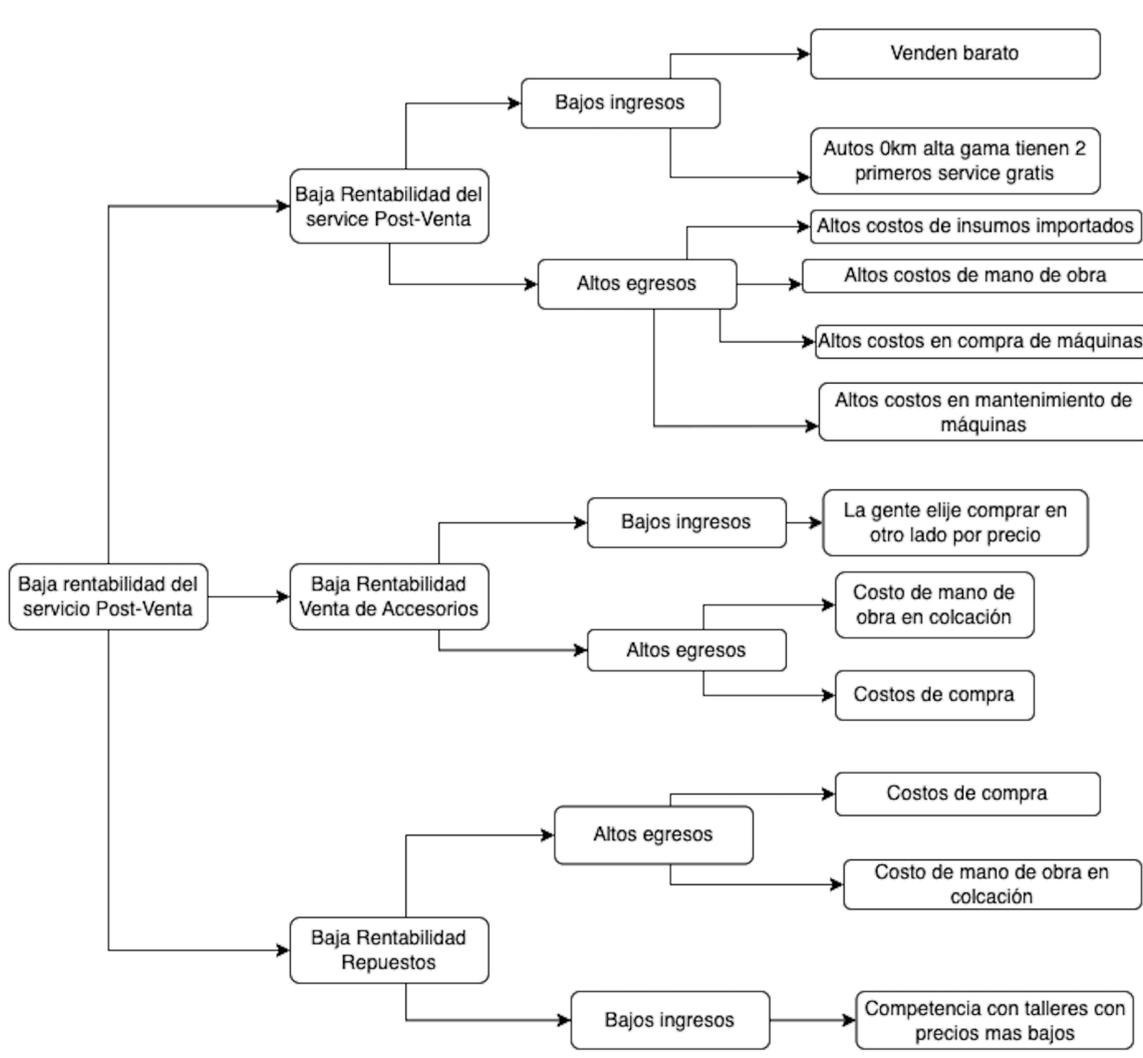
Estévez, J. P. (2022, agosto 8). *Así fueron las ventas de usados en julio de 2022*. Motor1.com Argentina. <https://ar.motor1.com/news/603030/ventas-autos-usados-julio-2022>

Mutis, E. T., & Molana, B. S. (2001, febrero 4). *Tipos DE estrategias Que permitan El desarrollo DE la empresa*. <https://eduteka.icesi.edu.Co/Proyectos.Php/2/60587>

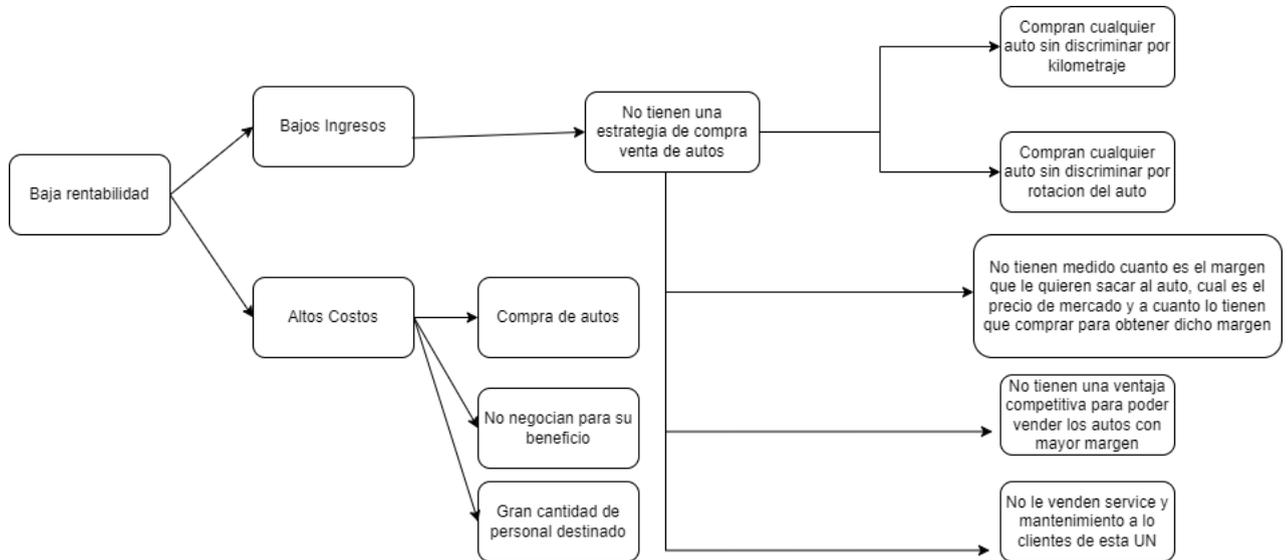
## Anexos

### Árbol de Problemas

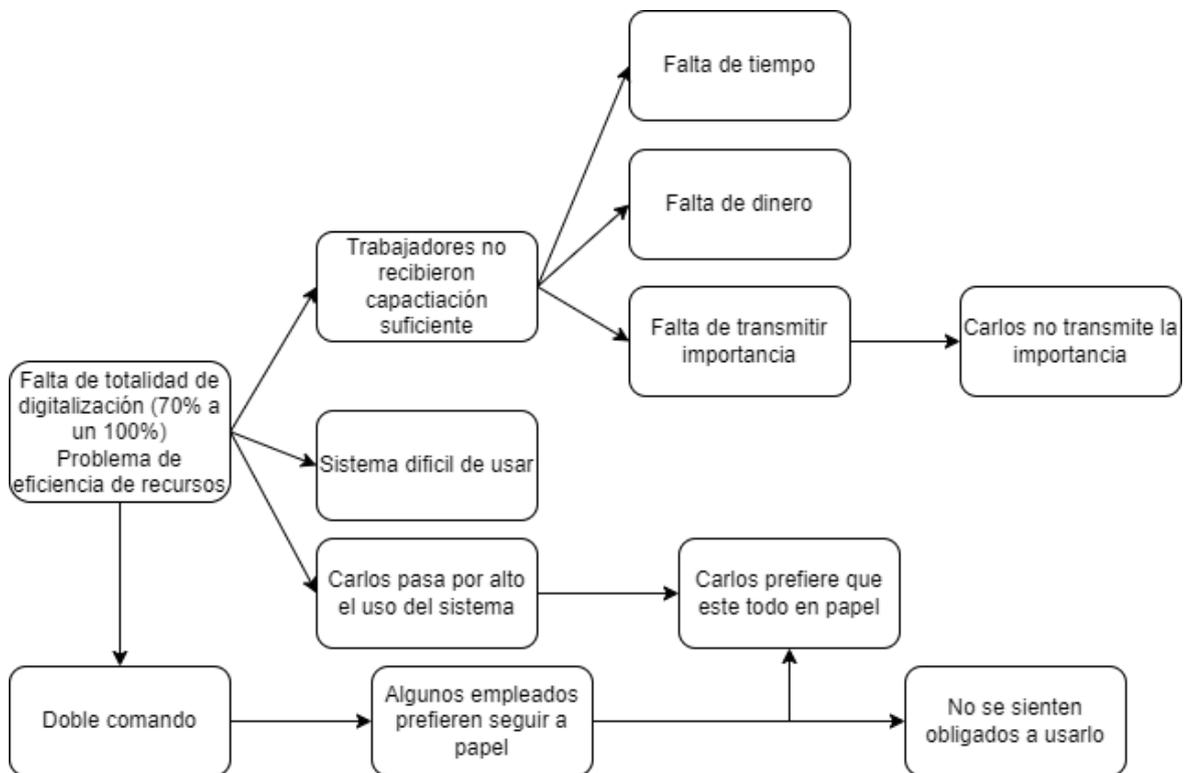
#### Baja rentabilidad del servicio post venta



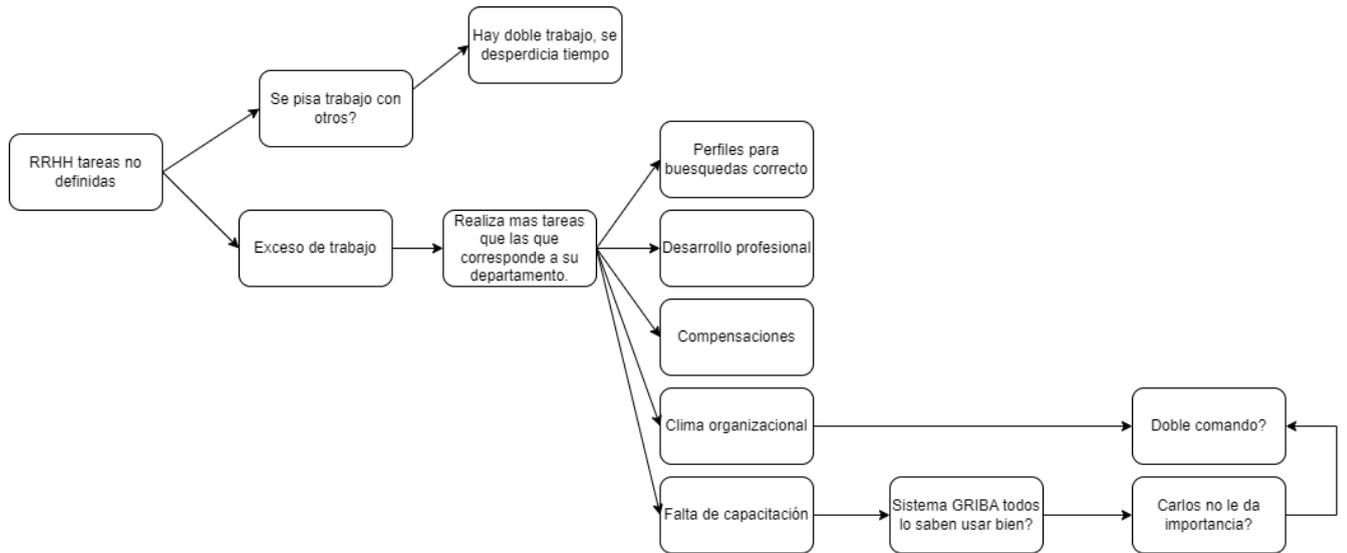
## Baja rentabilidad de usados



## Falta de digitalización

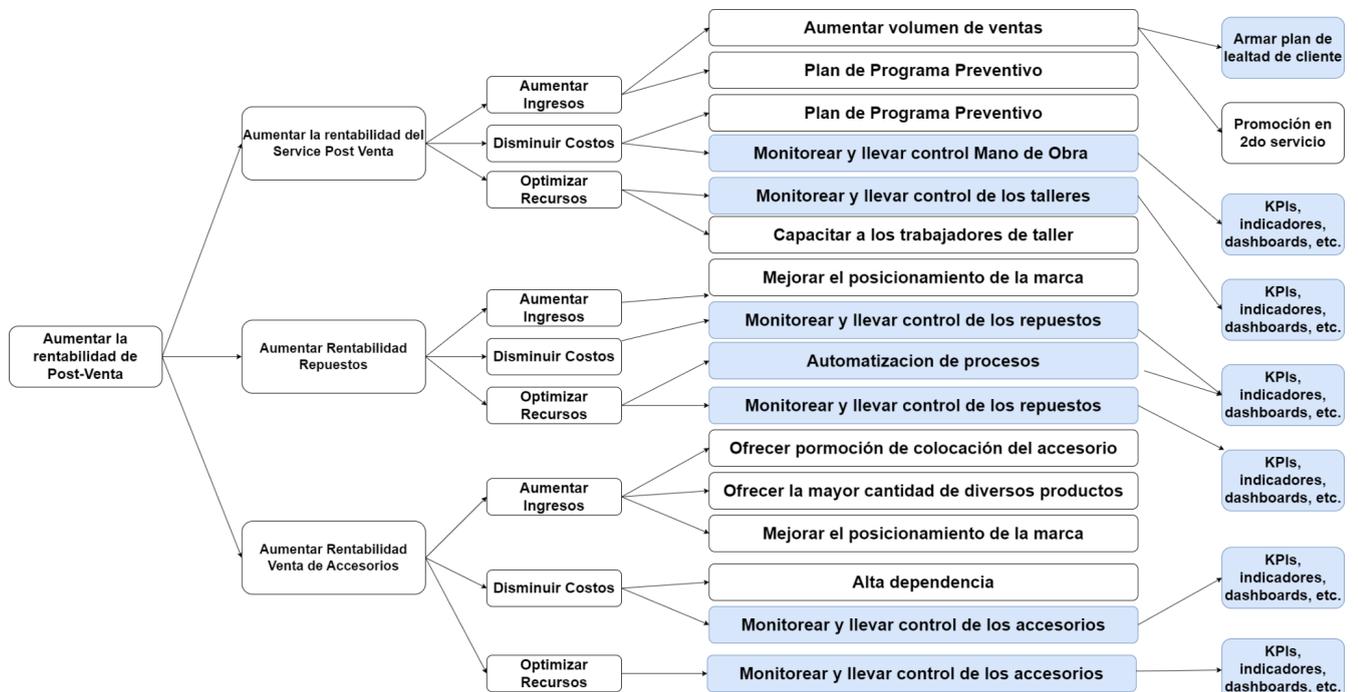


## Tareas no definidas en el área de RRHH

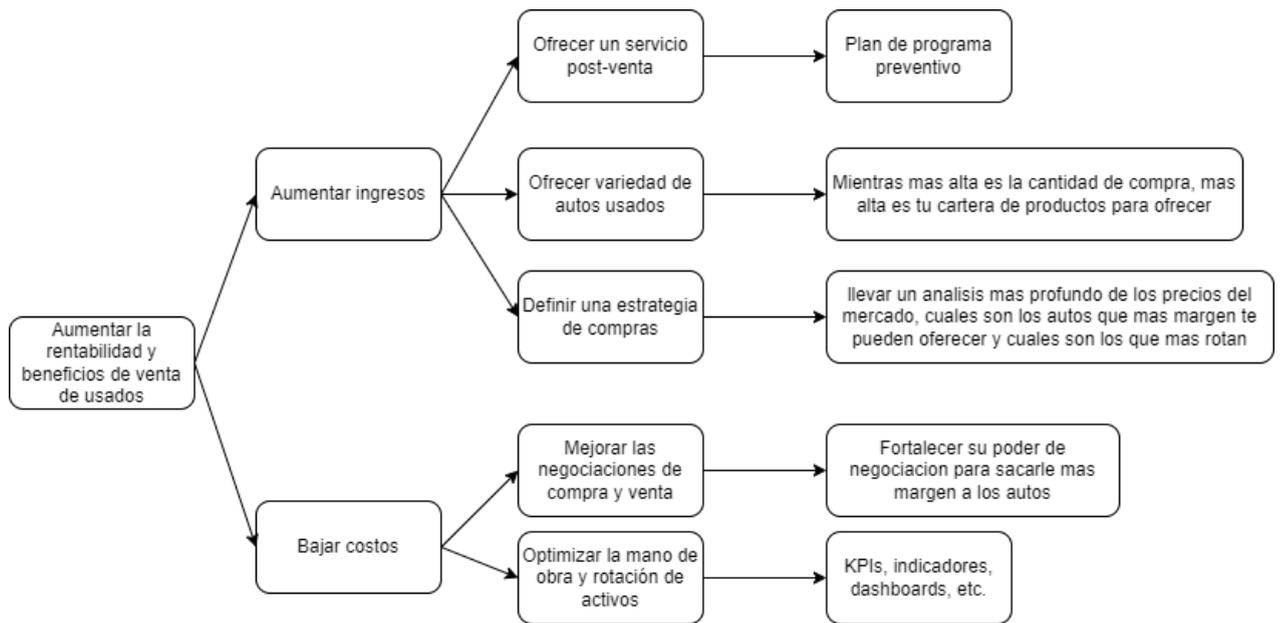


## Árbol de Soluciones

### Aumentar rentabilidad de post venta



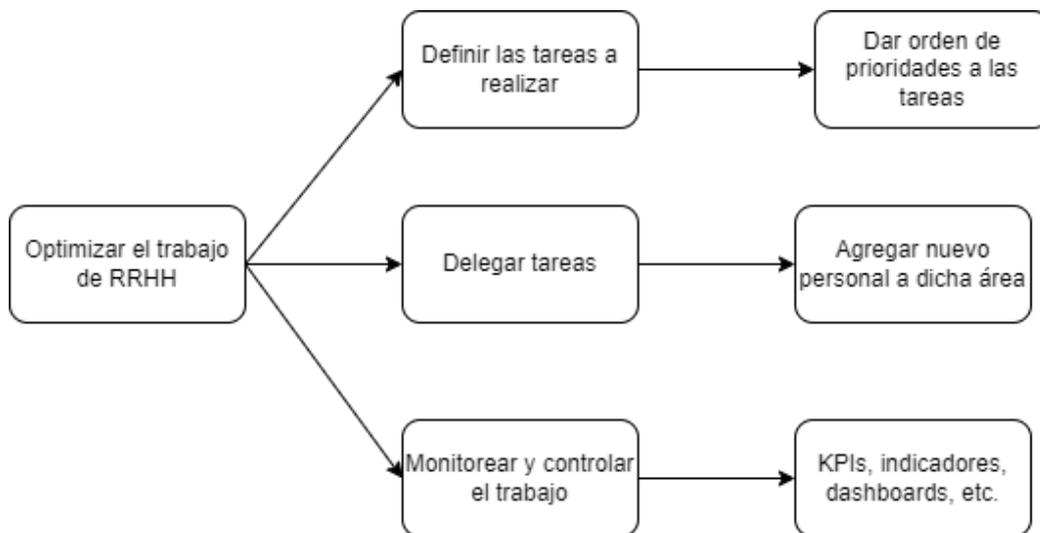
## Aumentar rentabilidad de autos usados



## Lograr el 100% de digitalización de la empresa



## Optimizar el trabajo del área de RRHH



## Matriz de Ponderación de Problemas

		Problemas							
Problema	Criticidad			Causas Raiz			Cantidades	Ponderación	
1	Baja Rentabilidad de la UN Post Venta	ALTO	Baja Rentabilidad en Service	Bajos Ingresos	Autos Dtm alta gama tienen 2 primeros Service gratis			1	B
					Competencia talleres no oficiales con precios menores			1	M
					Competencia concesionarias Oficiales con un valor agregado			1	M
				Altos Egresos	Altos costos de mano de obra			1	A
					Altos costos en compra de maquinaria			1	B
					Altos costos en mantenimiento de maquinaria			1	B
			Baja Rentabilidad en Repuestos	Bajos Ingresos	Costo de colocación adicional extra (mano de obra)			2	A
					Competencia talleres con precios menores			2	M
					Costo de mano de obra de colocación			3	A
			Altos Egresos	Costos de compra de repuestos			2	B	
				Costos de stock de repuestos			1	M	
				La gente elije comprar accesorios similares pero no oficiales (talleres)			3	M	
Baja Rentabilidad en Venta de Accesorios	Bajos Ingresos	No existen todos los accesorios de manera oficial			1	B			
		No les permiten la venta de accesorios no originales			1	B			
		Costos de mano de obra de colocación			4	A			
Altos Egresos	Costos de compra de repuestos			3	A				
	Desperdicio de Recursos		Se pisa trabajo con otras áreas	Hay doble trabajo			1	M	
	Exceso de Trabajo	Pierde foco en las tareas que corresponden a RRHH	Falta de búsqueda de perfiles correctos				1	B	
Falta de análisis de desarrollo profesional de empleados						1	B		
Compensaciones se ocupa Administración y no RRHH						1	B		
Realiza más tareas de las que corresponde a su departamento		Falta de orden en Clima Organizacional	Doble comando con Carlos	Confunde a empleados	Hay doble trabajo	2	A		
		Falta de capacitación de empleados	Sistema GRIBA no lo saben usar al 100%	Carlos no le da importancia	Hay doble trabajo	3	A		
		Trabaja como Analista asistente de todas las áreas	Pierde el foco de su área	RRHH incompleto		2	M		
4	Falta de Digitalización (70% a un 100%)	MEDIO	Trabajadores no recibieron capacitación suficiente	Falta de tiempo	Falta de organización	RRH no definido		1	M
				Falta de dinero				2	B
				Falta de organización de RRHH	Falta de Comunicación a transmitir la importancia	Dueño no transmite importancia		1	A
			Doble Comando	Equipo RRHH incompleto			3	M	
				Falta de Comunicación a transmitir la importancia	Dueño no transmite importancia		2	A	
				Falta de Comunicación a transmitir la importancia	Dueño no transmite importancia		3	A	
5	Baja Rentabilidad de UN Venta de Usados	MEDIO	Bajos Ingresos	Compran cualquier auto sin discriminar por kilometraje				1	M
				Compran cualquier auto sin discriminar por velocidad de rotación del auto				1	M
				No tienen medido cuanto es el margen que le quieren sacar el auto				1	M
				No tienen medido cual es el precio de mercado y a cuanto lo tienen que comprar para obtener margen				1	M
				No tienen ventaja competitiva para poder vender los autos con mayor margen				3	A
				No le venden Service y mantenimiento a los clientes de esta UN	Porque no necesariamente son VW			1	B
			Altos Costos	Pagar el auto de contado	Desembolsar el dinero para pagar el auto. (Liquidez)			1	M
				Amortizacion y mantenimiento del auto	Espacio de inventario			1	M
			Desgaste y desactualización del auto			1	M		

# Matriz de Ponderación de Soluciones

SOLUCIONES											
Solución	Impacto					Cantidades	Impacto	Factibilidad	Ponderación		
1	Aumentar la rentabilidad de Post-Venta	ALTO	Aumentar la rentabilidad del service	Aumentar ingresos	aumentar volumen de las ventas	promoción en 2do service	1	M	A	M	
					armar plan de fidelización de cliente	1	M	M	B		
					plan de programa preventivo	3	M	M	M		
				Disminuir costos	monitorear y llevar control mano de obra	KPIs, indicadores, dashboards, etc.	10	A	M	A	
					capacitar a los trabajadores de taller	KPIs, indicadores, dashboards, etc.	10	A	M	A	
					Optimizar recursos		1	M	B	B	
			Aumentar la rentabilidad de la venta de repuestos	Aumentar ingresos	Mejorar el posicionamiento de la marca	2	M	B	B		
				Disminuir costos	Monitorear y llevar control de los repuestos	KPIs, indicadores, dashboards, etc.	10	A	M	A	
				Optimizar recursos	Automatización de procesos	1	M	B	B		
			Aumentar la rentabilidad de la venta de Accesorios	Aumentar ingresos	Monitorear y llevar control de los repuestos	KPIs, indicadores, dashboards, etc.	10	A	M	A	
					Ofrecer promoción de colocación del accesorio		1	B	M	B	
					Ofrecer la mayor cantidad de diversos productos		1	M	B	B	
				Disminuir costos	Mejorar el posicionamiento de la marca		2	M	B	B	
					Monitorear y llevar control de los repuestos	KPIs, indicadores, dashboards, etc.	10	A	M	A	
Optimizar recursos	Monitorear y llevar control de los repuestos	KPIs, indicadores, dashboards, etc.			10	A	M	A			
2	Aumentar la rentabilidad y beneficios de venta de usados	MEDIO	Aumentar ingresos	Ofrecer un servicio post-venta	plan de programa preventivo		3	M	M	M	
				Ofrecer variedad de autos usados	Mientras mas alta es la cantidad de compra, mas alta es la cartera de productos para ofrecer		1	M	B	B	
			Bajar costos	Definir una estrategia de compras	llevar un analisis mas profundo de los precios del mercado, cuales son los autos que mas margen te pueden ofrecer y cuales son los que mas rotan		1	A	B	M	
				Mejorar las negociaciones de compra y venta	Fortalecer su poder de negociación para sacarle mas margen a los autos		1	A	M	M	
3	Aumentar la digitalización de un 70% a un 100%	MEDIO	Capacitar a empleados	Hacer capacitaciones obligatorias			1	M	B	B	
				Evitar resolver cuestiones en papel	Sacarle los papeles a Carlos	Darle una tablet		1	A	M	M
				Medir el exito	KPIs, indicadores, dashboards, etc.		10	A	M	A	
4	Optimizar el trabajo de RRHH	BAJO	Definir las tareas a realizar	Dar orden de prioridades a las tareas			1	M	A	M	
				Delegar tareas	Agregar nuevo personal a dicha area		1	M	A	M	
				Monitorear y controlar el trabajo	KPIs, indicadores, dashboards, etc.		10	A	M	A	

## Gantt Solución 1

Sauma Wagen											
ETAPA	TAREA	DURACIÓN (semanas)	Mes 1				Mes 2				
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9
1	Investigación de mercado para saber cuales son los autos más demandados en dicho periodo de tiempo	4									
2	Determinar condiciones preestablecidas que deben cumplir los autos para ser comprados: calidad del motor, estado del auto, kilometraje, año, contemplar la compra de diferentes gamas. Armar categorías de autos a comprar con mayor priorización.	2									
3	Crear una base de datos con esta data. Mantenerla actualizada	4									
4	Definición de targets de compras. Tanto como para definir el objetivo mensual como para monitorear a fin de mes el resultado alcanzado	1									
5	Realizar Inspección y certificación: Desarrollar e implementar un proceso de inspección de cada vehículo usado para garantizar su calidad y estado antes de efectuar la compra	1									
6	Armar un plan de precios de venta, teniendo en cuenta la desvalorización y gastos antes de comprar para definir un plazo temporal de venta óptimo y sumar esta herramienta a la decisión de compra.	4									

## Gantt Solución 2

Sauma Wagen														
NÚM	TAREA	DURACIÓN (semanas)	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	
1	Primera Etapa: Evaluación de las Necesidades Actuales y Futuras	2												
2	Segunda Etapa: Definir Cultura Organizacional	1/2												
3	Tercera Etapa: Definir políticas y Procedimientos	1/2												
4	Cuarta Etapa: Análisis de Puestos y Roles	1												
5	Quinta Etapa: Diseño de Nuevos Puestos													
5.1	Definición de rol y tareas	3												
5.2	Planificación de programas de capacitación.	3												
5.3	Crear capacitación asincrónicas.	2												
5.4	Establecimiento de objetivos y metas.	2												
6	Sexta Etapa: Planificación e implementación de selección de personal y contratación													
6.1	Publicación de ofertas de trabajo, reclutamiento y selección de candidatos	4												
7	Septima Etapa: Capacitación y Desarrollo													
7.1	Ejecución de programas de capacitación	2												
7.2	Implementación de sistemas de incentivos.	3												
8	Octava Etapa: Evaluación de Desempeño y Feedback	1												
9	Novena Etapa: Implementación de Sistemas de RRHH													
9.1	Investigación y selección de sistema a implementar	4												
9.2	Implementación del sistema de gestión de personal	12												

## **Estado Resultados**

<b>Sauma Wagen</b>				
		Actual	Transicion	Futura
		2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>				
	Ventas usados	\$0	\$0	\$0
	Plan de Ahorro	\$2.300.000.000	\$2.300.000.000	\$2.323.000.000
	Ventas tradicionales	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000	\$1.001.000.000
	Ventas corporativas	\$200.000.000	\$200.000.000	\$200.200.000
	Post Venta	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.100.000
	<b>Total Ingresos</b>	<b>\$3.600.000.000</b>	<b>\$3.600.000.000</b>	<b>\$3.624.300.000</b>
<b>Costos</b>				
	Compras	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
	Sueldos y salarios	\$828.000.000	\$835.200.000	\$835.200.000
	Comisiones	\$72.000.000	\$80.000.000	\$100.000.000
	<b>Beneficio bruto</b>	<b>\$2.698.000.000</b>	<b>\$2.682.800.000</b>	<b>\$2.687.100.000</b>
<b>Gastos</b>				
	Publicidad	\$6.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
	Mantenimiento	\$10.560.000	\$10.560.000	\$9.000.000
	Reparaciones	\$10.000.000	\$10.000.000	\$8.000.000
	Gastos administrativos	\$15.000.000	\$18.600.000	\$18.600.000
	Gastos operativos	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
	Alquileres	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000
	Gastos Bancarios	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
	Servicios publicos	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
	Gastos de los vehículos	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
	Seguros	\$10.000.000	\$10.500.000	\$10.500.000
	<b>Total de gastos</b>	<b>\$81.760.000</b>	<b>\$88.860.000</b>	<b>\$85.300.000</b>
	<b>Ganancia neta</b>	<b>\$2.616.240.000</b>	<b>\$2.593.940.000</b>	<b>\$2.601.800.000</b>

## Costos Soluciones 1 y 2

<b>Costos Solucion 1: Desarrollo Plan de Acción</b>		
<b>Costos Estrategia de Usados</b>		
El costo principal recae sobre los sueldos de los empleados Se consideran los costos externos (suscripción y base de datos)		
<b>Duración de la Implementacion</b>	<b>4</b>	<b>Meses</b>
	ARS	USD
Costo Mensual Usados Total	\$3.710.750	\$4.340
<b>Costo Final Usados Total</b>	<b>\$14.843.000,00</b>	<b>\$17.360</b>
<b>Diferencial anual</b>		

<b>Costos Solucion 2: Desarrollo Plan de Acción</b>		
<b>Costos Optimización de RRHH</b>		
El costo principal recae sobre los sueldos de los empleados Unicamente empleados, adquirir un Sistema de Gestión no esta considerado		
<b>Duración de la Implementacion</b>	<b>4</b>	<b>Meses</b>
	ARS	USD
Costo Mensual RRHH Total	\$6.260.000	\$7.322
<b>Costo Final RRHH Total</b>	<b>\$25.040.000,00</b>	<b>\$29.287</b>

<b>Diferencial Beneficios (mensual)</b>		
	ARS	USD
Diferencial Beneficios Usados	\$4.196.667	<b>\$4.908,38</b>
Diferencial Beneficios RRHH	\$2.025.000	<b>\$2.368,42</b>
<b>Diferencial Beneficios Total</b>	<b>\$6.221.667,00</b>	<b>\$7.276,80</b>

<b>Costo total hasta fin 2024</b>	<b>\$52.497</b>
<b>Costo total hasta fin 2025</b>	<b>\$60.297</b>
Beneficios total hasta dic 2024	\$64.346
beneficios total hasta dic 2025	\$170.847
<b>ROI hasta dic 2024</b>	<b>23%</b>
<b>ROI hasta dic 2025</b>	<b>183%</b>

### **VAN, TIR, Tasa Descuento**

<b>VAN</b>	<b>\$117.390</b>
<b>Tasa Descuento</b>	<b>2,60%</b>
<b>TIR</b>	<b>58,64%</b>