INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN - POSTGRADO)

DIAGNOSTICO Y PLAN DE ACCION

TUNKIPOP

AUTOR/ES: Carroll, Marcos (Leg. N° 57.755)

Dowling, Alejandro José (Leg. N° 58.206)

Sauma, Virginia (Leg. N° 55.427)

Vazquez Knaudt, Santiago (Leg. N° 56.639)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Agazzi, Augusto Adrian

Cardarelli, Santiago

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

PRIMER CUATRIMESTRE 2021

Diagnostico Empresario y Plan de Acción

Trabajo Final de Grado

Entrega Parcial: 28 de junio del 2021

Presentación Ejecutiva:

Tunki Pop

Alumnos:

Virginia Sauma

Marcos Carroll

Santiago Vázquez Knaudt

Alejandro José Dowling

Tutores:

Augusto Adrián Agazzi

Santiago Cardarelli

Índice

I. **Primer Etapa**

A. **Objetivo final del trabajo práctico de grado**

B. **Introducción**

1. Misión, visión y valores
2. Propuesta de Valor
3. Catálogo de productos

C. **Análisis del micro y macroentorno de la compañía**

1. Macroentorno
   a) Análisis P.E.S.T.L.E
2. Microentorno
   a) Análisis de los stakeholders
   b) Análisis F.O.D.A
   c) Industria
      (1) Las 5 Fuerzas de Porter
      (2) Modelo de Negocios

II. **Segunda Etapa**

A. **Tunki Pop como empresa**

1. Introducción
2. Pandemia
3. Producción del producto estrella
4. Identificación de problemas
5. Nuestras posibles soluciones
6. Solución superadora

III. Tercer Etapa

A. **Investigación de Mercado**

1. Introducción
2. Selección de proveedores
   a) Gesdatta
   b) Neuralsoft
   c) Buenos Aires Software
   d) Contabilium
   e) Physis
   f) Nativo Empresarial

B. **Implementación**

1. Impacto Económico – Financiero
2. Etapas de Implementación
3. Comunicación Interna
4. Beneficios

C. **Conclusión**

IV. Bibliografía y Referencias

V. Anexos

RELEVAMIENTO

Objetivo del trabajo final de grado

El objetivo primordial de esta investigación, una vez entendido el funcionamiento de la empresa, proponer oportunidades de mejora en el análisis de los costos para poder aproximar una cifra real.

Introducción

Tunki Pop es una PYME familiar de origen argentino que tiene más de 40 años en la industria alimenticia. Tunki Pop está dedicada a la industria alimenticia de comidas rápidas pero saludables. Cuenta con una amplia variedad de cereales, snacks, palitos salados y otros, que la empresa lo nomina, variedades. Sus productos son caracterizados no solo por ser snacks de buena calidad, sino también por ser accesibles.

Está ubicada en Melchor Romero, La Plata, en el conurbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La CEO de la empresa se llama Cristina González y su director comercial Marcelo Traverso, ambos referentes en la industria de los productos alimenticios de alta calidad.

Su producto estrella son los copos de maíz, mejor conocidos como “Tutuca”.

Misión Visión y Valores

Si bien aún no hemos tenido la entrevista con la empresa podemos hacer una aproximación de cómo creemos que es su misión, visión y valores (si es que tienen)

- ***Misión:*** Brindar productos saludables de alta calidad a precios competitivos
- ***Visión:*** Ser el mayor productor de snacks saludables en la República Argentina
- **Valores:** Compromiso Saludable - Responsabilidad Social Corporativa - Compromiso con el medioambiente - Producción libre de agroquímicos

Propuesta de Valor

Ser el líder del mercado de snacks ofreciendo productos saludables siendo responsables medioambientalmente a un precio competitivo para cada argentino.

Aquí, si bien no hemos tenido la primera entrevista con la empresa, cabe destacar que consideramos hay una incoherencia entre el slogan "la golosina que alimenta" con la información recopilada de distintas fuentes donde su propuesta de valor es ser un snack saludable, para empezar existe una connotación negativa en la palabra golosina, ya que está relacionado con los niños y lo poco saludable, además a continuación analizaremos su catálogo de productos y hemos identificado que no todo el surtido de productos es saludable.

Catálogo de productos

- *Cereales (bolsas de 15 gr, 80 gr, 250 gr y Granel)*
  - → Tunki Pop maíz inflado acaramelado. ★
  - → Tunki Pop arroz inflado acaramelados.
- *Snack (bolsas de 15 gr, 80 gr, 250 gr y Granel)*
  - → Tunki Pop snack bolitas dulces colores.
  - → Tunki Pop snack aritos dulces colores.
  - → Snack pizzitas. Sabor pizza.
  - → Snack chizitos. Sabor queso.
  - → Snack tronquitos. Sabor ketchup.
- *Palitos salados (bolsas de 15 gr, 80 gr, 250 gr y Granel)*
  - → Palitos salados (especial para colegio).
  - → Palitos salados súper crocantes.
  - → Palitos salados saborizados (PIZZA/QUESO/PANCETA).
- *Variedades (13 gramos)*

→ Tipsy Toon (mini heladito seco).

→ Tunki Crock (barrita de cereal de arroz)

Análisis del Micro y Macroentorno de la compañía

Macroentorno

Análisis P.E.S.T.L.E

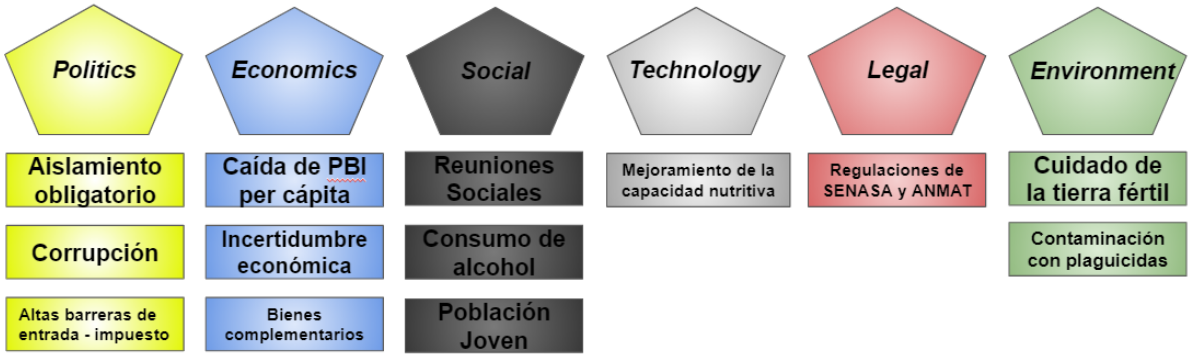


Figura 1: Análisis PESTLE

– ***Aspectos Político - Económicos - Es*** de público conocimiento la incertidumbre económica que se vive en el país, con un dólar inestable y altibajos en el PBI per cápita. Según el Banco Mundial (BM), en los últimos 10 años el PIB presentó decrecimientos considerables en términos generales:

→ 2011/2010 - crecimiento de 4,8 puntos porcentuales.

→ 2012/2011 - decrecimiento de 2,1 puntos porcentuales.

→ 2013/2012 - crecimiento de 1,2 puntos porcentuales.

→ 2014/2013 - decrecimiento de 3,5 puntos porcentuales.

→ 2015/2014 - crecimiento de 1,6 puntos porcentuales.

→ 2016/2015 - decrecimiento de 3,1 puntos porcentuales.

→ 2017/2016 - crecimiento de 1,7 puntos porcentuales.

→ 2018/2017 - decrecimiento de 3,5 puntos porcentuales.

→ 2019/2018 - decrecimiento de 3,1 puntos porcentuales.

Figura 2: Evolución del PBI per cápita

Por otro lado, en términos microeconómicos, se puede afirmar que los snacks son bienes complementarios de las bebidas tanto alcohólicas como las bebidas línea *Cola*. En la mayoría de las reuniones sociales entre los jóvenes y los jóvenes adultos se consumen bebidas alcohólicas (cerveza en un 60%) y snacks para acompañar. Este dato se ve plasmado en las estrategias que utilizan los supermercados para fomentar el consumo al observar puestos de snacks justo al lado del sector de bebidas alcohólicas o de línea *Cola* en sus góndolas.

Por otro lado, la inestabilidad económica también es una consecuencia de la interminable sospecha de corrupción y nepotismo de cada gobierno que asume en el poder, sin establecer un lineamiento en común.

– ***Aspectos Sociales*** **-** Respecto a los factores sociales, la Argentina es uno de los países con mayor población joven (15 a 40 años) de Latinoamérica. Hace ya algunos años que la moda de las cervecerías y los locales de hamburguesas ha llegado para quedarse, siendo el principal punto de encuentro de este segmento poblacional. Cabe destacar que la famosa "pinta" (término que se utiliza para referirse a la medida de cerveza) viene acompañada de un

pequeño bowl con snacks, que varían entre maní (pelado o sin pelar), palitos salados, pochoclos, entre otros.

A su vez, según un informe realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), Argentina es el país con la mayor cantidad de alcohol puro consumido per cápita al año (9,1 lts) de Latinoamérica, y el tercer país en toda América (detrás de Canadá y Estados Unidos). Casualmente, la bebida alcohólica más consumida en nuestro país es la cerveza con 41 lts por persona al año, cifra que representa el 60% del total de bebidas alcohólicas.

- ***Aspectos Tecnológicos -*** La industria de los cereales se caracteriza por contener productos nutricionales y pertenece a la familia de los alimentos enriquecidos. En este sentido, las empresas buscan la diferenciación estratégica aplicando procesos que hacen a los productos más nutritivos, a fin de volverse más rentable que el resto de sus competidores.

  Aunque considerando los tipos de granos, los procesos aplicados también son diferentes. A pesar de esto, las máquinas suelen ser mezcladoras, secadoras y enfriadoras, y los granos más utilizados en la industria son el trigo y el maíz (en Tunkipop estos dos productos son comercializados en su versión inflada).

- ***Aspectos Legales -*** En este campo, al trabajar con alimentos, las empresas componentes de dichas industrias están sujetas a la supervisión de organismos nacionales como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), el Instituto Nacional de Alimentos (INAL) y la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), encargadas de regular las buenas prácticas y procesos de salubridad que tienen que ver estrictamente con la producción de un alimento como es el caso de los cereales y los snacks. Un claro ejemplo es la incorporación de la información nutricional en la etiqueta de cada producto.

- ***Aspectos Ambientales -*** Sabemos que Tunkipop comercializa productos catalogados como *snacks*, así como también otra gama como lo son el maíz o el trigo inflado, ubicando a estos últimos dentro de la industria cerealera. En este caso, al predominar actividades orientadas a la transformación de dichos granos, se busca incentivar el cuidado de la tierra fértil por parte de las empresas que se encargan de supervisar bajo qué condiciones se encuentra la explotación de esta materia prima. Sin embargo, según un trabajo de investigación realizado por la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Rosario sobre contaminación ambiental, se descubrieron más de 200 irregularidades de empresas agro exportadoras ubicadas en Rosario, detallando que algunos "*procesos de contaminación están relacionados con el volcado de residuos patológicos*" así como también que "*la tercera gran contaminación es la que produce el flujo de camiones que entran y salen de la zona [...], ahí hay una dispersión muy grande de plaguicidas en el medio ambiente, no solo el famoso glifosato, sino todo el conjunto de organofosforados que se utilizan en la agroindustria. Y a esto se suma el caso de la fosfina que se usa para evitar el gorgojo en esos granos antes de que sean depositados en los silos*".

Microentorno

Análisis de los stakeholders

Stakeholders	Análisis
Almacenes	La pandemia ha motivado la compra de proximidad, por lo que creemos que han ganado importancia los mercados más pequeños
Supermercados	Son importantes porque le dan más visibilidad y posicionamiento al producto ya que son considerados como el primer canal de entrada a la mayoría de los hogares de los argentinos
Torneos Deportivos	La marca, al tener productos saludables dentro de su catálogo se posiciona en la mente del consumidor buscando un nuevo público objetivo.
Comercios Mayoristas (DIARCO, MAKRO, etc.)	Brindan volumen y pueden actuar como intermediarios entre vendedores independientes y consumidor final
Ente Regulador de Alimentos (ANMAT/SENASA)	Son entes reguladores de alimentos de la Argentina, tanto ANMAT como SENASA y ambos son considerados stakeholders ya que certifican tanto la información nutricional como distintos métodos de elaboración de dichos productos
Proveedores	Juegan uno de los roles más importantes ya que abastecen del producto y deben cumplir con la capacidad establecida para disponer siempre del producto en las góndolas. Son además partners estratégicos ya que junto a Tunkipop siempre buscarán un acuerdo para aumentar las ventas
Sindicatos	Velan por los derechos de los trabajadores e intervienen con normas y regulaciones para realizar ajustes
Entidades Bancarias	También un rol muy importante ya que estamos hablando de una PYME, ya que brinda línea de crédito y préstamos y eso facilita la inversión y desarrollo de la empresa.

	Además permite estar bancarizado y ofrecer medios de pagos alternativos al efectivo.

Tabla 1: Stakeholders involucrados

Análisis F.O.D.A.

Figura 3: Análisis F.O.D.A de Tunki Pop

- ***Fortalezas***
  - → Experiencia en el mercado (40 años)
  - → Productos accesibles en cuanto al precio
  - → Buena calidad de productos
  - → Pyme familiar. Por lo que se tiene una mayor libertad en la toma de decisiones. Hay una mayor flexibilidad en el trabajo, las relaciones dentro de la empresa tienden a ser más informales. Y se tiene una cultura mejor definida.
- ***Debilidades***
  - → *Poca variedad de productos* - 3 categorías de productos con 3 o 4 variedades de cada uno.

- → *Resistencia al cambio* - Empresa consolidada, mismos productos de siempre, no se adapta a nuevas tendencias y productos.
- → *Falta de control interno* - La empresa carece de formalidad, y de falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.
- → *PyME familiar* - Tiene una mayor rigidez a los cambios. No existe diversidad de pensamiento, hay personal que no está tan capacitado como podría estarlo (contratar empleados más capacitados). Y por último puede haber peleas familiares que afecten a la empresa.

– ***Oportunidades***

- → *Nuevos mercados (snacks saludables/nutritivos)* - Se está popularizando el consumo de snacks nutritivos, reemplazando a los tradicionales snacks menos saludables. Consideramos que sería interesante ver esto como una oportunidad de lanzar nuevos productos en ese nicho.
- → *Alianza con alguna empresa competidora.*

– ***Amenazas***

- → *Competencia muy agresiva* - Se puede afirmar que la industria de snacks está bastante monopolizada por PepsiCo (con lays, cheetos, doritos, o segundas marcas como krachitos, pehuamar,etc) por lo que es difícil entrar y competir. En este caso, Tunki Pop con sus productos tipo snacks salados tiene un competidor importante.
- → *Productos sustitutos* - Por ejemplo nuevos snacks saludables.
- → *Productos no saludables* - puede ser una consecuencia de la mala publicidad o la falta de la misma
- → *Sociedad cambiante* - Los hábitos de las personas están cambiando actualmente y consideramos que el consumo de snacks está perdiendo protagonismo por distintas razones pero principalmente por la popularidad de nuevos snacks más saludables.

→ *Cuarentena* - A partir del comienzo de la cuarentena se desplomó el consumo de snacks en un 13,3% en Abril y un 14,3% en Mayo.

Análisis de la industria

Las 5 Fuerzas de Porter

Figura 4: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza 1 - Poder de Negociación de los Clientes - Es ***alto***, esto se debe a que hay una gran cantidad de marcas ofreciendo los mismos productos en esta industria. El cliente tiene muchas opciones para elegir. Por lo tanto la empresa debe diferenciar sus productos en cuanto a calidad y precio.

Fuerza 2 - Poder de Negociación de los Proveedores - Creemos que el poder de negociación de los proveedores es ***bajo***, ya que es un insumo estándar y creemos que pueden ser sustituibles los proveedores. También las grandes empresas tienen el gran poder de fijar precios.

Fuerza 3 - Amenaza de Nuevos Competidores - La entrada de nuevos competidores se ve ***bastante obstaculizada*** debido a 2 factores que creemos importantes. Primero que las marcas ya se encuentran

establecidas y generalmente el cliente confía en la marca. Como dijimos con anterioridad PepsiCo es la gran marca establecida en esta industria. La inversión inicial y las regulaciones necesarias para la industria hace que la amenaza de nuevos competidores sea baja.

Fuerza 4 - Amenaza de Productos Sustitutos - Con respecto a los productos sustitutos vemos que son ***fácilmente sustituibles*** por otros, y las nuevas tendencias saludables en la sociedad hace que aparezcan nuevos productos o los mismos pero con otros ingredientes.

Fuerza 5 - Rivalidad del Sector - El sector está ***controlado por pocas empresas grandes***. Si bien en los últimos años la industria venía mostrando un crecimiento, con la nueva situación (pandemia) la industria se vio afectada y su crecimiento disminuyó.

Modelo de Negocios

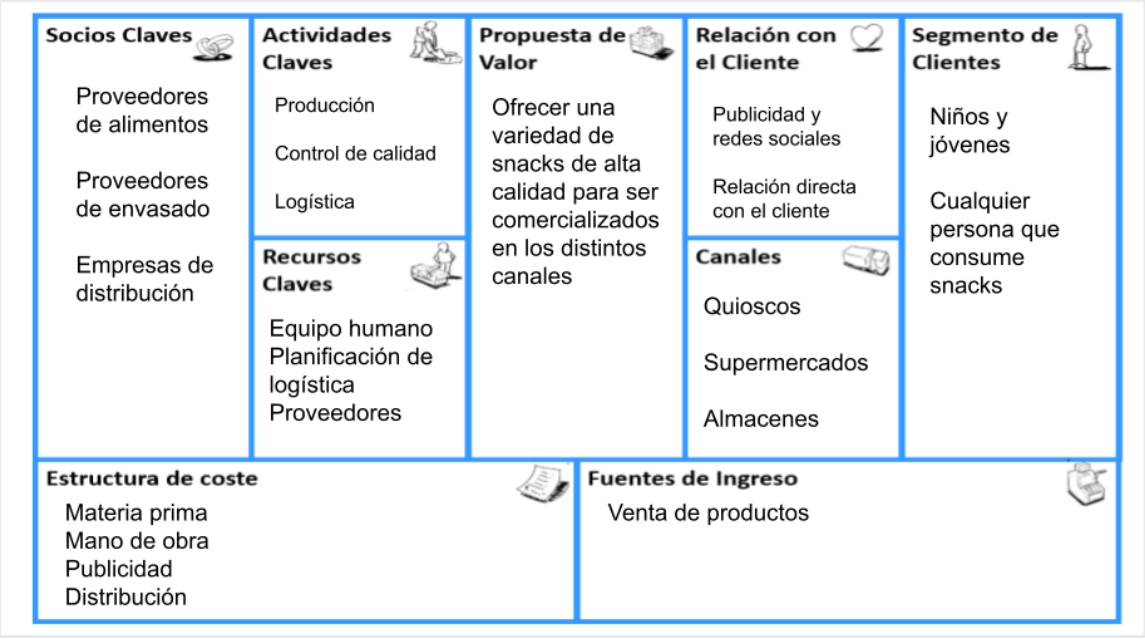


Figura 5: Modelo de Negocios Tunki Pop

Socios clave - Proveedores de alimentos para la producción de sus productos, proveedores de envasado y empresas de distribución para hacer llegar el producto al cliente.

Actividades clave - Producción para asegurar que se fabriquen los productos en el momento adecuado y cantidad requerida, control de calidad para asegurar un buen producto y el cumplimiento de los estándares exigidos. Tercero, la planificación del plan de logística reduciendo al máximo los tiempos de entrega y optimizando los recursos con bajos costos.

Recursos clave - Los recursos claves son el equipo humano, los Proveedores de envasado y la materia prima y por último la Logística que permita un abastecimiento oportuno en todos los canales de venta.

Estructura de costos - Los costos están conformados por costos directos que cubren la materia prima y la mano de obra y por otro lado los costos indirectos de publicidad y distribución.

Propuesta de valor - Ofrecer una variedad de snacks de alta calidad para ser comercializados en los distintos canales.

Relación con el cliente - Es directa ya que el cliente es el que elige y compra el producto. También a través de publicidades y redes sociales se mantiene en contacto con el cliente.

Canales de distribución - Quioscos, supermercados, almacenes.

Segmento de clientes - Principalmente se apuntan a los niños y a los jóvenes (hasta 25 años) que es el grupo que más consume este tipo de alimentos. Sumado a cualquier persona física que consuma snacks.

Flujo de ingresos - Los ingresos provienen de la venta de los productos comercializados en los distintos canales.

DIAGNÓSTICO

Tunki Pop como empresa

Introducción

La planta se encuentra ubicada en el parque industrial de La Plata. La misma cuenta con dos galpones en los que lleva a cabo la fabricación de todos sus productos. Hoy en día cuentan con un una nómina de 16 empleados, compuesta de la siguiente manera:

- Doce empleados de fábrica
- Dos camioneros → según Cristina, dueña de la empresa, se está buscando que sean monotributistas a futuro.
- Dos empleados de mantenimiento

En cuanto a la maquinaria, la planta cuenta con maquinas extrusoras, envasadoras y ollas a presión (para su producto estrella, el maíz inflado). Estas últimas son importadas de Brasil porque les resulta más económico adquirirlas en el mercado nacional.

La ***materia prima*** para la fabricación de los productos proviene de proveedores nacionales, los cuales no son fijos debido a la gran variación de precios que hay en la industria debido a la incertidumbre político económica que se vive en el país. Es por esto que siempre ponen el foco en el proveedor más barato pero sin perder el foco en la calidad de sus productos.

El ***mercado*** donde compite Tunki Pop es el de snacks y cereales, con *Nikitos Chill* como su principal competidor. Al indagar un poco sobre dicha industria, Cristina nos comentó que la principal ventaja que posee Nikitos (en general más industrializada) por sobre ellos es que cuentan con maquinaria especializada para la producción de papas fritas, haciendo más eficiente su fabricación, mientras que ellos se centran en una mayor calidad de sus productos.

Tunki Pop solo dedica su fabricación y comercialización al mercado nacional debido a que es una empresa artesanal, por lo que vende todo lo que produce. La mayor parte de la clientela se encuentra en la Patagonia y se compone por muchos distribuidores que compran a precio mayorista

para re-venta. Además, uno de los segmentos principales de Tunki Pop son los colegios en tanto sus productos son consumidos en su mayoría por niños y jóvenes.

En cuanto a los ***costos de producción***, el más significativo que tienen es el de logística, encargándose ellos de la misma. Cuentan con dos camiones propios y dos camioneros para la entrega de mercadería. El hecho de que esta parte de la cadena sea la que genera un mayor costo no es casualidad: al tratarse de un rubro completamente sindicalizado como lo es el de camioneros, tienen que tratar con la familia Moyano, quien impone a su parecer las condiciones de trabajo para los empleados adheridos a su sindicato. Otro dato no menor es que el 70% del costo total del producto se encuentra en el empaque y es por esto que, como plan a futuro, están considerando la compra de máquinas de envasado, para aumentar la productividad y que la producción sea más redituable. Muy a su pesar, Cristina nos comentó que tienen en consideración que la compra de dichas máquinas reemplazaría varias horas de mano de obra pero entienden que es un costo necesario para poder crecer como empresa y quizás, en un futuro, volver a contratar empleados.

Pandemia

Durante la Pandemia decidieron no cerrar las instalaciones ya que como empresa se encuentran en la categoría de industria alimenticia y gracias al ámbito laboral familiar que han logrado crear, han podido acordar con los empleados una reducción de la jornada habitual de 4 horas, acompañada de una disminución en el salario. En lo que respecta al plan de producción, en tiempos de pandemia se encuentran trabajando únicamente a pedido, sin acumular stock. En comparación, en un mes normal las ventas alcanzaban a toda la producción y han llegado a requerir un turno extra de trabajo para satisfacer la demanda.

Producción del producto estrella

Si bien los palitos salados representan una ganancia mayor para la empresa, su producto estrella es el maíz inflado, con un porcentaje de las ventas que alcanza los 57 puntos porcentuales. Para su producción utilizan ollas a presión importadas de Brasil, mientras que como materia prima utilizan un maíz de germinado que posee un color más amarillento que el resto, lo que implica un costo un poco mayor pero de esta manera logran diferenciarse de la competencia en cuanto a calidad. Según detalló Cristina, dueña de la empresa, "con otro maiz, el producto final sale más negrito y tendría que pasar por un proceso intermedio de raspado". Terminado el proceso que implica a las ollas a presión, el maíz es aspirado por otra máquina y trasladado hacia una zaranda (maquinaria que se encarga de extraer el polvo del mismo) para luego ser colocados en las endulzadoras.

Hay varios controles de calidad según lo relevado. El primero es el que realizan antes de empezar el proceso productivo, en donde controlan si el maíz se encuentra húmedo (se necesita que lo esté para poder comenzar con la producción).

Respecto a la materia prima, Cristina comentó que "*[su] compra es una lotería porque ni los propios productores saben cómo va a salir la cosecha y a eso se le suma el hecho de que están dolarizando el producto, causa por la cual hemos dejado de comprar trigo*".

Identificación de problemas

En nuestra visita virtual a las instalaciones (realizada bajo esta modalidad por la situación sanitaria que atraviesa el país) y conversando con Susana, CEO de la compañía, hemos podido identificar una cierta cantidad de problemas que creemos obstaculizan el crecimiento sostenido de la misma. A continuación describiremos uno por uno los mismos:

1. ***Problema con suministro eléctrico*** → Se nos comentó que actualmente la utilización de la maquinaria se encuentra obstaculizada por una saturación en la tensión eléctrica. La empresa proveedora de dicho servicio en la zona donde se ubica la fábrica es EDELAP.

Consideramos que este problema tiene una criticidad *media* en tanto actualmente no necesitan la disponibilidad de todas las máquinas en simultáneo pero creemos que es algo a resolver para poder aumentar su capacidad de producción sin limitantes una vez que la pandemia llegue a su fin.

2. ***Tiempo ocioso*** → Durante el recorrido por la compañía pudimos observar que los empleados se encontraban improductivos en horario laboral. Creemos probable que sea una consecuencia de la pandemia atravesada por el país, lo cual fue confirmado por Susana al momento de preguntarle al respecto.

   Consideramos que este problema tiene una criticidad *media* en tanto representa un costo extra de un recurso que no se encuentra generando valor agregado.

3. ***Distribución de la maquinaria*** → Creemos que la compañía puede estar sufriendo una incorrecta distribución de la maquinaria dentro de los galpones de producción. A su vez, se nos comentó que poseen una máquina de pochoclos sin utilizar debido a que no tienen lugar ni capacidad de suministro eléctrico para hacerla funcionar.

   Consideramos que este problema tiene una criticidad *alta* en tanto creemos que una redistribución de la fábrica impactará positivamente en los tiempos de producción y, consecuentemente, en los costos.

4. ***Distribución del Stock*** → Hemos evidenciado que el inventario de la producción no tiene un espacio asignado de almacenamiento fijo una vez que finaliza su proceso productivo, sino que "*sobre la marcha*" lo colocan donde haya lugar disponible

   Consideramos que este problema tiene una criticidad *media* en tanto no tiene un gran impacto negativo pero ayuda a mantener una planta ordenada (ayudando al punto 3)..

5. ***Tiempo productivo de las máquinas en comparación con la competencia*** → En términos comparativos, Cristina nos detalló que su maquinaria se encuentra productiva por un tiempo diario de 4 horas (debido a la pandemia y a los problemas detallados anteriormente) mientras que Nikitos Chill (su principal competidor) tiene a sus máquinas trabajando las 24hs del día.

Consideramos que este problema tiene una criticidad *baja* en tanto, si bien repercute directamente en los costos de producción, el mismo ya es bajo debido a que no se encuentran trabajando full time.

6. ***Poca penetración en el mercado de la competencia*** → Siguiendo con la comparación con su competidor, Cristina nos comentó que Nikitos Chill ha logrado la penetración en la cadena de supermercados *Carrefour* y, a su vez, comercializan un producto muy consumido como lo son las papas fritas, algo que ellos no ven viable hoy en día.

   Consideramos que este problema tiene una criticidad *media*. Si bien la empresa se define como artesanal (por lo que no produce masivamente), su CEO nos comentó que quieren crecer sostenidamente y, para ello, deberán considerar comercializar sus productos a través de grandes cadenas de distribución (como lo son los supermercados, entre ellos Carrefour). Creemos que si se lleva a cabo una relación comercial como esta, la empresa tendrá buenos rendimientos a futuro.

7. ***Nulo margen de ganancia en la venta de "heladitos"*** → Si bien se nos explicó que los heladitos son su (en palabras de Cristina) *"caballito de batalla"* (ya que su comercialización permite la obtención de ganancia de la venta de otros productos) se aclaró que no se obtiene ganancia de los mismos.

   Consideramos que este problema tiene una criticidad *media* ya que creemos que deberían obtener ganancia de todos sus productos (al menos un pequeño porcentaje). Si este producto no les permitiera vender otros productos más en conjunto, la criticidad pasaría a ser *alta.*

8. ***Relación inestable con proveedores*** → Se nos comentó que, si bien tienen más de un proveedor (en tanto no pueden quedarse sin stock de materia prima), por la incertidumbre político-económica que atraviesa el país no cuentan con relaciones y condiciones comerciales estables y duraderas con los mismos, ya que día a día les modifican las condiciones de compra

(se dolarizan el precio, aumentan los plazos de entrega) lo cual también les repercute en la incapacidad de llevar un control de pagos.

Consideramos que este problema tiene una criticidad *alta* en tanto la situación con los proveedores afecta directamente con la posibilidad de satisfacer la demanda de sus clientes (afectando la rentabilidad de la compañía). Lamentablemente este punto es algo que los excede ya que es un problema generado por la inestabilidad económica del país.

9. ***Normas de Seguridad e Higiene dentro de la planta*** → Entendemos que al autopercibirse como empresa artesanal, hay algunos puntos para destacar sobre cuestiones sanitarias que pueden repercutir en una multa por parte de los organismos que regulan este aspecto:

   - Se han visualizado cables al descubierto.
   - Los empleados no cuentan con una faja para los momentos donde requieren de hacer fuerza.
   - Los operarios fuman dentro de las instalaciones, al lado de las maquinarias por donde pasa la materia prima.
   - No hay líneas que limitan las áreas de trabajo (y establezcan caminos para circular con seguridad).
   - Se evidencian bastantes manchas de humedad.
   - Se evidencian partes oxidadas de la maquinaria utilizada para la producción.

   Consideramos que este problema tiene una criticidad *alta* en tanto creemos que tener normas claras de seguridad e higiene constituyen la base de cualquier empresa productora (y más aún en la industria de alimentos).

10. ***Problemas impositivos*** → Cristina en uno de sus correos e intercambios que hemos tenido, nos comentó que de acuerdo al crecimiento sostenido de los últimos años estaba considerando dejar de ser una sociedad unipersonal y estaban considerando cambiar hacia

una sociedad anónima o SRL. El problema que esto trae es la mayor suma de carga impositiva a la que Tunki Pop se vería sometida.

Consideramos que este problema tiene una criticidad *media* ya que creemos que es algo que no está afectando en el momento a la empresa, porque es una propuesta que no se está desarrollando hasta el momento. Y no vemos una incidencia mayor en la empresa a causa de la misma. No obstante, sabemos que a futuro será muy importante evaluar temas impositivos.

11. ***Programa utilizado para el Estado de Resultados de la empresa→*** Cristina nos mencionó que el programa utilizado para la realización del Estado de Resultados es viejo y obsoleto. El mismo no genera plantillas de excel ni muestra estadísticas que podrían ser utilizadas por la empresa para entender su situación económica. Solo les muestra el resultado, lo cual para un empresa no es suficiente. Además toda la información no queda registrada en una base de datos sino que es copiada a mano (no siempre se hace) llevando así a pérdida de tiempo y errores en los números copiados.

    Consideramos que este problema tiene una criticidad *alta* en tanto no tienen un registro claro de los ingresos y los egresos de la empresa, por lo tanto es imposible, entre otras cosas, definir la viabilidad de cualquier proyecto que quieran llevar a cabo.

Nuestras posibles soluciones

En base a un análisis de los problemas planteados en el punto anterior, hemos evaluado posibles soluciones (algunas más abarcativas y viables que otras) para hacer frente y eliminar la problemática que obstaculiza el crecimiento de Tunki Pop:

1. ***Campaña de reclamos hacia la compañía de servicios eléctricos →*** Consideramos pertinente que la empresa investigue la zona en la que se encuentra a fín de ver si existen otros casos

similares respecto de la saturación de la tensión eléctrica y presentar una queja conjunta a EDELAP (empresa proveedora de suministro eléctrico de la zona). Junto con la misma, puede ser viable presentar un proyecto de inversión en conjunto para reemplazar el cableado obsoleto y lograr asentar aún más la zona como industrial.

2. ***Reducción de jornada laboral*** → Si bien se nos comentó que la empresa ya implementó una reducción de la jornada laboral (actualmente los empleados trabajan 4 horas diarias), creemos que puede ser viable alternar los días de trabajo con el fín de optimizar la productividad de los trabajadores (y se les otorga la posibilidad de conseguir un segundo trabajo de manera temporal, hasta que se requiera sus servicios tiempo completo en la fábrica). Esto bajaría aún más los costos y no sería necesario recurrir a un despido.
3. ***Conformado de plano edilicio y redistribución de la maquinaria*** → Se nos detalló que en la compañía no poseen un plano a escala de la estructura edilicia de la zona industrial. Creemos indispensable el conformado de un plano edilicio a escala, junto con la toma de mediciones de toda la maquinaria utilizada para la producción. De esta forma, la empresa tendrá un detalle claro de las medidas de todo su espacio productivo y podrán plantear posibles alternativas de redistribución de la maquinaria en los galpones.
4. ***Encontrar lugares de almacenamiento*** → La solución al problema de la distribución del stock vendrá acompañada con la redistribución de la maquinaria (planteada en el punto 3). Gracias al conformado del plano edilicio y una vez que se re distribuya eficientemente la maquinaria, encontrarán lugares fijos donde almacenar las unidades de producto terminado.

5. ***Realizar un análisis de funcionamiento de la maquinaria*** → Creemos que la solución al problema de la productividad de la maquinaria podrá resolverse en parte con la redistribución de la misma. No obstante, consideramos oportuno el análisis del funcionamiento de cada una de las máquinas por producto (tiempos, input/output, etc.) para lograr tener una visión de que

etapas pueden ser más eficientes de lo que actualmente son. Con esta medida se lograrán disminuir los costos de producción.

6. ***Analizar la expansión*** → Si bien se nos detalló que la empresa se encuentra en proceso de crecimiento, es claro que la competencia (Nikitos Chill) está mejor posicionada en el mercado, con mejores socios estratégicos (Carrefour). Consideramos beneficioso realizar un análisis de canales de venta (por ejemplo supermercados y/o mayoristas) para aumentar sus ventas (y por lo tanto su producción y el requerimiento de recurso humano), generar renombre y, así, ser más competitivos en el mercado.

7. ***Realizar un análisis de producto*** → Teniendo en consideración que la empresa no obtiene ganancia alguna con la venta de heladitos, creemos que puede ser útil realizar un análisis interno de los productos comercializados para visualizar cuales representan el menor porcentaje de ventas. De esta manera, y aprovechando que los heladitos son el producto considerado "*el caballito de batalla*" de la compañía, se puede seguir formando combos que incluyan la venta de helados junto con la de otros productos menos vendidos.

   Aún así, hemos considerado otra solución, más simple que la primera, que consta de establecer un margen de ganancia al precio de venta de helados (por más mínimo que sea). De esta manera, al menos, podrán cancelar algún costo y generar una mayor utilidad.

8. ***Establecer acuerdos a mediano plazo con proveedores*** → Si bien la innegable situación crítica que atraviesa el país en materia político-económica y la imposibilidad de mantener un precio fijo por dos semanas consecutivas, creemos que puede ser viable formar acuerdos a mediano plazo con proveedores (intentando pautar un índice de inflación anual y estableciendo un mínimo obligatorio de compra con cierta frecuencia).

   Otra solución, un poco más compleja, es adquirir o arrendar campos para llevar a cabo la cosecha propia de la materia prima (como lo es el maíz o el trigo). El obstáculo que puede presentarse a la hora de considerar esta solución, es el desembolso económico que esto implica, en tanto implicaría expandirse en la cadena de valor.

9. ***Definir manual de normas y seguridad*** → Vemos indispensable la definición de un manual de normas y sugerencias para lograr mantener seguro el día a día en la fábrica, así como también mantener la higiene de los productos. Dentro de las normas deberá prohibirse que se fume dentro de los galpones (se puede acompañar con la implementación de carteles en los espacios cerrados). Otra medida de seguridad adicional es trazar las líneas pertinentes para indicar la circulación segura dentro de la fábrica.

10. ***Contratar consultora contable*** → Para solucionar los típicos problemas impositivos que se presentan cuando una compañía se encuentra en crecimiento, vemos oportuno que la misma considere contratar un servicio externo de consultoría a fin de que los puedan orientar en los pasos impositivos a cumplir. Terminada la consultoría, podría ser conveniente contratar un contador fijo dentro de la compañía.

11. ***Adquirir un Programa calificado para reflejar los números de la empresa***→ Consideramos que la adquisición de un programa de mayor calidad para la realización del estado de resultados es vital para la empresa. Es necesario para así tener un reflejo de los números que se están manejando dentro de la misma (ventas, compras, gastos). Y que le genere de manera automática una plantilla en excel para que el Estado de Resultados se vea de manera más organizada y no tenga que ser completado a mano. También que le brinde a la empresa distintos tipos de análisis para poder tener un pantallazo lo más completo posible de la situación económica de la empresa. De esta forma no se pierde tiempo innecesario, ni se cometen errores evitables en algo tan sensible como los Estados de Resultados de una empresa.

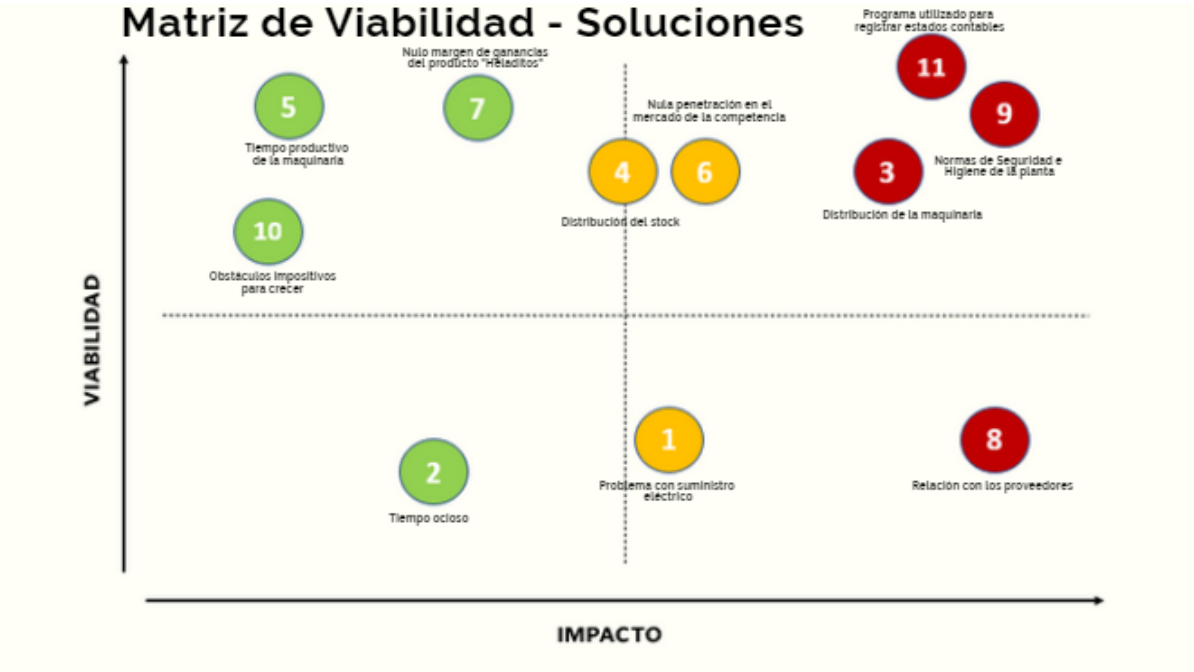


Figura 6: Matriz de Viabilidad de Soluciones

Solución superadora

La solución que creemos vital abarcar es la adquisición de un programa de mayor calidad para la realización del estado de resultados de la empresa. Es completamente necesario para así tener un reflejo de los números que se están manejando dentro de la misma (ventas, compras, gastos). Debido a la falta de este programa es que Cristina y Tunki Pop no tienen un panorama general de su situación financiera y deben, en palabras de Cristina, "vivir al día" sin capacidad de ahorro ni proyección a futuro. Creemos que una vez que se resuelva este problema se podrán abarcar los otros mencionados que consideramos con una criticidad alta.

La segunda solución que creemos indispensable, pero que a su vez depende un poco de la anterior, es la de llevar a cabo una reestructuración de la empresa, la cual abarcaría tres de las soluciones previamente mencionadas. Esta comienza por la realización de una redistribución de la maquinaria en función de un nuevo conformado del plano edilicio, lo cual lograría que se aumente la producción al tener la maquinaria ubicada de manera estratégica y no desperdiciar lugar en tanto la fábrica no es de gran tamaño. Luego de realizar esto se podría solucionar el problema de la ubicación

del stock de producto terminado; al hacer esta redistribución de la fábrica se podría liberar espacio que está siendo utilizado ineficientemente hoy en día para acomodar los productos que actualmente no tienen donde ser almacenados de manera ordenada. En tercer lugar, consideramos necesario también realizar un análisis del funcionamiento de la maquinaria una vez que haya finalizado el proceso de reestructuración, para ver con claridad la eficiencia de las mismas y poder tomar mejores decisiones en cuanto a la gestión de operaciones y la producción. Por último, y no menos importante, esta solución global repercute también en el conformado de un manual de seguridad e higiene en tanto una vez reestructurada la planta, se podrán establecer las líneas delimitantes de los pasillos para circular dentro de la misma, entre otras cosas.

Consideramos que estas tres soluciones en conjunto llevarían a una reestructuración de la empresa que permitirá una mayor eficiencia, mayor producción y reducción de costos innecesarios que se verán reflejados en los resultados de la empresa.

Respecto a la viabilidad económica de las soluciones, no creemos que la reestructuración tenga costos asociados elevados. El único obstáculo posible es el impedimento de producir en el tiempo que se lleve a cabo dicho proceso, para lo cual planteamos que éste sea llevado a cabo en la época de menor producción del año o durante los fines de semana (lo cual requeriría que la reestructuración se haga de a zonas y demande más tiempo, y repercutirá en un muy bajo porcentaje en la producción, probablemente en los tiempos pero solo sería algo temporal).

Por el contrario, creemos que los mayores costos asociados de las dos soluciones indispensables los tendría la implementación de un nuevo sistema. Ya que no solo requeriría tiempo para migrar la información histórica, sino que también sería pagar por él mismo, ya sea de forma mensual, anual, o pago por única vez.

PLAN DE ACCIÓN

Investigación de Mercado

En base a los problemas encontrados y las soluciones propuestas, desarrollaremos la principal, considerada como la más viable para implementar en tanto ataca problemas estructurales de la compañía que creemos deben ser resueltos en el muy corto plazo, además de constituir el punto de partida para la implementación del resto de las soluciones ya mencionadas.

Creemos que es una solución abarcativa que sería el inicio del gran cambio que necesita la empresa. Sin este primer cambio, sería muy difícil plantear el resto de las soluciones.

Nuestra propuesta

Nuestra propuesta se enfoca entonces en la **implementación de un sistema contable**. Como bien fue mencionado anteriormente en este informe, la empresa cuenta con un sistema obsoleto, al punto de que no tienen la posibilidad de descargar una planilla (formato Excel) para tener una visión clara de los resultados financieros de la empresa en cualquier período que se desee analizar. De hecho, al momento de solicitar información a la empresa, la entrega de esta se demoró ya que esta debió ser consultada y registrada a mano, lo cual representa la demanda de un tiempo extra para los directivos y administrativos de la empresa. Y creemos que es vital contar con los datos registrados y disponibles para su uso de las finanzas, contabilidad y operaciones de la empresa para la toma de decisiones rápida ante cualquier adversidad o situación que surja.

Además, cualquier decisión estratégica e importante para la empresa deberá ser tomada en base a los resultados y utilidades de la misma información que hoy no se encuentra fácilmente a disposición. Creemos que el costo de esta solución va a ser mucho menor a la ayuda que le va a dar a la empresa y las ganancias que obtendrá a raíz de este cambio que consideramos muy importante. Este sistema logrará mejorar la situación contable y financiera de la empresa facilitando el acceso a la

información así como también su respectivo análisis para lograr alcanzar los objetivos que tienen en mente con un panorama mucho más claro de los números que el actual.

A continuación vamos a detallar nuestra propuesta mostrando que sistema elegimos, su impacto económico y financiero, cómo se llevará a cabo su implementación con sus distintas etapas, sus beneficios y cómo será comunicado en la empresa.

Selección de proveedores

Luego de realizar un relevamiento de las necesidades de la empresa en cuanto a la propuesta mencionada anteriormente y una investigación de mercado, hemos podido identificar algunos proveedores (que a continuación enumeramos) que ofrecen las facilidades para solucionar este aspecto que obstaculiza la planificación de la empresa:

Neuralsoft

Es una empresa con más de 20 años de experiencia y trayectoria que ofrece una interesante variedad de módulos para el cliente. En este aspecto, el que resulta de utilidad es el módulo contable, cuyas ventajas detallaremos a continuación:

- Informes contables → otorga la posibilidad de confeccionar cualquier informe a partir de datos almacenados en la contabilidad, cuya interfaz es similar a la de una hoja de cálculo (amigable a la vista). Es un punto importante para la empresa ya que particularmente un defecto que impedía planificar a futuro consistía en no tener un registro claro y simple de ver de los resultados financieros de la empresa.
- Asientos modelos
- Contabilidad presupuestaria → posibilita el control de la gestión presupuestaria a través de las herramientas contables definidas previamente, visualizando y comparando el presupuesto contra su ejecución.

- Bienes de uso → otorga la posibilidad de administrar el inventario de los bienes de uso, considerando en los sectores en los que se encuentran, responsables asignados, vencimientos de pólizas de seguros, importes, etc.
- Contabilidad de costos → el sistema realiza la contabilidad de costos de manera automática en los comprobantes de venta de mercadería.
- Impuestos → permite la generación de los diferentes listados y archivos según los formatos dispuestos por las normas impositivas para cada caso:
    - → Libro IVA Compras/Ventas.
    - → IIBB para fabricación y re venta.
    - → Retenciones recibidas.
    - → Impuestos internos.
    - → Percepciones efectuadas en las ventas.
- Soporte técnico 24hs.
- Rápida implementación

Buenos Aires Software

Este software de gestión contable desarrolla sistemas para empresas que apuestan a la tecnología y la innovación. Tiene 2 líneas de soluciones: *Línea Enterprise y Línea Easy Soft,* que será la elegida. Este es un sistema de contabilidad y subdiarios que puede ser utilizado por empresas que administran su contabilidad. Es una herramienta potente de gestión y control y su contabilidad presupuestaria permite determinar los desvíos que se producen entre lo proyectado y lo ejecutado. Sus características:

- Asientos automáticos de ajuste, reversión, cierre y apertura.
- Ajuste por inflación.
- Corrección, re-enumeración y eliminación de asientos.
- Libro de IVA digital.

- Imputación por centros de apropiación.
- Administración de tablas, de índices de ajuste y de cotizaciones de divisas.
- Emisión de balances de sumas y saldos, sumas y netos, saldos y comparativos.
- Emisión de balances históricos; ajustados y re expresados en otras monedas
- Informes de estado de flujo de efectivo.
- Contabilidad presupuestaria.
- Administración de Subdiarios de Compras, Ventas y movimientos de fondos.
- Validación automática de CUIT.

Esta alternativa creemos que puede ser de mucha utilidad para Tunki Pop ya que brinda confianza, es preciso y eficiente. Es de fácil utilización y no es complejo, por lo que dada la situación en que se encuentra la empresa puede ser de gran utilidad. También cuenta con diversos planes para las empresas a un precio accesible para Tunki Pop. Los packs que mejor se adaptarían a las necesidades de Tunki Pop serían el *Pack 5* tanto para el uso del sistema en la nube ($15.300 mensuales + IVA) como también para su uso en los equipos de la empresa ($6.510 mensuales + IVA); cabe destacar que la compañía ofrece la posibilidad de utilizar el sistema en los equipos propios del cliente como también mediante la provisión de almacenamiento en la nube.

Contabilium

Es un sistema de gestión online simple, creado para cubrir la necesidad de los emprendedores, profesionales y PyMEs que se enfrentan a procesos de gestión cada vez más complejos. Dentro del mismo se destacan los siguientes módulos con sus respectivas características:

- Ventas
    - → Facturación electrónica en pesos y dólares.
    - → Presupuestos y abonos frecuentes.
    - → Comprobantes de venta.

- Stock
    - → Control bidireccional.
    - → Multi-depósitos y lista de precios.
    - → Alertas.
- Compras
    - → Agenda de proveedores y clientes.
    - → Gestión de pagos y cobranzas.
    - → Alertas.
- Tesorería
    - → Centro de costos
    - → Entidades financieras y cajas de efectivo
    - → Control de cheques
- Reportes
    - → Gran cantidad de reportes (más de 35) con información financiera, impositiva y de gestión
- Integración
    - → Facturación masiva de ventas y control de stock
- Contabilidad
    - → Libros + balances + EERR
    - → Cálculo automático de las distintas retenciones
    - → Plan de cuentas y asientos configurables

Este servicio, también es una buena opción para Tunki Pop ya que está orientado a Pymes y cubriría gran parte del problema por el que atraviesa la empresa en análisis. Cubriendo todo lo necesario en cuanto a gestión de contabilidad para así poder ver reflejado de manera correspondiente los números que maneja esta empresa.

Nativo Empresarial

Nativo Empresarial es un software de gestión administrativo, financiero, productivo y contable totalmente integrado, que resuelve en forma simple toda la problemática de las pymes. Es muy intuitivo y amigable. Contiene distintas funcionalidades como Ventas, Compras, Sueldos, Stock, Proveedores, Tesorería, Contabilidad, etc.

Dentro de las diversas soluciones tecnológicas que ofrece Nativo, consideramos el plan de PyMEs para Tunki Pop, en base a las siguientes características:

- Facturación mayorista y minorista, optimizada para alta frecuencia en punto de venta.
- Manejo de familia de clientes.
- Ilimitada cantidad de listas de precios y precios especiales por cliente.
- Multideposito, multimoneda y multiempresa.
- Rentabilidad bruta por artículo o por cliente.
- Envío por mail todos los comprobantes y listados.
- Exportación a Excel de todos los listados.
- Trazabilidad total de comprobantes de venta y compra.
- Manejo de pedidos de clientes y a proveedores. Índice de cumplimiento de cada uno.
- Promedios exactos de cobranzas y pagos por clientes y proveedores.
- Manejo de retenciones y percepciones con exportación a los aplicativos.
- Seguimiento del estado de preparación y despacho de pedidos.
- Manejo de caja diaria y planillas de ingresos y egreso con detalle de medios de pago.
- Manejo integral de la cartera de cheques. Boletas de depósito automáticas y conciliación bancaria gráfica.
- Compromiso bancario futuro para provisión de depósitos.
- Venta y negociación de cheques.
- Control online de rentabilidad en la generación de los comprobantes.

– Emisión de Facturas Electrónicas, Facturas de Acopio electrónicas y Facturas de Crédito Electrónicas

Consideramos que podría ser una alternativa viable para solucionar esta problemática que presenta Tunki Pop ya que es un servicio económico, orientado específicamente para pymes.

Cuadro comparativo de programas

Programas/Empresa	Caracteristicas						
	Plan elegido	Informe contable	Comprobantes (compra/venta) y facturas	Generación de reportes	Exportación a excel (todos losdatos)	Impuestos	Porcentaje
GesDatta	Plan Premium	SI	SI	NO	SI	NO	80%
Neuralsoft	Presea ERP, Modulo Cotable	SI	SI	SI	SI	SI	100%
Bas	Exacta Easy Soft	SI	SI	SI	SI	SI	100%
Contabilium	Plan Full	SI	SI	SI	SI	NO	80%
Physis	Gestión PYME	SI	SI	NO	SI	SI	80%
Nativo Software Empresarial	Nativo PYMES	SI	SI	NO	SI	NO	60%

Tabla 2: Cuadro Comparativo de Programas

Cuadro comparativo de programas mejor valorados

	BAS (Buenos Aires Software)	Neuralsoft
Plan	Exacta Easy Soft	Presea ERP, Modulo Cotable
Target Objetivo	Pymes y estudios	Pymes
Implementacion	Rapida implementación (nube o pc)	Rápida
Soporte Tecnico	Brindado por un equipo profesional	24hs
Precio por mes	5.775,00 - 14.775,00 *	A informar
Experiencia en el mercado	Más de 40 años	Más de 20 años

Tabla 3: Cuadro Comparativo de mejores propuestas

Implementación

Implementar uno de estos sistemas como solución permitirá ver con mayor claridad los resultados de la empresa, los ingresos y egresos para así poder tomar mejores decisiones. Realizar una evaluación económica de la implementación de esta solución es necesario para ver de qué manera se vería reflejado en los números de Tunki Pop. Luego de la comparación de las distintas opciones sugeridas, nos inclinamos por la solución de BAS (Buenos Aires Software) con el plan Exacta Easy Soft ya que esta es la que consideramos más completa y adaptable a las preferencias de Tunki Pop por las características que presenta.

Impacto Económico Financiero

Luego de realizar una exhaustiva proyección del impacto económico financiero que significaba la implementación de Buenos Aires Software (*en adelante BAS*) para Tunki Pop hemos llegado a los siguientes resultados:

El principal costo que conlleva implementar esta solución es el pago del plan para la licencia del sistema y mantenimiento de esta. Además, hemos tenido en cuenta que Tunki Pop deberá contratar un empleado contable externo para acompañar a la empresa a migrar en el sistema de gestión contable.

Para poder realizar un análisis del impacto de esta solución en los costos de la compañía hemos tenido en consideración el estado de resultados del período enero-abril 2021, enviado por la misma. Cabe aclarar que el mismo carece de información completa de algunos meses pero, con iniciativa, hemos establecido algunos supuestos debido a que se ha solicitado a las personas correspondientes el detalle financiero completo en reiteradas ocasiones y no se obtuvo respuesta.

Con el fin de tener una concepción clara de las finanzas empresariales del corriente año, decidimos establecer y asumir el mismo monto en concepto de gastos del mes de abril para los meses

anteriores del año. De esta manera, el resultado acumulado anual pasaría a ser de $10.539.383,98 a $2.061.083,62. Satisfactoriamente, este resultado sigue siendo positivo y permitirá a la empresa costear sin problemas ya que los costos por la utilización del sistema son los siguientes:

- Pack 5 (uso en los equipos de Tunki Pop)
  - → $46.872 + IVA por el período Jul-Dic 2021 (asumiendo un aumento del 20%)
  - → $112.500 anual + IVA por el año 2022 (asumiendo un aumento de otro 20%)
- Pack 5 (uso de almacenamiento en la nube)
  - → $110.160 + IVA por el período Jul-Dic 2021 (asumiendo un aumento del 20%)
  - → $264.384 anual + IVA por el año 2022 (asumiendo un aumento de otro 20%)

Comparación de las distintas implementaciones

Almacenamiento Tunki Pop	Almacenamiento en la Nube
Se necesita una inversión importante en reacondicionar los equipos propios	Se abona acorde al espacio utilizado
Solo se puede acceder a la información desde los servidores de Tunki Pop	Los datos no ocupan espacio en las computadoras de Tunki Pop
Cualquier accidente o incidente puede llevar a la eliminación de todos los datos	Acceso desde cualquier lugar (ideal para tiempos de pandemia)
	Los datos pueden estar en manos de terceros
	No se dispone control total de los datos

Tabla 4: Comparación de distintas implementaciones

Impacto financiero

Tabla 5: Impacto Financiero Tunki Pop con nueva implementación

Estado de Resultados Tunki Pop año 2021

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
VENTAS	Facturacion	$2.776.559,16	$2.830.549,97	$2.839.398,04	$2.884.601,33
	Remitos	$2.469.410,13	$3.835.546,18	$4.708.185,37	$4.118.622,06
	Total	$5.245.969,29	$6.666.096,15	$7.547.583,41	$7.003.223,39
COMPRAS	Facturacion	$2.484.344,76	$2.614.155,56	$2.534.899,94	$1.998.323,90
	Remitos	$1.257.674,41	$1.053.134,61	$565.735,56	$589.119,40
	Total	$3.742.019,17	$3.667.290,17	$3.100.635,50	$2.587.443,30
GASTOS	Sueldos	-	-	-	$1.254.400,00
	Gastos Operativos	-	-	-	$1.473.711,00
	Gastos Bancarios	-	-	-	$47.589,12
	Gastos Mensuales Fijos	-	-	-	$50.400,00
	Total	-	-	-	$2.826.100,12
TOTAL	Facturacion	$292.214,40	$216.394,41	$304.498,10	$886.277,43
	Remitos	$1.211.735,72	$2.782.411,57	$4.142.449,81	$3.529.502,66
	Gastos	$0,00	$0,00	$0,00	$2.826.100,12
	Total	$1.503.950,12	$2.998.805,98	$4.446.947,91	$1.589.679,97
Acumulado		$1.503.950,12	$4.502.756,10	$8.949.704,01	$10.539.383,98

Tabla 6: Estado de Resultados Tunki Pop

P&L

BAS (Buenos Aires Software)

Plan a utilizar: Exacta Easy Soft

Opcion NUBE

	Por mes
Contador externo	$59.500,00
Administrativos	$65.000,00
Pack 5 + IVA	$15.300,00
Sueldo Cristina	$85.000,00

Julio - Diciembre
$297.500,00

Sueldo Bruto	HH empleados administrativos	Costo total capacitación empleado administrativo x HH
$65.000,00	$406,25	$40.625,00

Sueldo Bruto Cristina	HH Cristina	Costo total capacitación Cristina x HH
$90.000,00	$562,50	$56.250,00

Periodo Julio-Diciembre	Costo		
Pack 5 + IVA	110.160,00	(Considerando un aumento del 20%)	18.360,00
Contador Externo	297.500,00	(Empieza en Agosto)	

10.156,25	20	días hábiles en un mes
	8	jornada laboral empleados en horas
	4	empleados a capacitar
	20	días de capacitacion
	5	hs por semana
14.062,50		

Costos año 2021 — Suposiciones — Costos operativos lineales — + — Inflación

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Gastos Producción	**$1.473.711,00**	$1.529.712,02	$1.589.829,70	$1.652.310,01	$1.717.245,79	$1.784.733,55	$1.854.873,58	$1.927.770,11	$2.003.531,48

Datos

	Abril	Mayo	Junio
Inflacion	4,1	4	3,7
Porcentaje inflacion x mes	3,93		

programa implementado

Reduccion de horas maquina	3	horas

Junio reduccion horas trabajadas y personal

Horas maquinas trabajando 5 (COVID)

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	$165.231,00	$171.724,58	$178.473,36	$185.487,36	$192.777,01	$200.353,15
Gastos produccion	**$1.652.310,01**	**$1.717.245,79**	**$1.784.733,55**	**$1.854.873,58**	**$1.927.770,11**	**$2.003.531,48**
Gastos produccion (por hora) (100 horas mensuales)	$16.523,10	$17.172,46	$17.847,34	$18.548,74	$19.277,70	$20.035,31
programa instalado (gasto x h) (60 horas mensuales)	$9.913,86	$10.303,47	$10.708,40	$11.129,24	$11.566,62	$12.021,19
costo por mes	**$991.386,00**	**$1.030.347,47**	**$1.070.840,13**	**$1.112.934,15**	**$1.156.662,67**	**$1.202.110,89**
costo por semana	$247.846,50	$257.586,87	$267.710,03	$278.231,04	$289.165,52	$300.528,72

ESCENARIO PACK NUBE

	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24	Totales
Sueldo Empleado Contable	-	-	-	-	-	-	-	$59.500,00	-	-	-	$59.500,00	-	-	-	$59.500,00	-	-	-	$59.500,00	-	-	-	$59.500,00	$297.500,00
Costo de HH capacitacion (administrativos)	-	-	-	-	$10.156,25	$10.156,25	$10.156,25	$10.156,25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	$40.625,00
Costo de HH capacitacion (Cristina)	-	-	-	-	$14.062,50	$14.062,50	$14.062,50	$14.062,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	$56.250,00
Inversión Pack 5 + IVA	-	-	-	$18.360,00	-	-	-	$18.360,00	-	-	-	$18.360,00	-	-	-	$18.360,00	-	-	-	$18.360,00	-	-	-	$18.360,00	$110.160,00
Ingresos (reduccion de costos)					$171.724,58	$171.724,58	$171.724,58	$171.724,58	$178.473,36	$178.473,36	$178.473,36	$178.473,36	$185.487,36	$185.487,36	$185.487,36	$185.487,36	$192.777,01	$192.777,01	$192.777,01	$192.777,01	$200.353,15	$200.353,15	$200.353,15	$200.353,15	

Costos Totales	- $504.535,00
Ingresos (reduccion de costos)	$3.715.261,80
VAN	$3.210.726,80
TIR	34,52%

- $504.535,00	$171.724,58	$171.724,58	$171.724,58	$171.724,58	$178.473,36	$178.473,36	$178.473,36	$178.473,36	$185.487,36	$185.487,36	$185.487,36	$185.487,36	$192.777,01	$192.777,01	$192.777,01	$192.777,01	$200.353,15	$200.353,15	$200.353,15	$200.353,15				

- VAN (Valor Actual Neto) → **$ 3.210.726,80**
- TIR (Tasa Interna de Retorno) → **34,52%**

Plazo de retorno:

Etapas de implementación

Para facilitar el proceso para Tunki Pop, sugerimos una guía que consideramos puede ser de utilidad para una correcta y rápida implementación del sistema contable en la compañía. Asumimos que dicho cambio podría comenzarse a llevar a cabo el primer día hábil del mes de Julio. Cabe aclarar que, según lo relevado en las reuniones con Cristina, Tunki Pop posee 4 personas encargadas de la administración de la empresa (abarcando la contabilidad y liquidación de sueldos de los 16 empleados) por lo que creemos que podría ser necesario contratar por un período de aproximadamente 6 meses a un contador externo para que pueda ayudar con la migración de la información al nuevo sistema. De esta manera Cristina y las personas responsables del área administrativa no se verían sobrecargadas de trabajo y podría dedicar la mayor parte de su tiempo a sus tareas habituales. En principio estimamos que el nuevo sistema podría quedar listo para utilizarse a partir del primer día hábil del año 2022.

Por otro lado, para un control severo de este proceso sería conveniente realizar al menos una o dos reuniones semanales entre los contadores contratados y el personal de Tunki Pop (Cristina y la responsable de contabilidad), y creemos conveniente que al menos en una también participe un colaborador de la empresa proveedora del sistema contable (principalmente para responder consultas *sobre la funcionalidad de este).*

ID	Title	Start Time	End Time
1	Búsqueda Activa Contador Externo	07/04/2021	07/18/2021
2	Negociación y Contratación BAS	07/04/2021	08/01/2021
3	Reunion de Directorio	07/25/2021	08/01/2021
4	Puesta en Marcha BAS	08/01/2021	08/08/2021
5	Incorporación Contador Externo	08/01/2021	08/08/2021
6	Capacitaciones BAS	08/01/2021	08/15/2021
7	Capacitaciones Contador Externo	08/01/2021	08/29/2021
8	Reunion de Directorio	08/22/2021	08/29/2021
9	Migración Masiva de Datos	08/29/2021	10/10/2021
10	Reunion Directorio + BAS	08/22/2021	09/05/2021

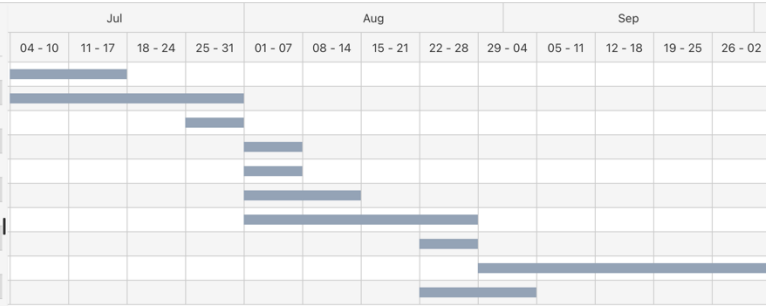


Figura 7: Diagrama de Gantt de los primeros 3 meses de implementación de gestión del cambio

Aclarados estos puntos, procedemos a ramificar mes a mes (asumiendo que un mes posee 4 semanas) las partes del proceso que deberán ser cubiertas:

- **Mes 1 (julio)** - Durante las dos primeras semanas de este mes la empresa deberá (activamente) realizar una búsqueda de personal contable que tenga experiencia en asesoría. Pueden recurrir a una consultora o estudio contable como también contratar temporalmente un empleado. En este último caso, se da por supuesto que un empleado administrativo/contable full time estaría cobrando no menos de $50.000 netos mensuales, lo que corresponde a un bruto de aproximadamente $59.500. En este sentido, el sueldo total bruto que afrontaría la compañía por un período de 5 meses sería de $297.500. El empleado en cuestión debería poder comenzar sin excepción el primer día hábil del mes de Agosto, con la capacitación correspondiente de las tareas particulares que deberá cumplir (mayormente migración de datos) y deberá estar presente en todas las reuniones que se mantengan con el equipo y los colaboradores de Buenos Aires Software.

- En simultáneo, Tunki Pop deberá negociar el contrato con *BAS* con el fin de que el sistema quede habilitado para comenzar a utilizarlo en la misma fecha de entrada del nuevo empleado. Cristina y Melina, junto con algún otro directivo, deberán mantener reuniones con la empresa para detallar todos los procesos que la empresa tiene hoy en día y para ultimar detalles respecto a la implementación. En este período, la empresa deberá decidir si están dispuestos a desembolsar un monto superior para que el almacenamiento de datos no corra por cuenta de ellos sino por parte de *Buenos Aires Software*. Particularmente recomendamos aceptar dicha alternativa en tanto si deciden adoptar el sistema con almacenamiento propio deberían desarrollar y acondicionar su red de equipos, lo cual desemboca en un proceso más tedioso (y posiblemente igual de caro). Otro beneficio que otorga esta alternativa consta del ahorro de tiempo de implementación (en concepto de instalación del sistema) ya que se accedería a través de internet, por lo que únicamente deberán cerciorarse de tener una buena conectividad desde el lugar que vayan a ingresar (ya sea desde la fábrica o desde el domicilio

de cada persona (teniendo en cuenta que, por la situación sanitaria, se recomienda hacer un trabajo remoto en caso de tener la posibilidad).

Por último, entre las cuatro personas que componen el área administrativa, deberán organizar su agenda para disponer todos los días de un tiempo para conversar acerca de la capacitación que deberá ser dada al nuevo empleado administrativo.

- **Mes 2 (agosto)** - Una vez capacitado el empleado y el sistema en funcionamiento, se debe comenzar con la migración de datos del sistema viejo al nuevo. La primera etapa del proceso de migración en sí debe ser registrar todos los resultados mensuales como los que fueron detallados en el cuadro (en este caso recomendamos hacerlo tomando los datos de los últimos 3 años). Dicho proceso de registración manual debe concluirse para fin de mes y puede ser aprovechado para corroborar semanalmente los resultados históricos de la empresa. Finalmente deberá haber una reunión del equipo administrativo para corroborar que todos los datos estén correctos.
- **Meses 3, 4 y 5 (septiembre, octubre y noviembre)** - En este período se comenzará con la carga de datos en el nuevo sistema. Estimando los tiempos, creemos conveniente que en el transcurso de una semana pueda pasarse la información de 2 meses de trabajo, para de esta manera poder llegar a los últimos días del mes de diciembre con los datos de los últimos 3 años ya migrados (considerando que durante el año 2020 hubo un descenso importante en la producción por lo que relevar esta información tomaria menor tiempo).

Serán vitales las reuniones semanales que se mantengan entre Tunki Pop y el equipo de *BAS* para ver posibles mejoras o modificaciones particulares en la funcionalidad del sistema Easysoft, con el fin de parametrizar lo más específicamente posible. También es necesario que el último día hábil de cada semana que transcurra se realice una reunión del área administrativa para relevar el avance del proceso, realizar correcciones, volver a estimar

tiempos y, en caso de ser necesario, evaluar la contratación de otro empleado para que brinde soporte al ya contratado en Julio. En dicha situación, como consultores recomendamos que el mismo sea un pasante, en tanto entendemos que de quedar pendiente la migración de información, la cantidad no sería demasiado alta.

- **Mes 6 (diciembre)** - Tanto en los meses anteriores como en este último será importante dejar bien definidos los accesos de cada usuario y capacitarlos correctamente tanto a ellos como al administrador del sistema. Para esto, será necesario que todos los usuarios administrativos con acceso al sistema concurran a talleres de capacitación con personal de la empresa proveedora del mismo, idealmente una o dos veces por semana, para cerciorarse de que todos los contenidos explicados sean entendidos a la perfección (entendemos que la *BAS* brinda soporte 24hs por lo que ante cualquier duda o inconveniente que surja será posible acudir a ellos sin obstáculo alguno). Adicionalmente, resultará clave llevar a cabo pruebas finales y ajustes de este para corroborar que las funcionalidades estén listas para el *"Go Live".*

No es en vano aclarar que, una vez puesto en marcha el sistema, será necesario llevar a cabo un proceso de control del mismo. Esta etapa es independiente de las ya mencionadas en tanto se realiza una vez que el sistema ha pasado a la etapa de producción (con fecha estimada para el 1° de enero de 2022) y su objetivo es llevar el control con respecto al cumplimiento de la planificación, retrasos, pendientes, mitigación de riesgos y toda acción que dé soporte a controlar la calidad de la implementación de dicho sistema

Comunicación Interna

Según KPMG la gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos. Toda gestión del cambio

tiene sus fricciones, roces por el miedo e incertidumbre que esto implica es por eso que debe realizarse una comunicación clara de lo que va ocurriendo para evitar que dicho proceso fracase.

Es por eso, que creemos que debe ser el responsable de Recursos Humanos quien acompañe no solo al órgano directivo en la comunicación de dicha implementación, si no que también a los empleados involucrados en este cambio, dándoles contención y comunicación para así lograr un equipo de trabajo que acompañe el cambio.

Mensaje	Objetivo	Audiencia	Responsable	Medio	Feedback
Comunicación de la inversión en la contratación del nuevo sistema contable	Dar a conocer a todos los empleados de la empresa el cambio	Todos los empleados	Cristina	Email	Email
Comunicación de la adquisición del contrato de proveedor de servicio BAS	Darle seguimiento a la gestión del cambio contando los avances para el logro del objetivo	Todos los empleados	Cristina	Email	Email
Comunicación de semanas de capacitación	Programar las nuevas capacitaciones	Empleados de Administración	Recursos Humanos	Email	Email

para el nuevo sistema	para el nuevo producto				
Cierre Balance 2021	Comunicar al personal involucrado el resultado del año 2021 con la inversión realizada en el nuevo sistema contable	Órgano de Dirección	Directores	Evento cierre 2021	Evento cierre 2021

Tabla 7: Tabla de Comunicación Interna de nueva implementación

El plan del cambio del sistema contable para Tunki Pop es un cambio que conlleva no solo un cambio a nivel administrativo sino también un cambio de cultura organizativa es por eso que creemos que debe hacerse con buena comunicación y calidad para de esta manera conseguir resultados satisfactorios en la implementación y migración del sistema obsoleto con el cual trabajan hoy en día al que proponemos nosotros.

Áreas dentro de Tunki Pop	Descripción del impacto	Impacto del Cambio
Administración	La administración es a quien más le impacta el cambio en la diaria ya que será quienes modifican su manera de trabajar rotundamente pasando de un sistema obsoleto casi manual a un sistema automatizado con reportes.	Alto

	Estos serán los perfiles operativos quienes ingresen la información para la obtención de reportes de calidad para presentarle al directorio.	
Planta Industrial	No tendría impacto alguno en la solución propuesta ya que estos empleados se encuentran únicamente en la sección de la planta industrial sin input de datos en el sistema ni lectura de la misma.	Bajo
Directorio	El directorio u organismo gerencial de la empresa se ve impactada por esta nueva adquisición para la toma de decisiones estratégicas, políticas, sociales, societarias, impositivas entre muchas otras	Alto

Tabla 8: Impacto según áreas

Beneficios

Mediante la implementación del sistema que provee *Buenos Aires Software*, consideramos que la empresa podrá regular y optimizar procesos administrativos, lo que trae otros beneficios asociados. En primer lugar, algo que se fue conversando con Cristina es la falta de tiempo que poseen para encargarse de temas contables y referidos a la producción, por lo que al utilizar el sistema *Exacta Easysoft* se optimizarán los tiempos de trabajo, pudiendo reorganizarse para la realización de otras tareas, al mismo tiempo de poder comenzar a planificar posibles escenarios futuros de crecimiento.

El principal beneficio de esta implementación es obtener información de los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado y con ello tomar decisiones estratégicas, impositivas, políticas y poder planificar un crecimiento sostenido.

Conclusión

Luego del relevamiento de necesidades y problemáticas que presenta la empresa Tunki Pop, la identificación de las distintas soluciones para aquellos problemas reconocidos durante el análisis y la exhaustiva investigación de mercado llegamos a la conclusión, de que incorporar un sistema de gestión contable es el punto de partida e inicio del cambio que identificamos que la empresa quiere lograr; dejar de ser una PyMEs artesanal y convertirse en una empresa industrial.

Para ello, se debe presentar un cambio radical, empezando por conocer la contabilidad, resultados y utilidades de la empresa, poder acceder a la información de una manera rápida, sencilla y fácil, no solo para poder tomar decisiones estratégicas en el día a día y a mediano-largo plazo sino también para poder identificar los resultados obtenidos en un tiempo determinado.

Además, esta solución no solo ayudará a la toma de decisiones y la obtención de información fiel y de primera mano para los directivos de la empresa, sino también para evitar problemas con los agentes recaudadores tributarios locales y federales, inquietud mencionada por los contactos de Tunki Pop durante las entrevistas.

Creemos que una vez instaurado el cambio mencionado anteriormente, podemos plantear las siguientes soluciones (no menos importantes) también necesarias para mejorar la rentabilidad e imagen de la empresa:

- **Reforma edilicia y reorganización de la maquinaria** (con la adquisición de nuevos equipos) haciendo la distribución de la misma más rentable logrando que la línea de producción sea más eficiente y efectiva. De la mano de esta iniciativa vendría ligado solucionar el almacenamiento de materias primas, producto intermedio y producto final, la definición de normas de seguridad y control.

- Establecer un **acuerdo a mediano y largo plazo con los proveedores** de materia prima, de esta manera, se aseguran de generar socios comerciales, esto le permitirá a Tunki Pop poder planificar y proyectar con mejor precisión sus ciclos productivos y de venta.
- Realizar un minucioso e íntegro **análisis de la cartera de productos** de la empresa, identificando fortalezas y debilidades para poder posicionarse de una manera más competitiva frente a la competencia y en el mercado.

Este informe fue pensado en base a los beneficios que consideramos que resuelve la aplicación de un sistema contable a Tunki Pop. Al comienzo del análisis nos hemos podido dar cuenta de que la empresa, al ser familiar y auto clasificarse como "artesanal", tiene una falta de profesionalización respecto a algunos procesos. Este aspecto, en conjunto con la proyección de crecimiento que buscan los directivos a mediano plazo, resulta en un obstáculo que se debe superar y creemos que es mejor enfocarse a tiempo en el mismo y dejar asentadas las bases para poder llevar a cabo el proceso de crecimiento de una manera sostenida.

SOLUCIONES	VIABILIDAD					
	1	2	3	4	5	
Campaña de reclamos hacia la compañía de servicios eléctricos			X			CRITICIDAD
Reducción de jornada laboral				X		
Conformado de plano edilicio y redistribución de la maquinaria				X		
Encontrar lugares de almacenamiento				X		
Realizar un análisis de funcionamiento de la maquinaria					X	
Analizar la expansión				X		
Realizar un análisis de producto					X	
Establecer acuerdos a mediano plazo con proveedores		X				
Definir manual de normas y seguridad					X	
Contratar consultora contable				X		
Adquirir un Programa calificado para reflejar los números de la empresa					X	

Criticidad		
BAJO	MEDIO	ALTO

Figura 8: Tabla de Distintas Soluciones

Bibliografía y Referencias

- *Gesdatta*. (2021, May 13). Sistema Gesdatta. https://www.gesdatta.com/
- *NeuralSoft, empresa líder en Software de Gestión ERP - NeuralSoft*. (2021, April 22). NeuralSoft. https://www.neuralsoft.com/
- *Software Contable Exacta para PyMes| Buenos Aires Software | BAS*. (2021, June). Buenos Aires Software S.A. https://bas.com.ar/productos/software-contable/
- *Contabilium | Sistema de Gestión y Facturación Online*. (2021, March 9). Contabilium | Simplifica tu Gestión. https://contabilium.com/
- *Physis GESTIÓN PYME*. (2020). Physis.com.ar. https://www.physis.com.ar
- WODRA | Marketing Digital. (2015). *Nativo Pymes | ERP Software y Sistema de Gestión para Empresas*. Nativoempresarial.com.ar. https://nativoempresarial.com.ar/pymes.php
- Parrado, M. (2020). Los snacks resistieron a Macri, pero van en picada por la pandemia. En *Noticias*. https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/los-snacks-resistieron-a-macri-pero-van-en-picada-por-la-pandemia.phtml
- PepsiCo superó las proyecciones de los analistas gracias al mayor consumo de snacks. En el Agroempresario. (n.d) https://www.agroempresario.com.ar/management/notas-22274.html
- Jodar Marco, C. (2017). El 60% de los consumidores demandan snacks más naturales y saludables. En *Ainia Tecnologías*. https://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/
- Asociación Toxicológica Argentina. (2017, May 26). *Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina - Asociación Toxicológica Argentina*. Asociación Toxicológica Argentina. https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina
- Datosmacro. (2021, March 30). *PIB de Argentina 2021*. Datosmacro.com. https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina

– Asociación Toxicológica Argentina. (2017, May 16). *Cerealeras fueron condenadas por contaminar en Rosario - Asociación Toxicológica Argentina*. Asociación Toxicológica Argentina. https://toxicologia.org.ar/cerealeras-fueron-condenadas-contaminar-rosario/

- Datosmacro. (2021, March 30). *PIB de Argentina 2021*. Datosmacro.com. https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina

ELABORADO CON CALIDAD

TUNKI POP®

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Santiago Vázquez Knaudt
Virginia Sauma
Marcos Carroll
Alejandro Dowling

ÍNDICE

01 Introducción

02 Situación actual

03 Solución propuesta

04 Implementación

05 Conclusión y soluciones secundarias

01

INTRODUCCIÓN

Tunki Pop: La empresa

ELABORADO CON CALIDAD

TUNKI POP®

- Pyme familiar
- Industria Alimenticia
- CEO → Cristina Gonzalez
- Más de 40 años de experiencia en el mercado

Av. 520 esq.165, Melchor Romero, La Plata.

PRODUCTOS

CEREALES

SNACKS

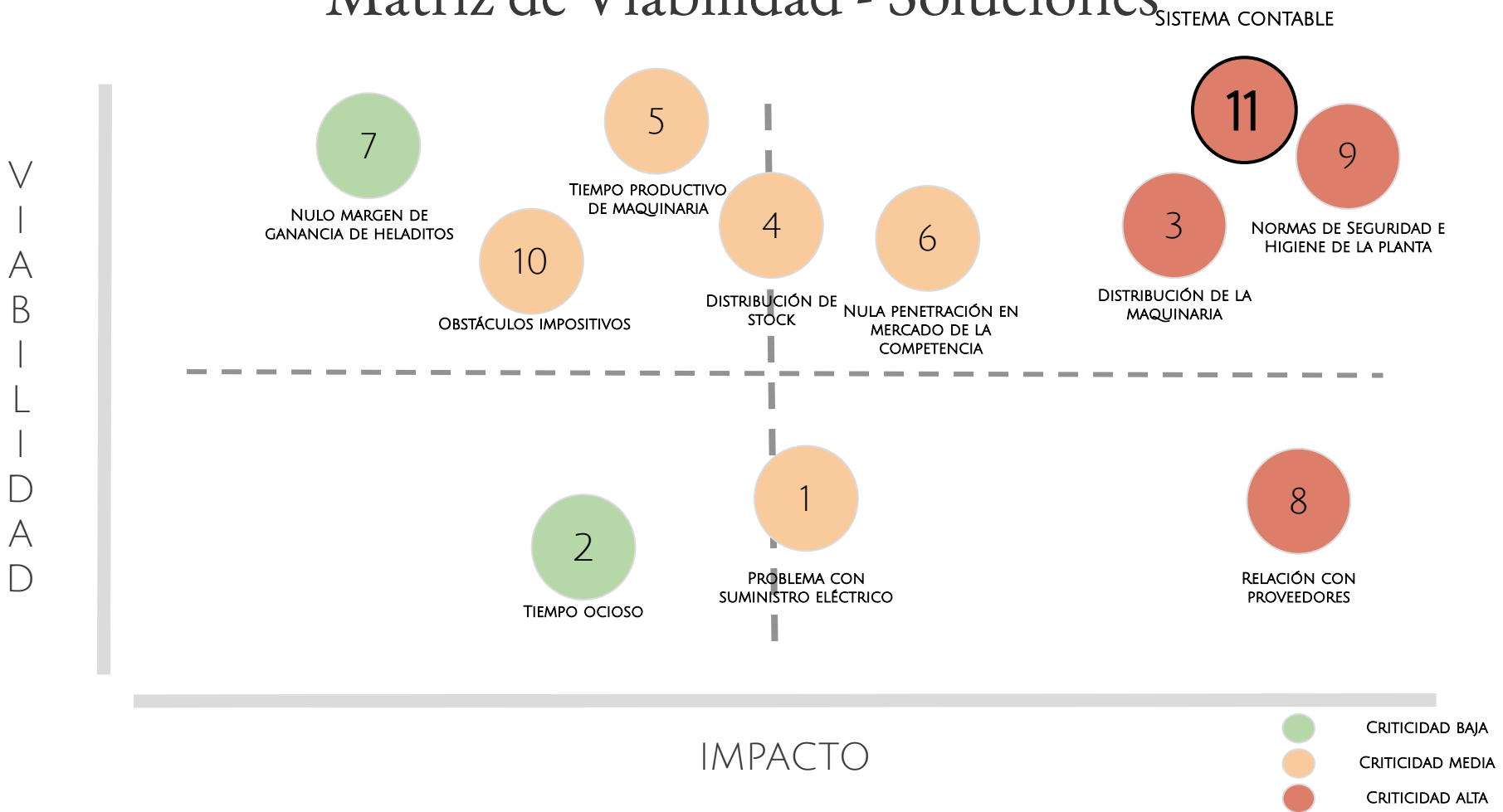
PALITOS SALADOS

VARIEDADES

02

SITUACIÓN ACTUAL

Matriz de Viabilidad - Soluciones



03

SOLUCIÓN PROPUESTA

Implementación de un sistema contable

¿Por qué?

- Sistema obsoleto.
- Pérdida de tiempo y trabajo de los administrativos.
- Decisión de proyectos futuros → Necesidad de analizar resultados y utilidades.

SOFTWARE ELEGIDO

BAS (Buenos Aires Software)

Contabilidad presupuestaria

Asientos automáticos, de ajuste, reversión, cierre y apertura

Emisión de balances de sumas y saldos, sumas y netos, saldos y comparativos

Libro de IVA digital

Programas/Empresa	Caracteristicas						
	Plan elegido	Informe contable	Comprobantes (compra/venta) y facturas	Generación de reportes	Exportación a excel (todos losdatos)	Impuestos	Porcentaje
GesDatta	Plan Premium	SI	SI	NO	SI	NO	80%
Neuralsoft	Presea ERP, Modulo Cotable	SI	SI	SI	SI	SI	100%
Bas	Exacta Easy Soft	SI	SI	SI	SI	SI	100%
Contabilium	Plan Full	SI	SI	SI	SI	NO	80%
Physis	Gestión PYME	SI	SI	NO	SI	SI	80%
Nativo Software Empresarial	Nativo PYMES	SI	SI	NO	SI	NO	60%

04

IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

- Impacto económico-financiero
- Etapas
- Beneficios
- Comunicación

IMPACTO ECONOMICO FINANCIERO

Pago del plan para licencia y mantenimiento

Costo principal

Contratación de empleado

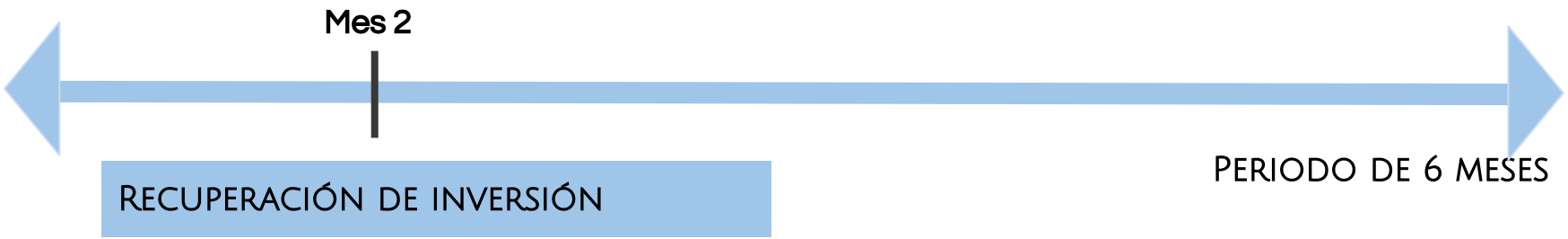
Migración del sistema contable

El resultado acumulado anual pasaría a ser de $10.539.383,98 a $2.061.083,62. Resultado positivo y posible de financiar. Periodo enero-abril 2021.

IMPACTO FINANCIERO

VAN (VALOR ACTUAL NETO) → $ 3.210.726,80

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) → 34,52 %



ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

ID	Title	Start Time	End Time
1	Búsqueda Activa Contador Externo	07/04/2021	07/18/2021
2	Negociación y Contratación BAS	07/04/2021	08/01/2021
3	Reunion de Directorio	07/25/2021	08/01/2021
4	Puesta en Marcha BAS	08/01/2021	08/08/2021
5	Incorporación Contador Externo	08/01/2021	08/08/2021
6	Capacitaciones BAS	08/01/2021	08/15/2021
7	Capacitaciones Contador Externo	08/01/2021	08/29/2021
8	Reunion de Directorio	08/22/2021	08/29/2021
9	Migración Masiva de Datos	08/29/2021	10/10/2021
10	Reunion Directorio + BAS	08/22/2021	09/05/2021

MES 1

- BÚSQUEDA DE PERSONAL CONTABLE
- NEGOCIAR CON BAS
- ELEGIR DÓNDE ALMACENAR
- DECIDIR UN DIA A LA SEMANA PARA JUNTARSE

MES 2

- MIGRACIÓN DE DATOS DEL SISTEMA VIEJO AL NUEVO.

MES 3, 4, 5

- CARGA DE DATOS AL NUEVO SISTEMA
- MANTENER LAS REUNIONES

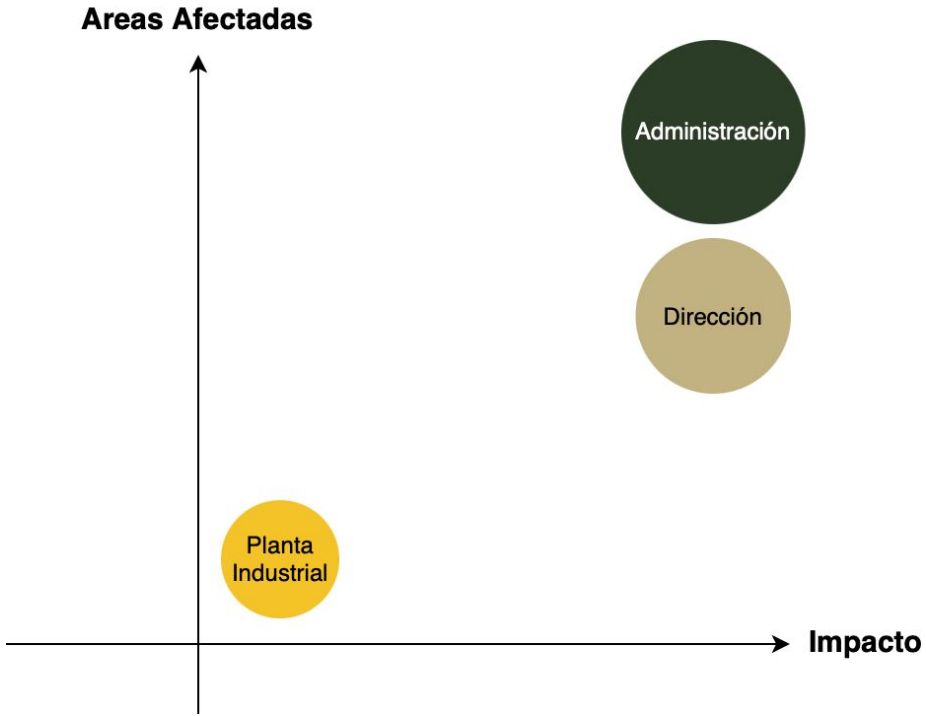
MES 6

- ACCESOS DEFINIDOS
- CAPACITAR USUARIOS ADMINISTRATIVOS
- ULTIMOS AJUSTES

BENEFICIOS

- Regular y optimizar procesos administrativos.
- Optimizar tiempos de trabajo.
- Obtener información de los resultados = Mejora en la toma de decisiones y mejor planificación de crecimiento sostenido.

COMUNICACIÓN INTERNA



05

CONCLUSIÓN Y SOLUCIONES SECUNDARIAS

CONCLUSIÓN

- Pasar de Pyme a Empresa industrial = Necesidad de la solución
- Conocer contabilidad, resultados y utilidades de la empresa
- Acceso a informacion mas rapida, sencilla y facil.
- Mejor toma de decisiones
- Menores problemas con agentes reguladores

Siguientes soluciones al terminar esta:

- Reforma edilicia y reorganización de la maquinaria
- Acuerdo mediano y largo plazo con proveedores de materia prima
- Análisis de cartera de productos

“El trabajo en equipo es el combustible que permite a la gente común conseguir resultados poco comunes”

Andrew Carnegie

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO III

MODELO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

El/los autor/es firmante/s autoriza/n al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) a poner a disposición del público la obra detallada en el presente documento, a solo fin de divulgación de la producción científico-académica de la Universidad. El trabajo será de consulta libre y gratuita en el Repositorio Institucional ITBA, a través de Internet, y en todos aquellos repositorios digitales en los que participe la Universidad.
Esta autorización representa la cesión al ITBA, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, de los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública por cualquier medio o soporte de la obra.
Asimismo, se autoriza la transformación de la obra, sin producir cambios en el contenido, siempre que sea necesaria para permitir su preservación y uso en formato electrónico, incluyendo la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarios para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la misma.

1. **Datos del/os Autor/es**[1]

Apellido y Nombre: Carroll, Marcos
DNI: 40.829.786
Legajo: 57.755
E-mail: mcarroll@itba.edu.ar

Apellido y Nombre: Dowling, Alejandro José
DNI: 40.785.443
Legajo: 58.206
E-mail: adowling@itba.edu.ar

Apellido y Nombre: Sauma, Virginia
DNI: 39.626.696
Legajo: 55.427
E-mail: vsauma@itba.edu.ar

Apellido y Nombre: Vázquez Knaudt, Santiago
DNI: 40.243.566
Legajo: 56.639
E-mail: savazquez@itba.edu.ar

1 Deberán firmar todos los autores de la obra.

2. Datos de la obra

Título completo del trabajo: Diagnostico y Plan de Acción TunkiPop

Palabras clave: Contabilidad – Plan de Acción – Decisiones – Estrategia – Relevamiento – Análisis - Gestión del Cambio

Carrera: Licenciatura en Administración y Sistemas

3. Tipo de obra:

- Tesis doctorado [ ]
- Tesis maestría [ ]
- Trabajo final de Especialización [ ]
- Proyecto Final de Grado [X]

4. Autorizo la publicación del:

Texto completo [X]

A partir de su aprobación/presentación [X]

Dentro de los 6 meses posteriores a su aprobación/presentación [ ]

Otro plazo mayor (detallar/justificar): ……

5. NO autorizo [ ]

Si Ud. Se encuentra comprendido en el caso de que su producción esté protegida por derechos de Propiedad Industrial y/o acuerdos previos con terceros que implique la confidencialidad[2] de los mismos, indique por favor el motivo: ……
……

El período de confidencialidad o el secreto del trámite finaliza el: ….……..

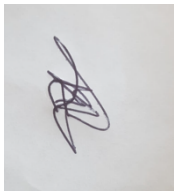
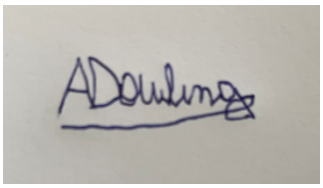
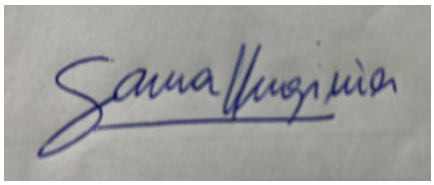
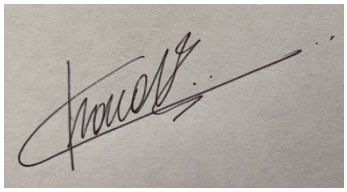
El/los autor/es declara/n que la autorización realizada no infringe derechos de terceros y libera/n al ITBA de todo tipo de responsabilidad (sea civil, administrativa o penal) que

[2] NOTA: Se incluyen acuerdos con terceros, políticas institucionales, leyes, reglamentaciones, decisiones unilaterales, etc. En cualquiera de estos casos, se deberá acompañar copia del acuerdo de confidencialidad, del acuerdo que contiene cláusulas de confidencialidad o de la solicitud de derecho de propiedad industrial, o documentación correspondiente.

pudiera surgir frente a cualquier reclamo o demanda referida a la obra por parte de terceros, asumiendo dicha responsabilidad de forma exclusiva.
Acepta/n y toma/n conocimiento de que en caso que la obra sea inédita perderá la condición de tal con su publicación en la web.

Lugar y fecha: CABA a los 24 días del mes de septiembre del 2021

Firma y aclaración del/os autor/es

Carroll, Marcos Dowling, Alejandro José Sauma, Virginia Vázquez Knaudt, Santiago

A ser completado por el Departamento de Grado /Posgrado/Doctorado: Nro. de Acta …… Calificación: ……. Jurado (Apellido, Nombre): …… …… …… Fecha de defensa/aprobación: …../…../……	…..…… Firma y sello (Director de Departamento)

onitas c
para mí

30 ago 2021 16:56

LA PLATA, AGOSTO 2021

A QUIEN CORRESPONDA DE ITBA
POR LA PRESENTE AUTORIZAMOS, COMO TITULARES DE @TUNKIPOP, MARIA CRISTINA GONZALEZ DNI 20840557 Y MIGUEL ANGEL FICHERA DNI 20702462, POR MEDIO DE LA UNIVERSIDAD ITBA A PUBLICAR LA VERSION ADJUNTA POR EL GRUPO DE LA SRTA VIRGINIA SAUMA, VALORIZANDO EL TRABAJO REALIZADO PARA NUESTRA PYME.
ATTE

www.tunkipop.com.ar

TUNKIPOP

Tunkipop, la golosina que alimenta, la más alta calidad y elaboración a precios súper convenientes. CEREALES, SNACKS, PALITOS SALADOS y VARIEDADES.

www.tunkipop.com.ar