

## **1. Objetivo**

Definir y ejecutar mejoras en la gestión de una cafetería ubicada en el departamento de Canelones.

## **2. Metodología**

En primer lugar se mantuvieron conversaciones con los dueños de la empresa y, en función de lo conversado y lo observado, se definieron algunas líneas de trabajo a seguir. A continuación, se realizó el acta de constitución para dar inicio al proyecto y se construyeron las matrices asociadas —matriz de interesados, matriz de riesgos, matriz RACI y matriz de comunicaciones—. Luego se realizó un análisis contextual y un diagnóstico del estado inicial de la empresa, en el que se relevaron y mapearon los procesos. En función de esto se definieron las mejoras a implementar. El trabajo se realizó en constante comunicación con los dueños y empleados de la empresa, a través de la observación y el relevamiento de los procesos, en base al conocimiento generado por trabajar en la cafetería y consultando la bibliografía de referencia.

## **3. Resultados**

Se implementaron distintas mejoras para contribuir a la gestión de la empresa y al funcionamiento del local. Se añadieron nuevas secciones y funcionalidades dentro su sistema web. Estas se incorporan para facilitar tareas de gestión y servicio y para centralizar la información en una única base de datos. Se implementó el modelo de costos ABC, que permitió determinar los costos de los productos comercializados. Se optó por realizar un análisis simplificado debido a que se trata de una etapa inicial de la implementación. Se definieron indicadores de desempeño y se realizó un seguimiento trimestral de estos. Estos se integraron en un dashboard elaborado en PowerBI con el fin de presentar la información de manera amigable, facilitando su entendimiento e identificación de patrones y tendencias.

## **4. Conclusiones**

Durante la pasantía, se implementaron mejoras significativas en la gestión de la empresa mediante el fortalecimiento de su sistema web, la introducción del modelo de costos ABC y el establecimiento de indicadores de desempeño integrados en un dashboard. El trabajo se realizó en estrecha colaboración con los dueños de la empresa, el desarrollador web y el personal, aprovechando su experiencia y aportes para lograr una implementación efectiva. Se enfrentaron desafíos en la recopilación de datos, pero la disposición y comunicación constante con la empresa facilitaron la superación de estos obstáculos.

Para el futuro, se recomienda profundizar el análisis de costos ABC, evaluar proveedores alternativos para mejorar márgenes de contribución y considerar estrategias de marketing para productos con mayor margen. También se sugiere incorporar nuevos indicadores de desempeño y realizar acciones para medir la satisfacción del cliente, utilizando toda la información recolectada para la planificación estratégica y la mejora continua.

En suma, se cree que el trabajo fue elaborado exitosamente, logrando los entregables planificados. El intercambio con las distintas partes y la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera a un caso de estudio real, fue una instancia muy motivante y enriquecedora para el crecimiento profesional y personal.

## 5. Bibliografía

- Arones, F., Barra, M., Gutti, G., Minaya, Y., Portugal, A., Suárez., D. (s.f.). *SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES*. Universidad Peruana de las Américas. Recuperado el 10 de marzo de 2024 de [https://www.academia.edu/10135506/COSTO\\_BASADO\\_EN\\_ACTIVIDADES\\_ABC](https://www.academia.edu/10135506/COSTO_BASADO_EN_ACTIVIDADES_ABC)
- Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay. (2023). *Actividad Comercio y Servicios Tercer Trimestre 2023*. Recuperado el 20 de noviembre de 2023 de <https://www.cnscs.com.uy/uploads/informe/d8f7bb2184af6b07ab820287f869413c2e276376.pdf>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed). McGraw Hill Education.
- Escobar, F., Argota, G., Ayaviri, V., Aguilar, S., Quispe, G. y Arellano, O. (2021). Costeo basado en actividades (ABC) en las PYMES e iniciativas innovadoras: ¿opción posible o caduca? *Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 23(3), 171-180. <https://doi.org/10.18271/ria.2021.321>
- Mélgarejo, A. (6 de diciembre de 2023). El desafío de las pymes por sobrevivir. *La Mañana*. <https://www.xn--lamaana-7za.uy/actualidad/el-desafio-de-las-pymes-por-sobrevivir/>
- Portilla, M. (2021). *Diseño, creación e implementación de un Dashboard para el seguimiento de peticiones de servicios en el área de mantenimiento, planeación y control de FORD España*. Universitat Politècnica de València. Recuperado el 28 de abril de 2024 de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/174864/Portilla%20-%20Diseno%20creacion%20e%20implementacion%20de%20un%20Dashboard%20para%20el%20seguimiento%20de%20peticiones%20de%20....pdf?sequence=1>

- Rios, O. (2012). *Key Performance Indicators (KPI)*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 20 de abril de 2024 de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8\\_desarrollo\\_aplicacion\\_gestion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf)
- Schroeder, R. G., Goldstein, S., Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de Operaciones*. (5ª ed). McGraw Hill Education.
- Weske, M. (2019). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. (3ª ed). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2>