

# Universidad Siglo 21



## Trabajo final de graduación

### Reporte de Caso

#### Carrera de Licenciatura en Administración

**“Planificación Estratégica para aumentar la rentabilidad de la Unidad de Negocio Sauco SA perteneciente al Grupo Meta, bajo la mirada de un conjunto de estrategias que permitan su crecimiento”.**

Autora: Colabianchi, Camila Belén

Legajo: VADM19943

DNI: 38.045.451

Tutora: Rinero, Sofía

Argentina, 2021.

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado se refiere a la implementación de la herramienta de gestión: “planificación estratégica” en la unidad de negocio SAUCO S.A. que contempla dos empresas, por un lado, el Bar La Jirafa ubicado en Bariloche y por otro lado, Cervecería Checa ubicada en Sacanta provincia de Córdoba. Dicha unidad de negocios pertenece al GRUPO META. Ésta propuesta deriva de la falta de estrategias eficientes que ejecuta SAUCO S.A. en sus dos mercados. Por ello, el plan estratégico consiste en definir la misión, visión y valores de la compañía como así también los objetivos de la misma, elaborando estrategias y determinando las acciones a llevar a cabo que trasciendan en un aumento de la competitividad no solo para alcanzar los objetivos propuestos sino también para asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En base a esto último, para arribar a una correcta aplicación de la herramienta se efectuó en primer lugar, un análisis y diagnóstico del contexto externo e interno de la empresa en la búsqueda de fortalezas y oportunidades de las cuales beneficiarse y la detección a tiempo de amenazas y debilidades que podían poner en peligro la productividad y la rentabilidad de la organización con el fin de controlarlas y neutralizarlas. Por otro lado, en función a los objetivos planteados, se establecieron estrategias con sus respectivos planes de acción, los recursos necesarios para llevarse a cabo y la elaboración de indicadores de control capaces de evaluar y medir el correcto ejercicio del plan. Dicho plan llevará a la empresa a invertir una suma de \$208.693.354 para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 877% en el tiempo previsto.

*Palabras claves: Planificación estratégica – Liderazgo en costos – Diferenciación – Tarjetas de puntos – Rentabilidad.*

### **Abstract**

This final degree project refers to the implementation of the management tool: "strategic planning" in the SAUCO S.A. business unit that includes two companies, on the one hand, the Bar La Jirafa located in Bariloche and on the other hand, the Checa brewery located in Sacanta province of Córdoba. That business unit belonging to META GROUP. This proposal stems from the lack of efficient strategies implemented by SAUCO S.A. in its two markets. Therefore, the strategic plan is to define the company's mission, vision and values as well as the company's objectives. Developing strategies and determining actions to be carried out that lead to increased competitiveness not only to achieve the proposed objectives but also to ensure their sustainability over time. On the basis of the latter, to arrive at a correct application of the tool was carried out first, an analysis and diagnosis of the external and internal context of the company in the search for strengths and opportunities to benefit from and the timely detection of threats and weaknesses that could jeopardize the productivity and profitability of the organization in order to control them and neutralize them. On the other hand, according to the objectives set out, strategies were established with their respective action plans, the resources needed to carry out them and the development of control indicators capable of evaluating and measuring the correct exercise of the plan. This plan will lead the company to invest a sum of the 208,693,354 for its implementation, obtaining a return on investment of 877% in the expected time.

*Keywords: Strategic planning – Cost leadership – Differentiation – Points cards – Profitability.*

## Índice:

<b>Introducción:</b> .....	7
<b>Análisis de situación:</b> .....	10
<i>Análisis de Macro entorno - Modelo de PESTEL</i> .....	10
<i>Factor Político:</i> .....	10
<i>Factor Económico</i> .....	10
<i>Factor Social</i> .....	11
<i>Factor Tecnológico</i> .....	11
<i>Factor Ecológico</i> .....	12
<i>Factor Legal</i> .....	12
<i>Análisis de Micro entorno</i> .....	13
<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	13
<i>Rivalidad entre los competidores</i> .....	13
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	14
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i> .....	14
<i>Análisis de Mercado</i> .....	14
<i>Análisis Interno</i> .....	16
Cadena de Valor .....	16
<i>Actividades tipo primarias</i> .....	16
Logística interna: .....	16
Operaciones. ....	16
Logística Externa: .....	17
Marketing y Ventas. ....	17
Servicio post venta. ....	18
<i>Actividades tipo de apoyo</i> .....	18
Infraestructura de la empresa: .....	18
Gestión de recursos humanos: .....	18
Desarrollo tecnológico: .....	18
Aprovisionamiento: .....	19
Nivel Corporativo: .....	19
<b>Marco Teórico</b> .....	20
<i>Planificación Estratégica:</i> .....	20
<i>Estrategia de Liderazgo en Costos:</i> .....	21
<i>Penetración de Mercado</i> .....	22
<i>Fidelización de clientes:</i> .....	22

<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	24
<b>Propuesta de Aplicación:</b> .....	26
Objetivo General: .....	26
Fundamentación del Objetivo General:.....	26
Objetivos específicos 1: .....	27
Estrategia: Penetración de mercado .....	27
Fundamentación del Objetivo Específico 1:.....	27
Objetivo específico 2: .....	27
Objetivo específico 3: .....	29
Fundamentación del objetivo específico 2: .....	29
<i>Planes de acción:</i> .....	29
Plan de acción 1:.....	29
Plan de acción 2:.....	32
Plan de acción 3:.....	32
<i>Marco de tiempo para la implementación:</i> .....	33
<i>Presupuestos:</i> .....	35
<i>Flujo de Caja:</i> .....	35
Indicadores: .....	36
Conclusiones y recomendaciones.....	37
<b>Bibliografía:</b> .....	40
<b>Anexos:</b> .....	47

## Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 - Plan de acción 1.....	31
<b>Ilustración 2 - Plan de acción 2.....</b>	<b>32</b>
Ilustración 3 - Plan de acción 3.....	33
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt.....	34
Ilustración 5 - Presupuesto 2021 - 2024.....	35
Ilustración 6 - Flujo de Caja.....	36
Ilustración 7 - indicadores VAN, TIR, ROI.....	37
Ilustración 8 - Rentabilidad 2019 - 2024.....	37
Ilustración 9 - - Anexo 1 - Redes Sociales.....	47
Ilustración 10 - Anexo 2 - Email Marketing Preimum.....	47
<i>Ilustración 11 - Anexo 3 - Tienda Profesional.....</i>	<i>48</i>
Ilustración 12 - Anexo 4 - Sueldo Licenciado en Marketing.....	49
Ilustración 13 - Anexo 5 – Mercado pago Point Plus.....	50
Ilustración 14 - Anexo 6 - Curso de Gestión de Atención del cliente.....	51
Ilustración 15 - Anexo 7 - Sistema De Control De Stock, Ventas Y Factura Electrónica.....	52
Ilustración 16 - Anexo 8 - Formulario de Google Encuestas.....	52
Ilustración 17 - Anexo 9 - Sueldo de Ventas.....	53
Ilustración 18 - Anexo 10 - Curso de Técnicas de Ventas.....	53
Ilustración 19 - Anexo 11 - Sueldo Analista de Recursos Humanos.....	54
Ilustración 20- Anexo 12 - Sueldo Operador Logístico.....	54
Ilustración 21 - Anexo 13 - Curso de Logística y Distribución - Gestión Estratégica.....	55
Ilustración 22 - Anexo 14 - Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad.....	55
Ilustración 23 - Anexo 15 - Curso de E-Commerce: Logística y Distribución aplicada al Comercio Electrónico.....	56
Ilustración 24 - Anexo 16 -Curso de Coaching y Comunicación Efectiva.....	56
Ilustración 25 - Anexo 17 - Curso de Liderazgo para Mandos Medios.....	57
Ilustración 26 - Anexo 18 - Curso de liderazgo personal.....	58
Ilustración 27 - Anexo 19 - Curso de Negociación Efectiva a Distancia.....	58
Ilustración 28 - Anexo 20 - Curso de Coaching Personal a Distancia Herramientas para Desarrollar tu Potencial.....	59
Ilustración 29 - Anexo 21 - Curso de Programación Neurolinguistica a Distancia.....	59
Ilustración 30– Anexo 22- Curso de Coaching con Inteligencia Emocional y Mindfulness....	60
Ilustración 31 - Anexo 23 - Curso de Gestión de Equipos de Trabajo a Distancia.....	60
Ilustración 32 - Anexo 24 - Diseño Web Tienda Online.....	61
Ilustración 33 – Anexo 25 - Hosting.....	61
Ilustración 34 - Anexo 26 - Curso de Logística de Almacenes.....	62
Ilustración 35 - Anexo 27 - Curso de Inglés Gastronómico.....	63
Ilustración 36 - Anexo 28 - Combo kit escolar.....	63
Ilustración 37 - Anexo 29 - Pc Intel 7.....	64
Ilustración 38 - Anexo 30 - Mini Proyector.....	64
Ilustración 39 - Anexo 31 - Sueldo Analista de Investigador de Mercado.....	65
Ilustración 40 - Anexo 32 - Silla de escritorio.....	65
Ilustración 41 - Anexo 33 - Escritorio para computadora.....	66
Ilustración 42 - Anexo 34 - Apple Iphone 11 (128GB) - Verde.....	66
Ilustración 43 - Anexo 35 - Mesa reunión oficina.....	67
Ilustración 44 - Anexo 36 - Set x 6 sillas.....	67
Ilustración 45 - Anexo 37 - Impresora de Tarjetas Pvc.....	68
Ilustración 46 - Anexo 38 - Tarjetas Plásticas Pvc.....	68
Ilustración 47 - Anexo 39 - Sobre PVC Porta Tarjeta.....	69

Ilustración 48- Anexo 40 - Plan Pyme Sistema + tarjetas + lector .....	69
Ilustración 49 - Anexo 41 - Curso de Fidelización de clientes .....	70
Ilustración 50 - Anexo 42 - Sistema de gestión .....	70
Ilustración 51 - Anexo 43 - Premisas y Objetivos. ....	71
Ilustración 52 - Anexo 44 - Estado Contable 2019 Sauco S.A. ....	71
Ilustración 53 – Anexo 45 - Inflaciones estimadas por BCRA. ....	71
Ilustración 54 - Anexo 46 - Impuesto a las Ganancias, y Tasa de referencia LELIQ .....	71
Ilustración 55 - Anexo 47 - Estado Contable 2020 - 2019 .....	72

## **Introducción:**

Mediante el presente reporte de caso perteneciente a la carrera de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se propone diseñar una planificación estratégica teniendo como objeto de estudio a la unidad de negocio “Sauco S.A” perteneciente al Grupo Meta donde mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y penetración de mercado; pueda cumplir con su visión de alcanzar un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

El Grupo Meta se creó en el año 2019. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Son cuatro las unidades de negocio que conformar el Grupo: La Tregua S.A, dedicada a la actividad de tambo y agricultura, Cervezas Argentinas S.A.S, Brewing S.A.S y Sauco S.A, cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas.

En sumatoria a lo anterior, se puede señalar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa para reunir bajo un solo nombre todas las unidades. Dentro de cada unidad se puede nombrar como hito importante la compra del fondo de comercio de La Jirafa y su recuperación y repunte, ya que en la gestión anterior venía en caída su valoración por parte de la comunidad. Otro punto significativo y memorable es la fundación desde cero de la fábrica de cervezas checa y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. A pesar de ser una empresa con gran reputación y trayectoria en la zona descriptas líneas arriba, debería considerar una clara debilidad en su gestión que es imprescindible mencionar. El contexto en el que está inmersa el Grupo Meta, y en particular la unidad estratégica de negocio abordada es crítico, dado que los efectos adversos de una pandemia del covid-19 que parece no tener fin y la dificultosa situación macroeconómica del país impactan directamente en los volúmenes de



ventas. Aun así, el reconocimiento y la calidad de los servicios que brinda la empresa son pilares fundamentales para una pronta recuperación.

En relación a lo anterior, el problema de Sauco S.A. radica en la falta de estrategias eficientes que ejecuta en sus dos mercados que atiende por un lado el gastronómico y el otro de las cervezas artesanales no pudiendo llevar a cabo una maximización en cuanto a su penetración de manera efectiva, lo que le impide aprovechar las fortalezas que poseen, como ser la experiencia gastronómica y en elaboración de cervezas. De no lograr esto, pueden perder la fidelización de sus clientes y no lograr atraer nuevos, generando así menores ingresos y por ende, una importante reducción en su rentabilidad. Es por esto que, se propone desarrollar y jerarquizar una estrategia de diferenciación para mantener y aumentar su ventaja competitiva innovándose tecnológicamente promocionando en diversos canales digitales los productos fabricados por la unidad estratégica de negocio “Sauco S.A” perteneciente al Grupo Meta, con el fin de obtener una mayor participación en el mercado a través de estrategias que fomenten el crecimiento económico en tiempos de pandemia. Lo que se pretenderá a través de estas estrategias es eficientizar las operaciones en cuanto a la logística generando una mayor respuesta al cliente y por ende una efectiva fidelización de los clientes actuales, por otro lado, se buscará incrementar la cartera de clientes y el volumen de ventas potenciales mediante el marketing.

Por otro lado, y en complemento con lo antepuesto; se toman como antecedente los siguientes informes. En primer lugar, como antecedente teórico podemos decir que la estrategia de liderazgo en costos, es aquella que consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable. (Lorenzo, 2012)

Y como antecedente de campo, citamos el trabajo de que se llevó a cabo en la Industria Cervecería Backus-Huancayo, en el departamento de Junín. La investigación se desarrolló con el objetivo de describir el liderazgo que desarrollan los supervisores de ventas en la Industria Cervecería Backus y el liderazgo en costos de comercialización y distribución de los productos. El mismo concluyó que el liderazgo que desarrollan los supervisores de ventas y el de costos en la Industria Cervecería Backus fue la dirección equilibrada, ya que los supervisores están muy preocupados por el bienestar personal de los agentes comerciales, como el desarrollo de eventos de motivación, etc., y los costos de distribución y comercialización debieron ser

optimizados para que la empresa pueda optimizar su rentabilidad para generar mayor fidelización en el mercado meta. (Alanya Zanabria & Pariona Romero, 2017).

Otro antecedente a destacar, según (Rodríguez, 2014) el marketing digital hoy en día se ha vuelto una herramienta eficaz y un facilitador de procesos para el comercio nacional e internacional, utilizando diversas técnicas se pueden idear modelos de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados globales donde las Redes Sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram; son una nueva forma de llegar al cliente. Muchas veces las personas piensan que estos son los principales medios para poder comercializar un producto o servicio, pero también es necesario contar con un Sitio Web y el apoyo de E-mail Marketing.

Y como antecedente de campo; se puede citar a Cervecería Cuatro Palos, caracterizada por ser artesanal e independiente como innovadora la cual utiliza una estrategia de diferenciación por su alta calidad en las cervezas y diseño: Para la vida diaria, para el calor, para las reuniones con amigos, para estar en familia, para una cena gourmet pero también para sentarte en tu sillón regresando del trabajo y solo relájate y respirar un rato, generando en poco tiempo una gran fidelización como crecimiento (CuatroPalos, 2021).

Continuando con los antecedentes se menciona a “M Street Bar“, nacido a mediados de 2017 en Palermo Hollywood. M Street Bar se ha convertido en un buen ejemplo de lo que el vino representa como experiencia, concentrando el mundo de la música con el de la gastronomía. Gracias a las ofertas con descuentos especiales, envíos, servicios de shows/streaming por la pandemia y su variedad de oferta gastronómica, y a la creación de una plataforma e-commerce donde se pueden comprar todos los productos del winebar, además de encontrar Packs especiales, descuento y envíos sin costo en CABA, pudo seguir creciendo en el mercado (Prensariodelvino, 2020).

## **Análisis de situación:**

### *Análisis de Macro entorno - Modelo de PESTEL*

A través de esta herramienta, se realizará un análisis de las variables del Macro entorno que afectan a nuestro país.

#### *Factor Político:*

En el marco de la pandemia por covid-19 iniciada en marzo del año 2020, el presidente Alberto Fernández viene implementando medidas que impactan en diferentes sectores de la economía como el programa Ahora 12, el programa Precios cuidados, el aumento en los valores de la Tarjeta alimentaria, Programas de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, Programa de recuperación productiva, nuevas líneas de financiamiento para pymes. Además; se brindaron bonos para beneficiarios de AUH, planes sociales y jubilaciones y pensiones. Estas medidas están orientadas a garantizar la continuidad de la producción, el abastecimiento y el empleo ante la difícil situación que provocó la pandemia a nivel nacional sumada a la crisis atráida en el país por años de gobiernos anteriores. (Poder Ejecutivo Nacional, 2020).

Sin embargo, las restricciones y políticas que el actual gobierno viene tomando en post de hacer frente a la pandemia iniciada el año pasado, como se las nombró anteriormente; parecen no ser radicales para solucionar los problemas de fondo en el sistema económica y de salud de Argentina ya que un año y medio después del inicio de esta situación; el país sigue acrecentando su inestabilidad política como económica (Télam, 2021).

Además, como consecuencia a la mala gestión dada por el gobierno sobre la pandemia; la incertidumbre radica sobre la pérdida de gobernabilidad del actual gobierno de turno, en un proceso de elecciones legislativas próximas a producirse que genera un desaliento del flujo de inversiones en diversos sectores de la economía, entre los cuales se encuentra la industria cervecera y de restaurant como alguno de tantos ejemplo de industrias afectadas al respecto (UCEMA, 2021).

#### *Factor Económico*

La situación macroeconómica de Argentina es sumamente crítica, con indicadores poco alentadores. Siguiendo a (INDEC, 2021) la tasa de inflación de julio de 2021 asciende a 3.0%, mientras que la de desocupación para el primer trimestre del mismo año alcanzó el 10.8%. A ello, se suma la recesión, la inestabilidad de la política cambiaria y una pandémica de covid-19

que parece no tener final certero. Todo ello conspira para que economías poco desarrolladas, como la argentina, no crezcan, al menos en el mediano plazo.

Como se mencionó en los Factores Políticos, aquí con respecto a las injerencias económicas; también se tomaron medidas para la reactivación productiva, como ser el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, que fue creado para dar alivio económico a aquellas empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica luego de las medidas de contingencia implementadas durante la Emergencia Sanitaria, algunos de los beneficios otorgados para las empresas fueron: la Postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino y el Salario Complementario abonado por el Estado Nacional para los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado. (Poder ejecutivo nacional, 2020)

#### *Factor Social*

Es crítica la situación social, dado que los niveles de pobreza son sustancialmente más elevados que antes de la pandemia. La tasa de pobreza trepó del 35,5% al 42,0% entre el segundo semestre de 2019 y el de 2020según (INDEC, 2021)en una economía que ya venía castigada por el aumento previo, producto de la crisis financiera de 2018-2019.

Por otro lado, la pandemia de covid-19 ha impulsado a muchas organizaciones del sector a adaptarse a protocolos sanitarios para no resentir la producción y por ende los puestos de trabajos genuinamente generados. (Ministerio de educacion, 2021)

En cuanto a la materia social; uno de los programas lanzados por el gobierno nacional fue la Tarjeta Alimentar, el cual es un instrumento para que todos accedan a la canasta básica alimentaria. Dicho beneficio busca promover el acceso a los alimentos sanos, aumentar los ingresos de las familias y generar más trabajo. (Ministerio de desarrollo social, 2021 )

Además, se dio continuidad a las becas Progresar que fueron creadas para garantizar el derecho a la educación y fortalecer las trayectorias educativas de jóvenes que quieran formarse profesionalmente, finalizar su educación obligatoria o estén estudiando una carrera del nivel superior. (Ministerio de educacion, 2021)

#### *Factor Tecnológico*

Ante la pandemia COVID-19 y el aislamiento social, preventivo y obligatorio, se implementaron y potenciaron nuevas metodologías de trabajo, como ser la modalidad home office la cual generó un aumento en la demanda de equipos tecnológicos entre ellos computadoras y celulares, como así también el incremento en el uso de servicios de internet

dando como respuesta que en el 68% de las pymes supone que el trabajo remoto llego para quedarse. (Lanzafame, 2020)

Sumado a lo anterior; según un estudio realizado por la consultora D'Alessio IROL sobre la coyuntura de las pymes argentinas en relación al uso de las herramientas tecnológicas; para el 79% la tecnología fue clave para atravesar la pandemia y la mayor parte está dispuesta a invertir en este rubro. Esto denota que hay una tendencia a invertir cada vez más en tecnología ya que las empresas asumen que es algo fundamental para mantenerse competitivas. (Lanzafame, 2020)

Además, el último año muchas empresas reforzaron sus ventas a través del canal online y otras se vieron obligadas a incorporarse para aprovechar las múltiples oportunidades que brinda el canal E-commerce. En la Actualidad, el comercio electrónico es clave para el 53% de las pymes y se estipula que se mantenga el nivel de ventas por este medio. (Lanzafame, 2020)

#### *Factor Ecológico*

En cuanto al factor ecológico, en Argentina existe la Ley 25.675 sancionada en 6 de noviembre de 2002 que trata sobre Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable sobre la gestión de las organizaciones. (Ministerio de Justicia y Derechos humanos, 2002)

Sin embargo y buscando estudiar todo el factor político; debemos mencionar que dentro de las problemáticas que más se destacan se encuentra la deforestación que afecta a la fauna de la zona ya que se destruye su ecosistema y se genera una zona propicia para incendios, luego la degradación de suelo que afecta a la producción agropecuaria, la contaminación por residuos urbanos y la minería que afecta directamente a los recursos hídricos subterráneos de las zonas donde se realiza; los cuales son puntos que se dejaron de considerar o se taparon con el pretexto de tratar la pandemia y su impacto en la sociedad. (BBVA, 2020)

Además, debido al protocolo sanitario establecido para la atención en establecimientos de salud y en comercios en general, aumentó de forma considerable el uso de elementos descartables de protección personal como ser barbijos, camisolines, guantes y productos satirizantes como alcohol, lavandina, entre otros. Todo esto implicó un crecimiento de residuos urbanos, la mayoría de ellos plásticos y de contenido químico contaminante. (BBVA, 2020)

#### *Factor Legal*

En función a lo legal y ante la situación sanitaria del país, no solo se adoptaron medidas tendientes a la protección de la salud sino también aquellas que tuvieron como objetivo proteger a los trabajadores y sus familias. El gobierno nacional dictó el Decreto DNU 329/2020 a través

del cual dispuso garantizar la conservación de los puestos de trabajo con la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, fue prorrogado hasta el 31 de diciembre de 2021 inclusive. (Argentina.gob.ar, 2021)

Otra medida adoptada fue el Decreto DNU 34/2019 y sus prorrogas ante la emergencia sanitaria, que establece la doble indemnización aplicable a casos de casos de despido sin causa. Incluye despido con invocación de causa inverosímil, carente de sustento o manifiestamente falsa y el despido indirecto. El monto correspondiente a la “duplicación” no puede exceder la suma de \$ 500.000 DNU 39/2021. (Poder ejecutivo nacional, 2021)

#### *Análisis de Micro entorno*

A continuación, se realizará el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter llegando a los siguientes resultados sobre las industrias pertenecientes a la unidad de negocio en estudio.

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es alto sobre ambas industrias dado que ellos conocen del producto que están por consumir. Exigen una relación precio-calidad aceptable, lo que garantizará que ese cliente vuelva a consumir el mismo producto. En general, los clientes resultan ser fieles a una marca, e incluso a un lugar físico donde consumir una bebida alcohólica como la cerveza y donde comer un plato de calidad de comida.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo en el rubro gastronómico. Hay una gran oferta de insumos para dicho sector, lo cual corresponde a la ley de oferta y demanda donde a mayor oferta el poder de la demanda es más bajo.

Sin embargo, en el rubro de cervezas artesanales el poder de negociación de los proveedores suele ser mayor ya que se necesita de una tecnología como tecnificación de insumos especiales para el rubro que sólo muy pocos proveedores pueden brindarla en comparación a la gran cantidad de empresas cerveceras en el mercado

#### *Rivalidad entre los competidores*

La industria gastronómica se caracteriza por ser uno de los sectores sumamente competitivos, con un gran número de consumidores y oferentes que no solo se diferencian en cuanto al precio que ofrecen por sus bienes sino también en cuanto a la calidad de los mismos lo que obliga a cada empresa de la industria a estar innovando constantemente y buscando maximizar su gestión para diferenciarse de la competencia

En cuanto a la industria de cervezas artesanales, también se puede mencionar que es un sector competitivo debido a la gran oferta que últimamente invade el mercado ante la claro aumento de la demanda de sus comensales. La diferenciación se produce más en la calidad

percibida por el cliente y las experiencias de consumo. Por ende, la rivalidad entre los competidores es alta, dado que cada uno de ellos implementa políticas de comercialización, distribución y calidad en favor de mejorar la participación relativa de un mercado con grandes beneficios económicos.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Las barreras de entrada en el sector tanto gastronómico son relativamente bajas ya que al existir tantos sustitutos como forma de ofertar comida en dicho rubro; con poca inversión o conocimiento se puede ingresar en el rubro, aunque el nivel de competitividad en este caso no será tan elevado.

Sin embargo, en la industria de las cervezas artesanales la entrada de nuevos competidores; resulta ser de media a alta con altas inversiones en costos fijos para lo que un nuevo competidor que quiera ponerse a la altura requerirá desembolsar altas cantidades de dinero. El sector analizado requiere ciertas inversiones para poder funcionar y un conocimiento técnico para la producción de los bienes terminados. Esta situación favorece a las empresas que ya forman parte de la industria, generando que las barreras de entrada de nuevos competidores no sean tan flexibles.

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Dentro de la industria cervecera artesanal; la cerveza de jengibre por ejemplo es un producto sustituto muy consumido en la actualidad. Se trata de una bebida carbonatada que adquiere su sabor gracias al jengibre y al azúcar. Otro de los productos sustitutos podría ser los vinos característicos del territorio argentino como toda bebida con grado alcohólico que cumpla la misma necesidad de sesear la sed de los comensales

Dentro del servicio de gastronomía podemos encontrar gran variedad de productos sustitutos ya que los consumidores pueden elegir un restaurante u otro por el estilo de cocina que tenga, por ejemplo la comida china (sushi), comida mexicana (tacos, burritos), comida argentina (asado, empanadas), comida rápida, comida vegana, entre otros.

#### *Análisis de Mercado*

Para realizar este análisis, se abordó el mercado gastronómico y el de la cerveza artesanal en forma independiente.

El sector gastronómico pasa por un momento delicado a nivel económico y financiero. Luego de un año muy difícil y tras señales de mejoría en el primer semestre del 2021, la falta de una conducción clara desde el gobierno dio un nuevo golpe a este segmento, que ahora necesita recomponer líneas y volver a negociar créditos para resurgir en un contexto donde la crisis socio-económica afecta a todos por igual. El sector gastronómico fue uno de los más

golpeados por la cuarentena total decretada el año pasado en el marco de la pandemia como medida sanitaria para mitigar la propagación del virus (CPCECBA, 2021).

Tomando los datos del primer trimestre de 2021 y comparándolos con el primer trimestre de 2019, se observa que el sector en su conjunto está funcionando a un nivel 41% inferior, compuesto por un nivel 50% inferior en alojamiento y 39% inferior en gastronomía. Es por ello que FEHGRA respalda el Proyecto de Ley del Senado que propone la Declaración de la Emergencia del sector y la elaboración de un Plan Federal de Reconstrucción, que contempla un paquete de medidas económicas, impositivas, tributarias, laborales y herramientas de incentivo y de promoción (Fehgra.org.ar, 2021).

Es importante mencionar que la actividad gastronómica registra la crisis más grave de los últimos 40 años. Desde que comenzó la pandemia quebraron 11.800 restaurantes y hoteles en todo el país y se perdieron 175.000 puestos de trabajo (Página12, 2021).

En cuanto al mercado de la cerveza artesanal, se puede decir que el sector cervecero afrontó un reto vertebral a nivel local y mundial en los últimos años con la aparición de nuevos competidores y, aunque continúa siendo un producto de consumo masivo, su demanda no sigue incrementándose al ritmo de la aparición de nuevas marcas. Eso conlleva una pérdida de cuota de mercado para las grandes empresas que producen cerveza en forma industrial y una ganancia de dicha cuota de mercado para aquellas que la producen en forma artesanal ( El Economista, 2021).

Si bien la producción de cerveza se viene recuperando lentamente, es preciso mencionar que más del 90% de los productores vieron reducidas sus ventas en más de un 90% desde el 16 de marzo de 2020. La cadena de pagos del sector está completamente quebrada y la recuperación parece ser lejana para un sector que esta ínfimamente ligada al sector gastronómico y hotelero que se mencionó con anterioridad (Infobae, 2021).

Cabe destacar además; que la cerveza es la segunda bebida alcohólica más consumida del planeta: representa el 36% del consumo mundial de alcohol. No solo es la favorita en nuestro país sino también en Alemania, Australia, Níger, Argelia, Egipto, EE.UU., Canadá, México, Brasil, Colombia y Bolivia, entre otros países. (Alimentosargentinos.gob.ar, 2021).

Sin embargo, esto no significa necesariamente que el consumo exponga tendencia al alza, porque algunos importantes países consumidores parecen haber llegado a su techo donde según una consultora mundial, en 2013 se vendieron casi 3.000 millones de cajas de cerveza en todo el mundo, prácticamente lo mismo que a lo largo de los últimos 5 años (Alimentosargentinos.gob.ar, 2021).



Siguiendo con el análisis además se puede mencionar que según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina el sector cervecero artesanal genera unos 6.000 puestos de trabajo directos en las fábricas, y otros tantos indirectos en bares, restaurantes, fabricantes de equipos y proveedores de insumos y servicios, resultando ser un sector que genera puesto genuinos de trabajo privado en el país (Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina, 2020).

Y Finalmente se puede decir que en cuanto al factor ecológico de dicha industria; la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representa un valor agregado en la industria cervecera en general y en particular la de cervezas artesanales. Actualmente los productores están cada vez más convencidos de la importancia de contar con un negocio socialmente responsable, que cuide el medio ambiente y atienda en temas sociales a las comunidades que le rodean; es entonces imprescindible incorporar prácticas de RSE dentro de las líneas de trabajo de las empresas que comprendan toda su cadena de valor (Fundación del Viso, 2020).

#### *Análisis Interno*

##### Cadena de Valor

##### *Actividades tipo primarias*

##### Logística interna:

La cervecería cuenta con un depósito nuevo adaptado a las normas de calidad que está implementando la empresa, lo que le permite trabajar de forma más rápida debido al orden y limpieza del lugar para llevar adelante una logística eficiente en tiempo y forma

Por el lado del restaurante, se cuenta con un servicio tercerizado de contabilidad que realiza la carga de datos y análisis de gestiones para llevar la gestión de la empresa más ágil y rápido donde las demás tareas si se encarga la administración de esa empresa en particular de dicha UN.

##### Operaciones.

La fábrica de cerveza se emplaza y desarrolla en una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con la más avanzada tecnología, está preparada para una producción mensual de 10.000 litros, y se tiene previsto incrementarla a 30.000 para los próximos años; sus productos tienen presencia hoy en bares multimarca de la ciudad de Córdoba, Villa Carlos Paz, Las Varillas y Arroyito entre otros, con una planificación de desarrollo comercial que incluye la expansión a nivel provincial y nacional.

Además, con respecto a Cervecería Checa, se puede nombrar como proyecto transversal activo la certificación de normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se están gestionando desde octubre del 2020. Recientemente se tuvo la primera

auditoría de sistema de gestión de calidad, con buenos resultados, y ya existe la posibilidad de realizar la segunda etapa de auditorías externas.

Para el proceso de producción, La Jirafa cuenta con un cocinero, dos ayudantes y dos reemplazos. El chef se toma el tiempo necesario para asegurar la entrega de un plato de calidad priorizando esto último antes que la rapidez. Si bien la cocina es lo más lento, el restaurante se asegura de ser rápido en la limpieza y en el resto de los procesos de apoyo.

#### Logística Externa:

En cuanto a la logística externa la empresa cervecera ha implementado una política de tercerización de la distribución de los productos de la industria cervecera en distintos puntos de país, en la medida que se use la marca como imagen preexistente.

En cuanto al restaurante, no se posee información acerca de cómo llevan a cabo la logística externa. En respuesta a ello, es vital inferir que es de suma importancia tener un departamento con las actividades coordinadas porque, por ejemplo, si se reduce el tiempo de entrega en los pedidos a clientes, puede ser una actividad que agregue valor y aumentar así su ventaja competitiva en el mercado y el uso de aplicaciones móviles como por ejemplo PedidosYa.

#### Marketing y Ventas.

La intención de Sauco S.A es que sus productos ocupen un lugar claro y que la calidad sea el primer atributo que los consumidores asocien con la marca.

La cerveza, con sus estilos, tiene buena aceptación del público, el 80 % la recomendaría. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

El restaurante tiene muy buena aceptación ya que se destaca por ofrecer comidas típicas y menús ejecutivos, al que recurren muchos turistas y habitantes de la ciudad que lo eligen por sus muchos años de prestigio, además tiene buenas reseñas en Google Maps, en donde alcanza 4.2 estrellas con casi dos mil comentarios.

Además; tanto en el restaurante como en la cervecería la empresa utiliza una fuerte estrategia de marketing digital, apuntando a un público joven utilizando promociones y haciendo publicaciones atractivas para el segmento.

Servicio post venta.

Tanto la cervecería como el restaurante ofrecen el servicio de envío a domicilio. Tiene una política de reembolsos en casos de errores en la entrega de pedidos, lo cual se adapta al plan de fidelización de clientes de la empresa.

*Actividades tipo de apoyo*

Infraestructura de la empresa:

La fábrica de cerveza posee una cadena de producción completa desde la molienda hasta el envasado del producto final. Esta incluye ollas de acero inoxidable, termómetros, válvulas, quemadores, tachos de fermentación y envases. La fábrica se encuentra dividida por etapas de producción, molienda, cocción, enfriado, fermentación y envasado.

Jirafa cuenta con el equipamiento de cocina necesario para brindar un óptimo servicio, posee cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos; la infraestructura de la empresa es de alta calidad necesaria para ofrecer un servicio de vanguardia. Además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet, etc. forman parte de la infraestructura.

Gestión de recursos humanos:

En la planta fabril de cerveza artesanal hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años. En La Jirafa, el plantel fijo tiene 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres. Además, cada temporada se incorpora el mozo y demás personal contratado de forma eventual o temporal. El rango etario es de 25 a 60 años.

La organización promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

Se realiza la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

Desarrollo tecnológico:

Uno de los grandes problemas para los cerveceros es la oxidación de la cerveza. Con el ánimo de resolver esta cuestión, la empresa ha adquirido fermentadores isobáricos. Es decir, la cerveza no entra en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final. Esto impide que el líquido se oxide. A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala.

En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración.

En cuanto al restaurante cuenta con una cámara de refrigeración que mantiene los alimentos frescos y en buen estado, evita su descomposición y pérdida. Poseen hornos y cocinas industriales que garantizan la temperatura ideal para cada cocción.

*Aprovisionamiento:*

Respecto del restaurante La Jirafa, posee un proceso de abastecimiento periódico donde se asegura la frescura y conservación de los alimentos para las elaboraciones. La política de la empresa se caracteriza por el orden y la limpieza estricta para garantizar la calidad de las comidas.

En cuanto a la cervecería las compras de insumos se realizan por única vez para cada lote de producción, aunque no se remarca la relación con los proveedores que siempre se recomienda que sea buena sobre todo en una producción donde el tiempo de entrega de productos juega un papel muy importante.

*Nivel Corporativo:*

*Visión:* Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

*Misión:* Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

*Valores:* Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen  
Respeto: actitud de valorar a otra persona  
Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir  
Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

*Nivel estratégico:* Actualmente la unidad de negocio Sauco S.A. en cuanto a la Cervecería Checa utiliza una estrategia de diferenciación debido a que está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de las Cervezas y cuenta con servicios de calidad.

Con respecto a El Restaurante la Jirafa cuentan con un servicio innovador y de calidad, ofreciendo desde minutas hasta platos regionales no sólo a la comunidad de Bariloche sino también a turistas que llegan en época de temporada.

## Marco Teórico

En este apartado del presente Reporte de Caso se busca desarrollar el sustento teórico de la Planificación estratégica como herramienta escogida para abordar el trabajo mencionado, como así también las estrategias a utilizar las cuales serán: la estrategia de liderazgo en costos, la de diferenciación y la estrategia de penetración de mercado, permitiendo éstas innovar la empresa y lograr la fidelización de clientes. Para ello se recurre a una serie de autores que han realizado un aporte sustancial y han demostrado la realidad de sus formulaciones y efectividad de su aplicación en las organizaciones.

### *Planificación Estratégica:*

Para iniciar la temática de la planificación estratégica primero se debe entender lo que es una estrategia donde según (Hill, Jones, & Schilling, 2015) una estrategia es el conjunto de gestiones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayor parte de las organizaciones, por no decir todas, el máximo desafío es registrar un desempeño superior al de sus rivales mediante la gestión de una estrategia eficiente. Es así que, las estrategias que aplican los administradores de una empresa tienen un gran efecto para el desempeño de su compañía frente al de sus competidores.

Una vez desarrollada lo que es una estrategia podemos decir que la misma para llevarse a cabo necesita de una previa planificación encontrando el sustento de una planificación estratégica. La misma es una herramienta a través de la cual se definen los objetivos, se elaboran las estrategias y se determinan las acciones que resulten en un aumento de la competitividad no solo para alcanzar los objetivos de la organización sino también para asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Sumado a lo anterior para su complemento y desde la visión de otro autor; podemos mencionar que dicha herramienta además permite localizar oportunidades, identificar amenazas y riesgos que se deben evitar para obtener una ventaja competitiva donde ésta última; crea las condiciones por la cual una organización puede distinguirse o diferenciarse del resto de los competidores, procurando alcanzar los objetivos visionarios de la empresa. (Porter, Kaplan, Norton, & Kotter, 2016)

En complemento; se expone que la planificación estratégica incluye cinco pasos principales. En primer lugar definir la misión de la empresa y sus metas principales, luego analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades e identificar amenazas. Como tercer paso analizar el entorno operativo interno de la organización para divisar las fortalezas y debilidades de esta, inmediatamente escoger estrategias que se

basen en las fortalezas de la empresa y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas, teniendo en cuenta que estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Y Por último implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

*Estrategia de Liderazgo en Costos:*

Dentro de la planificación estratégica, existen diferentes estrategias competitivas a través de las cuales una empresa puede conseguir ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Una de ellas es la de liderazgo en costos; la cual radica en que la organización se propone convertirse en el productor de costos bajos de su industria a través de economías de escala, tecnología de patente, acceso preferencial de materias primas y otros. (Porter, 2008).

El líder de costos bajos es muy eficiente, es decir, los gastos generales (conocidos también como overhead) se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por reducir los costos. Además; si una empresa lo logra y lo mantiene, su posición original rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de sus rivales (Robbins & Coulter, 2014).

En pocas palabras y sumado a lo anterior, una organización que pretende implementar el liderazgo en costos debe escoger alguna combinación de estructura, control y cultura que sea compatible con la meta de bajar la estructura de sus costos pero que conserve su capacidad para atraer clientes y fidelizar los ya existentes. El liderazgo en costos requiere también que los administradores no dejen de vigilar sus estructuras y sistemas de control con el propósito de encontrar la manera de reestructurarlos o agilizarlos para que operen con más eficiencia. Por ejemplo, en el caso de la de producción, la empresa aplica controles muy estrictos y subraya que la consecución de las metas de producción, costo o calidad se debe sujetar a los presupuestos. En la función de investigación y desarrollo para demostrar que contribuyen a ahorrar costos, se concentran en mejorar la tecnología de los procesos. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

*Estrategia de Diferenciación:*

Dicha estrategia genérica se encarga de llevar a cabo tácticas en cuanto a marcar diferencias en el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca (Porter, 2008).

Una empresa que adopta un modelo de negocio de diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como

diferente o distintivo en alguna forma importante. Un diferenciador (es decir, una empresa diferenciada) obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto (Hill & Gareth, 2011).

Sumado a lo anterior; las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. La innovación (investigación científica básica y desarrollo de productos) pueden contribuir a que la organización alcance altos niveles de diferenciación, algo que puede redundar en la generación de una ventaja competitiva (Robbins & Coulter, 2014).

Además; es importante asentar que las estrategias de costos y diferenciación no son necesariamente excluyentes. Pueden estar juntas cuando se encuentra el equilibrio correcto entre estas. Por ejemplo, una compañía puede iniciar diferenciándose y con el paso del tiempo generan aumento significativo de la demanda, lo que le permite realizar una economía de escala y, por lo tanto, reducir los costos (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

#### *Penetración de Mercado*

En cuanto a la estrategia de penetración en el mercado según (Ansoff, 1957) ésta busca generar un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa sin desviarse de la estrategia original del mercado objetivo de los productos. Una empresa por medio de ella; buscará mejorar el desempeño del negocio, ya sea incrementando el volumen de ventas a sus clientes actuales o generando estrategias para el mantenimiento del producto actual en el mercado que ya maneja (Daniel Martinez Pedros, 2012).

Por otro lado, según (Soltani-Fesaghandis, 2018) entre los esfuerzos que comúnmente se presentan están un aumento en la inversión de capital para publicidad, fuerza de ventas, calidad en la atención al cliente, mejora en la comunicación tanto en la empresa como con el cliente, etc., con el fin de alcanzar la opción estratégica planteada.

Es importante exponer que la estrategia de penetración de mercado permite a una empresa generar y aplicar acciones que reduzcan los costos de producción pero que incrementen su economía a una escala mayor, buscando alcanzar la mayor eficiencia posible en la producción de los productos o servicios (De Souza Bronzerl, 2013).

#### *Fidelización de clientes:*

Como se había mencionado anteriormente, la estrategia de liderazgo en costos contribuye a atraer nuevos clientes y a fidelizar los ya existentes. La fidelización del cliente es un conjunto de circunstancias que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o

servicio que desea y esto lo impulse a volver a adquirirlo. Para lograrlo resulta necesario reconocer el poder del cliente, desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo, diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente, centrarse en aportar soluciones y resultados, apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor, usar nuevas vías para hacer llegar información al cliente, desarrollar activos de largo recorrido en la empresa e implementar una visión holística del marketing (Alcaide, 2015).

Esta fidelización se estructura mediante diferentes elementos donde en el núcleo principal encontramos la cultura orientada al cliente, la calidad de servicio y la estrategia relacional. Estos tres últimos conceptos combinados con la comunicación que mantenga la organización con el cliente, como así también el marketing interno que desarrolle, los estímulos, privilegios o incentivos que le brinde la empresa y la experiencia e información que tenga el cliente sobre el producto; es lo que permite establecer una fidelización por parte del mismo (Alcaide, 2015).

Asimismo, cabe mencionar; que un cliente satisfecho y fiel genera menos costos operativos ya que conocen a fondo los productos y servicios que ofrece la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra. Esto significa que la organización puede ahorrar en gestión comercial ya que venderle a un nuevo cliente puede llegar a ser hasta 17 veces más caro que venderle a un cliente actual. Además, los clientes leales y satisfechos traen (gratis) a otros clientes a la compañía a través de la comunicación del boca a boca positiva y esto generará que la empresa tenga una mayor participación en el mercado, mejor imagen y reputación, menos gastos en marketing y más ventas (Alcaide, 2015).



## Diagnóstico y Discusión

Luego de haber analizado el contexto interno y externo de la UN en estudio; el mismo ha permitido arribar a la situación actual en la que se encuentra. Se puede inferir que si bien es una UN que cuenta con gran reputación y trayectoria dentro de su sector, aspecto que se ha mostrado como una gran fortaleza y le ha permitido crecer; el contexto en el que está inmersa la unidad estratégica de negocio abordada es crítico, dado que los efectos adversos de la pandemia del covid-19 y dificultosa situación macroeconómica del país impactan directamente en los volúmenes de ventas disminuyendo las mismas por debajo de las medidas habituales determinadas por el mercado, afectando la rentabilidad de Sauco S.A.

Una vez dicho lo anterior y profundizando en el análisis situacional de la organización se identificaron los siguientes aspectos. En primer lugar y observando el sector externo, se puede advertir que la compañía tiene diferentes oportunidades del mercado en el cual opera para aprovechar; como ser la visión estratégica que tiene el estado nacional sobre el sector cervecero y gastronómico en general prometiéndole constantes incentivos como ayudas al sector para maximizar su gestión; el incremento de la demanda de cerveza en el país y servicios gastronómicos en general sobre todo del grupo etario adolescente; mercado de capitales que ofrece una diversidad de fuentes de financiamiento para empresas solventes favoreciendo el comercio de los insumos necesarios para la producción de cerveza, entre otros. Estas oportunidades son importantes para alcanzar los objetivos de la empresa porque contribuyen alentando la producción y venta de sus productos. Sin embargo es importante aclarar que dichas oportunidades se las intentará conquistar sin descuidar o estudiar las amenazas a las que se enfrenta, como ser la alta inflación, recesión, leyes laborales y de seguridad social pocas flexibles que dificultan la contratación de empleados; la incertidumbre con relación al tipo de cambio y dificultad para acceder a la moneda extranjera necesaria para importar maquinarias de vanguardia empleada en los procesos productivos como así también la elevada presión fiscal sobre las actividades económicas que desincentivan la inversión en el sector privado.

Una vez analizado el sector externo y como el mismo puede beneficiar o afectar a la UN en estudio; es tiempo de proceder al análisis interno de la misma donde se puede determinar que para que la empresa puede llevar a cabo y aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado; debe ser consciente que tiene que superar una clara debilidad interna. Dicha problemática radica en la reducción de la rentabilidad debido a que los costos de distribución y comercialización de los bienes que produce la unidad estratégica de negocio Sauco S.A crecen a un ritmo superior al precio de venta, por ende, disminuyó el volumen y la cartera de clientes

actuales lo que provoca una lenta recuperación económica de dicha unidad después de haber atravesado los efectos adversos de la pandemia del covid-19. Sumado a esto, cabe aclarar que el crecimiento de los costos antes mencionados se transporta directamente a los precios de los bienes y servicios que brinda la UN; la falta de innovación y utilización de herramientas digitales vinculadas de forma conjunta con estrategias funcionales desde el área de marketing, dejando de tener ventajas frente a los rivales ubicándose en niveles más bajos competitivos en relación a los mismos y provocando una pérdida de cuota de mercado en el sector.

Sin embargo y como dato alentador es importante mencionar que la UN cuenta con ciertas fortalezas que la ayudarán a mantener un alto nivel de desempeño y poder superar dicha debilidad de una manera más eficiente generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las mismas se traducen en buena capacitación del personal en relación de dependencia fomentando la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, adopción de normas de calidad ISO que garantizan productos de altísima calidad; buena relación con los grupos de interés como sus clientes y los proveedores; desarrollo tecnológico que imparte la empresa promoviendo la vanguardia en la producción de los productos y servicios; y el posicionamiento de la marca la cual es sumamente reconocida en el mercado nacional.

Por ende y una vez finalizado el análisis anterior; y en respuesta al problema señalado, se puede mencionar que la estrategia que se empleará es la de diferenciación, liderazgo en costos y penetración de mercado sobre los bienes y servicios que brinda la UN. En cuanto a los beneficios de adoptar estas estrategias, se puede apuntar a la fijación de precios más competitivos en relación a un sector muy dinámico en el que circula dicha unidad productiva.

Por otro lado, mediante la innovación tecnológica y utilización de herramientas digitales, **tarjetas de puntos**, ayudarán a posicionar su marca, promocionar sus productos y servicios ofreciendo excelencia y calidad en atención personalizada más ágil. Tal es así que, las ventas tenderán a mejorar, habrá mayor respuesta al cliente y por ende una efectiva fidelización de los clientes actuales como potenciales en un futuro próximo dando lugar a que la recuperación económica de la UN Sauco SA se podrá acelerar optimizando de esta manera su rentabilidad.

Además, cabe recalcar que para que todo lo anterior se logre; será fundamental el respaldo de la planificación estratégica la cual permitirá a la empresa tomar decisiones que la ayudará a desafiar al contexto, establecer objetivos claros, emplear estrategias competitivas y de crecimiento y asignar correctamente los recursos para el logro de sus fines.

## Propuesta de Aplicación:

En el presente apartado se llevará a cabo la propuesta de aplicación que brindará solución al problema detectado en la Unidad de Negocio Sauco S.A. de la empresa Grupo Meta.

La empresa actualmente cuenta con los elementos de la planificación estratégica, misión, visión, valores, pero los mismos están orientados de forma general, lo que resultaría más distinguido proponer una nueva misión, visión, valores para diferenciarse del resto de las unidades de negocio que la empresa posee, permitiendo enriquecer su posicionamiento frente a la competencia.

Visión propuesta: Ser una empresa reconocida en el mercado, por la calidad y variedad de productos y servicios, generando bienestar en la familia y en la comunidad.

Misión propuesta: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo un servicio de cervezas y gastronomía de la más alta calidad, en un ambiente agradable para disfrutar un buen momento.

Valores propuestos: Responsabilidad, respeto, calidad de servicio, confianza, compromiso, trabajo en equipo, buena atención al cliente y clima laboral, profesionalismo, honestidad.

### *Plan de Implementación.*

#### Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad un 56% de Sauco S.A mediante la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos y penetración de mercado, incorporando nuevos métodos de operatividad trabajando sobre marketing, logística y recursos humanos para fines del 2024.

#### Fundamentación del Objetivo General:

Se propone un aumento de la rentabilidad del 54%, ya que se pudo visualizar que, en el Estado Contable del 2019, la empresa obtuvo un 2% de rentabilidad, debido a que tuvo más costos que ingresos. El 54% que se quiere lograr es entre ambas empresas que posee SAUCO S.A a una razón de un 13,5% por cada empresa cada año desde el 2022 hasta el 2024. Por este motivo, lo que se pretende lograr con este objetivo, es actualizar la operatividad en las áreas de Marketing, Logística y Recursos Humanos, haciendo uso del avance de la tecnología innovadora, la cual es tan importante en estos tiempos, con el fin de buscar el crecimiento en cuanto al posicionamiento en los sectores al cual pertenece la unidad de negocio Sauco S.A, utilizando estrategias de diferenciación para destacarse en cuanto a tecnología y calidad del producto/servicio y estrategia de penetración de mercado para lograr obtener más participación en el mercado, permitiendo a la misma el aumento de su rentabilidad.

### Objetivos específicos 1:

Atraer un 20% de nuevos clientes través del marketing y publicidad en las redes sociales y página web, y ventas online con envío a domicilio para aumentar las ventas un 20%, para el 2024.

Estrategia: Penetración de mercado

Fundamentación del Objetivo Específico 1:

Cabe aclarar que el 20% de ventas del objetivo que se quiere alcanzar, es en total entre las dos empresas que posee SAUCO S.A, La Jirafa y Cervecería Checa un 10% de aumento de ventas cada una.. Tras la llegada de la pandemia por el Covid 19, el 48% de las pymes comenzaron a vender en línea para no interrumpir sus operaciones en plena crisis. Ante esto, las redes sociales se han convertido en el principal aliado de los negocios que ya se encuentran en el panorama digital. Según estadísticas el 85% las usa para vender y publicitar sus productos. Facebook es la plataforma más importante, con el 69% de uso por parte de los negocios, en segundo lugar, se encuentra Instagram con el 48% y WhatsApp con el 38%. Cabe mencionar que actualmente, el 34% de las ventas totales en el comercio electrónico proviene de la venta a través de plataformas digitales. En 2020 este porcentaje era del 28.8% y para el 2022 se espera que sea del 49.8%, lo cual habla, según el análisis de Orozco, de una madurez en los canales digitales (Expansion, 2021).

Tal como lo expresa (Lupi, 2021) las redes sociales fueron otra revolución que hizo que las empresas comiencen a interactuar con los clientes directamente, pero, lo que dio el empujón final al llamado eCommerce fue la pandemia mundial que se sufrió en el año 2020. Según los datos de dicho año, las búsquedas que incluían los términos “comprar online” aumentaron un 50% y el crecimiento del tráfico en sitios de eCommerce aumentó un 30% solo en la primera mitad del año. Dato importante que denota que hay que estar al día y adaptarse a las nuevas modas y costumbres de los clientes. Por lo antes mencionado, se consideró viable aumentar un 10% de ventas, a través del marketing, ya que además Sauco S.A. se encuentra en sectores donde sus clientes lo primero que hacen es buscarlos por los medios digitales, en búsqueda de sus productos y sus precios correspondientes. Según (Hubspot., 2021) el 49% de los usuarios afirma que usa Google para descubrir o encontrar algún producto o artículo nuevo.

Objetivo específico 2:

Fidelizar a 20% de los clientes actuales utilizando tarjetas de puntos para el 2024

Estrategia: Diferenciación y Penetración de mercado.

Fundamentación del objetivo específico 2:

(Peña Escobar, 2015) comenta que los programas de fidelización de clientes son una herramienta de diferenciación y alto impacto para crear relaciones de largo plazo con los clientes de una empresa, de tal forma que se logre una mejora en cartera y recaudo, reducción de costos de atención a clientes, incremento en ingresos por mayores ventas a los clientes más rentables, ventas cruzadas, entre muchos otros beneficios.

Actualmente, las empresas se ven enfrentadas a una gran competencia favorecida por la globalización de los mercados, por lo cual, se hace fundamental buscar la manera de diferenciarse de sus competidores; según (K. Keller, 2009) una empresa adquiere mayores oportunidades de éxito si evoluciona de una estructura basada en productos a una filosofía de marketing relacional, cuya base fundamental está constituida por el desarrollo de relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con los clientes, (Córdoba, 2009) más allá de esto, se busca medir, gestionar y maximizar el valor del cliente al valorarlo como un activo de la organización mediante la implementación de estrategias que permitan desarrollar un oferta personalizada acorde con sus necesidades (Valenzuela, 2007), y de esta manera obtener todos los beneficios asociados a la existencia de clientes fieles.

Se hará énfasis en la fidelización de clientes como estrategia capaz de generar importantes beneficios para una organización. (Nunes, 2006) coinciden en que los principales beneficios son: mejora en la cartera y recaudo, reducción de los costos de atención a los clientes, incremento en los ingresos por mayores ventas a los clientes más rentables.

En estos tiempos de transformación digital, ha crecido aún más el interés del consumidor, quien ahora puede comparar los beneficios que le ofrecen las empresas de productos y servicios del mercado. Es por ello que las tarjetas de puntos para fidelizar clientes se han convertido en una de las estrategias esenciales de marketing para los diferentes tipos de negocios. Expertos en mercadeo aseguran que, si una empresa reduce por lo menos en 5%, la deserción de sus clientes podría aumentar considerablemente sus ventas, siempre y cuando sean utilizadas adecuadamente en un programa de fidelización a través de las tarjetas de puntos. Las tarjetas de puntos para fidelizar clientes es una herramienta que tiene como objetivo incentivar la compra frecuente de los clientes. Estas tarjetas pueden ser electrónicas o físicas, y ofrecen múltiples beneficios adicionales en su uso, como por ejemplo descuentos en compra, sorteos, regalos, viajes, etc. También se le conoce con el nombre de “tarjetas de descuentos o beneficios”. Éstas representan el soporte físico de programas de fidelización, las cuales se otorgan gratuitamente al cliente para hacer uso de todos los beneficios que le ofrece la empresa por su fidelidad. Son recomendables para aquellos negocios de ventas de productos o servicios

de uso recurrentes, como por ejemplo supermercados, restaurantes, estaciones de servicios, líneas de transporte, entre otros (Gamotechnology, 2021).

Objetivo específico 3:

Disminuir los costos un 5% a través de mejoras en la logística y atención al cliente mediante la preparación del área de Recursos Humanos para el año 2024.

Estrategia: Liderazgo en Costos y Diferenciación.

Fundamentación del objetivo específico 2:

Se propone reducir los costos un 5%, haciendo mejoras en la logística para que sean acordes con el marketing, y las entregas a domicilio tanto a hogares como a domicilios comerciales, se puedan cumplimentar en tiempo en forma, sin que haya errores en la entrega de los pedidos, y disminuir los riesgos de pérdidas. Es por esto que va de la mano con la atención al cliente, ya que el recurso humano se capacitará para llevar adelante una base de datos donde se anoten los pedidos de los clientes y se supervise que se cumplan, para eso, se llevará adelante diferentes capacitaciones al personal, con el fin de actualizar la operatividad para adentrarse en el nuevo mundo digital, brindándole respuestas rápidas a las consultas por parte de los clientes.

*Alcances*

Alcance geográfico: El presente informe se realiza en la Unidad de Negocio SAUCO S.A que contempla 2 empresas el Bar La Jirafa ubicado en Bariloche y Cervecería Checa ubicada en Sacanta provincia de Córdoba.

Alcance temporal: Durante el periodo 2021 – 2024 para ver resultados en el año 2024.

Alcance en relación al Universo: Se pretende realizar un aumento en la rentabilidad mediante una planificación estratégica para darle solución al problema detectado en la Unidad de Negocio SAUCO S.A que posee dos empresas, Bar la Jirafa y Cervecería Checa.

Limitaciones: En cuanto a las limitaciones se hace mención a la falta de información con respecto a la cadena de valor de la empresa SAUCO SA.

A continuación, se llevará acabo los planes de acción correspondientes a los objetivos específicos, los cuales serán considerados todas las actividades para ambas empresas. Los costos totales se multiplicarán por 2.

*Planes de acción:*

Plan de acción 1:

En este plan de acción se exponen los diferentes recursos en cuanto a la introducción al mercado digital mediante la estrategia de penetración de mercado para las empresas que posee

la unidad de negocio SAUCO S.A. Lo que se busca es innovarse tecnológicamente mediante la utilización de herramientas digitales para tener más contacto con los clientes actuales y generar nuevos clientes potenciales futuros ofreciendo excelencia y calidad en atención y distribución de productos fabricados y brindados por Sauco S.A. Estas medidas, si se realizan de manera coordinada, será uno de los puntos fuertes para fidelizar los clientes actuales, captar clientes potenciales futuros y aumentar el volumen de ventas; de esta forma, impactará positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Además, lo que se pretende para esta parte del plan es fortalecer los procesos de ventas directas de manera física y online a través de distintos canales digitales agilizando la operatividad en el área de logística en cuanto a la distribución y el tiempo de entrega de los productos a sus respectivos clientes. Crear o actualizar las webs de cada empresa volcando toda la información actualizada en cuanto a servicios y productos ofrecidos por el mismo, sumando el carro de compras ofreciendo distintos medios de pagos y descuentos. Un atajo en cuanto a la aplicación de WhatsApp Business que los redirija directamente a tratar con los clientes que deseen los productos fabricados por SAUCO S.A.

## Ilustración 1 - Plan de acción 1.

Actividades	Tiempo		Responsables	Materiales	Recursos	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratar Investigador de Mercado	1/11/2021	31/1/2022	Gerente General, Gerente de RRHH.	PC, Silla, Escritorio	\$ 536.900,00	-	116000 sueldo básico X 3 meses. Anexo 31. PC \$160.000. Anexo 29. Silla \$15.900. Anexo 32. Escritorio \$13.000 Anexo 33.
Creación de redes sociales	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 4.016,00	Tarifario	\$2.008 x 2 Anexos 1, 29, 32, 33
Actualización de noticias con enlace	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 2.730,00	Tarifario	\$1365 * 2 Anexos 1, 29, 32, 33
Concursos en muro	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 21.608,00	Tarifario	\$10.804 x 2 Anexo 1, 29, 32, 33
Marketing y comunicación en redes sociales	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 20.080,00	Tarifario	\$10.040 x 2 Anexo 1, 29, 32, 33
Gestión de comunidades entre 5 y 10 publicaciones	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 491.544,00	Tarifario	\$6.827 x12 x3 x2 Anexos 1, 29, 32, 33
Subida de imágenes	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 1.848,00	Tarifario	\$924 X12 X3 X2. Anexo 1, 29, 32, 33
Subida de videos	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 135.936,00	Tarifario	\$1.888 X12 X3 X2 Anexo 1, 29, 32, 33
Email Marketing	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing	PC, Silla, Escritorio	\$ 2.455.678,80	Sendinblue	\$34.106,65 *12*3*12 Anexo 2, 29, 32, 33
Creación de 2 páginas web	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing y Gerente de Informática	PC, Silla, Escritorio	\$ 71.980,00	Ideamos	\$35.990 Anexo 3, 29, 32, 33
Contratación de 2 Licenciados en Marketing	25/10/2021	30/6/2024	Gerente General y Gerente de Marketing	RRHH	\$ 8.580.000,00	-	\$110.000 Anexo 4.
Encuestas de satisfacción al cliente	1/6/2022	30/6/2024	Gerente de ventas	PC, Silla, Escritorio y encuestas.	\$ -	Google Forms	Anexo 8, 29, 32, 33
Adquisición de 2 point de mercado pago.	25/10/2021	30/6/2024	Gerente General	Point Mercado Pago	\$ 7.598,00	Mercadopago	\$3.799 * 2 Anexo 5.
Presentar informe de investigación de mercado	1/1/2022	31/1/2022	Investigador de mercado y Gerente General	presentación al Gerente Gral.	\$ -	-	-
Creación de Tienda E-commerce	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing e Informática	PC+ Escritorio + Silla	\$ 84.000,00	Tuwebsimple	42000 * 2 Anexos 24, 29, 32, 33.
Hosting página web	25/10/2021	30/6/2024	Gerente de Marketing e Informática	PC+ Escritorio + Silla	\$ 36.000,00	Tuwebsimple	4500*4 años x 2 Anexos 25, 29, 32, 33.
Contratación de vendedor	25/10/2021	30/6/2024	Gerente General y Gerente de RRHH	Vendedor	\$ 4.758.000,00	-	\$61000 mensual por 3 años por 2 vendedores Anexo 9.
Curso de técnicas de ventas	1/1/2022	1/2/2022	Gerente de ventas	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 8.700,00	Capacitarte	\$4350 * 2. 1 curso para cada empresa. Anexos 10,28, 29, 30, 33, 35, 36.
Contratación de 2 Analistas en Recursos Humanos	25/10/2021	30/6/2024	Gerente General y Gerente de RRHH	Personal de RRHH	\$ 7.020.000,00	-	\$90000 sueldo mensual por 3 años por dos Analistas. Anexo 11.
Curso de Logística y Distribución - Gestión Estratégica	1/3/2022	31/3/2022	Gerente de Logística	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 12.960,00	Capacitarte	\$6480 x 2. 1 curso para cada empresa Anexos 13,28, 29, 30, 33, 35, 36.
Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad	1/4/2022	31/04/2022	Gerente de Logística	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 31.200,00	Capacitarte	\$15600 x 2. 1 curso para cada empresa. Anexos 14,28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de E-Commerce: Logística y Distribución aplicada al Comercio Electrónico	1/5/2022	30/5/2022	Gerente de Logística	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 11.340,00	Capacitarte	\$5670 x 2. 1 curso para cada empresa. Anexos 15,28, 29, 30, 33, 35, 36.
Sistema de gestión			Gerente de administración	Sistema de gestión	\$ 86.400,00	Dux Software	1800 por mes. por 24 meses * 2 empresas. Anexo 42.
<b>Total</b>					<b>\$ 24.378.518,80</b>		

Fuente: Elaboración propia.



### Plan de acción 2:

Para este plan de acción, mediante la capacitación del personal brindada por el área de RRHH, y las tarjetas de puntos se pretende lograr la fidelización de los clientes brindando diversos beneficios al cliente mediante la utilización de la misma, con el fin de poder aprovechar estos puntos acumulados a futuro para adquirir productos y servicios, participación de diversos sorteos atractivos y descuentos por cada compra realizada. A través de esto, se pretende que el cliente viva la experiencia de estos beneficios para su satisfacción, ya que, mientras más puntos obtenga por la compra de los productos y servicios brindado por las unidades de negocio de SAUCO S.A. más beneficio obtendrá para canjear. Con todo lo mencionado anteriormente, no sólo se pretende fidelizar al cliente actual, sino también incrementar la clientela, y por consecuencia, aumentarán los consumos en cada unidad de negocio.

#### Ilustración 2 - Plan de acción 2.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Compra de Impresora de Tarjetas pvc	1/1/2022	1/6/2024	Gerente General	Impresora	\$ 237.580,00	-	2 Impresoras Anexo 37
Tarjeta Plastica Pvc para imprimir	1/1/2022	1/2/2022	Gerente General	Sobres	\$ 47.530,00	-	28 packs. \$1697,50 c/u Anexo 38.
Sobre PVC porta Tarjeta	1/1/2022	1/2/2022	Gerente General	Sobres	\$ 14.400,00	-	8 packs - \$1800 c/u. Anexo 39.
Curso de fidelización de clientes	1/1/2022	1/2/2022	Gerente General	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 45.800,00	Platzi	2 cursos. Anexo 41
Contratar Sistema Plan Pyme Sistema + tarjetas + lector	1/1/2022	1/6/2024	Gerente General	PC+ Escritorio + Silla	\$ 235.200,00	Identificar S.R.L	\$4900 mensual x 2 Anexo 40.
Carga de datos del cliente en cada tarjeta	1/1/2022	1/6/2024	Gerente General	PC+ Escritorio + Silla	\$ -	-	-
<b>Total</b>					<b>\$ 580.510,00</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### Plan de acción 3:

En este plan de acción se pretende implementar una estrategia de liderazgo en costos acompañada de una estrategia de diferenciación. Por un lado, se buscará disminuir la rotación de personal brindando capacitaciones desde el área de RRHH en cuanto al mejoramiento de los procesos de atención al cliente y procesos logísticos al brindar información con respecto a los envíos de los productos ofrecidos por las empresas de SAUCO S.A. Además, se implementará WhatsApp Business permitiendo un acceso rápido y una fluida comunicación con los clientes, innovando en este medio y cuidando al cliente mediante el reemplazo del menú físico por uno digital con información necesaria de los productos y servicios con sus respectivos precios. Además, surge la necesidad de capacitar al personal con un idioma extranjero, como es el inglés orientado a la gastronomía, para que puedan desenvolverse a la hora de prestar servicio y ofrecer los productos a clientes extranjeros.

## Ilustración 3 - Plan de acción 3.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratación de 2 Operarios de Logística	25/10/2021	30/6/2024	Gerente General	Operario de Logística	\$ 5.748.366,00	-	Sueldo mensual \$73697 Anexo 12
2 Cursos de atención al cliente	24/1/2022	18/2/2022	Gerente General	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 26.968,00	UTN	13484* 2 Anexo 6. PC anexo 29, Proyector Anexo 30, kit de librería anexo28.
2 Software para seguimiento de Stock	1/1/2022	30/6/2024	Gerente General	PC+ Escritorio + Silla	\$ 11.600,00	-	\$5800 * 2 Anexo 7. PC anexo 29, Escritorio anexo 33, Silla anexo 32.
incorporación de Whatsapp Business	1/1/2022	30/6/2024	Gerente General	Celular + PC	\$ 388.000,00	WhatsApps	Celular \$194.000 x 2, ver Anexo 34, PC anexo 29.
Encuestas de satisfacción al personal	1/1/2021	30/6/2024	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	PC + Internet	\$ -	Google Form	PC, Escritorio y silla, Google Form anexo 8, 29, 32, 33. Anexo 8.
Curso de Coaching y Comunicación efectiva	21/10/2021	18/11/2021	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 277.184,00	Capacitarte	curso \$7590, mesa ejecutiva \$37.000, + Sillas \$43.000, Escritorio \$13.000, + PC \$160.000, + Proyector \$8.500, + Kit de librería \$4.047. (multiplicar x 2) ver Anexos 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de liderazgo para mandos medios	21/10/2021	18/11/2021	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 9.900,00	Capacitarte	4950*2. Anexos 17, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de liderazgo personal - Ser efectivos: Desarrollar la Confianza y la Automotivación para el Logro de Objetivos C	26/10/2021	4/11/2021	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 9.120,00	Capacitarte	4560*2. Anexos 18, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de negociación efectiva a distancia	6/11/2021	4/12/2021	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 9.960,00	Capacitarte	4980*2. Anexos 19, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de Coaching Personal a Distancia Herramientas para Desarrollar tu Potencial C6	10/1/2022	31/1/2022	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 7.680,00	Capacitarte	3894*2. Anexos 20, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de Programación Neurolingüística a distancia	1/2/2022	28/2/2022	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 12.360,00	Capacitarte	6180*2. Anexos 21, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de Coaching con Inteligencia Emocional y Mindfulness	1/3/2022	31/3/2022	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 27.360,00	Capacitarte	13680*2. Anexos 22, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de Gestión de equipos de Trabajo a Distancia Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo	4/4/2022	30/4/2022	Gerente de RRHH	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 7.320,00	Capacitarte	3660*2. Anexos 23, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de logística de almacenes	1/1/2022	31/1/2022	Gerente de Logística	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 7.744,00	CPI	32200 + iva *2 Anexos 26, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
Curso de Inglés Gastronómico	1/1/2022	1/7/2022	Gerente de Logística	Mesa ejecut. + Sillas + escritorio + PC+ Proyector + Kit de Librería	\$ 28.978,00	Emagister	14489*2 Anexos 27, 28, 29, 30, 33, 35, 36.
<b>Total</b>					<b>\$ 6.572.540,00</b>		

Fuente: Elaboración propia.

*Marco de tiempo para la implementación:*



### Presupuestos:

Cabe destacar que cada plan de acción fue diseñado con los recursos necesarios tanto materiales como financieros, por lo tanto, la totalidad de inversión abarca tanto para el Restaurante La Jirafa y Cervecería Checa.

Ilustración 5 - Presupuesto 2021 - 2024.

Presupuesto 2021-2024.				
Plan de Acción I	2021	2022	2023	2024
Contratar investigador de mercado	\$ 536.900,00			
Creación de redes sociales	\$ 4.016,00	\$ -	\$ -	\$ -
Actualización de noticias con enlace	\$ 2.730,00	\$ 3.903,90	\$ 5.309,30	\$ 6.902,10
Concursos en muro	\$ 21.608,00	\$ 30.899,44	\$ 42.023,24	\$ 54.630,21
Marketing y comunicación en redes sociales	\$ 20.080,00	\$ 28.714,40	\$ 39.051,58	\$ 50.767,06
Gestión de comunidades entre 5 y 10 publicaciones	\$ 491.544,00	\$ 702.907,92	\$ 955.954,77	\$ 1.242.741,20
Subida de imágenes	\$ 1.848,00	\$ 2.642,64	\$ 3.593,99	\$ 4.672,19
Subida de videos	\$ 135.936,00	\$ 194.388,48	\$ 264.368,33	\$ 343.678,83
Email Marketing	\$ 2.455.678,80	\$ 3.511.620,68	\$ 4.775.804,13	\$ 6.208.545,37
Creación de 2 páginas web	\$ 71.980,00	\$ 102.931,40	\$ 139.986,70	\$ 181.982,72
Contratación de 2 Licenciados en Marketing	\$ 8.580.000,00	\$ 12.269.400,00	\$ 16.686.384,00	\$ 21.692.299,20
Encuestas de satisfacción al cliente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición de 2 point de mercado	\$ 7.598,00	\$ -	\$ -	\$ -
Presentar informe de Investigación de mercado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación de Tienda E-commerce	\$ 84.000,00			
Hosting página web	\$ 36.000,00			
Contratación de vendedor	\$ 4.758.000,00	\$ 6.803.940,00	\$ 9.253.358,40	\$ 12.029.365,92
Curso de técnicas de ventas	\$ 8.700,00	\$ 12.441,00	\$ 16.919,76	\$ 21.995,69
Contratación de 2 Analistas de Recursos Humanos	\$ 7.020.000,00	\$ 10.038.600,00	\$ 13.652.496,00	\$ 17.748.244,80
Curso de Logística y Distribución - Gestión Estratégica	\$ 12.960,00	\$ 18.532,80	\$ -	\$ -
Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad	\$ 31.200,00	\$ 44.616,00	\$ -	\$ -
Curso de E-Commerce: Logística y Distribución aplicada al Comercio Electrónico	\$ 11.340,00	\$ 16.216,20	\$ -	\$ -
Sistema de gestión	\$ 86.400,00	\$ 123.552,00	\$ 168.030,72	\$ 218.439,94
<b>Total Plan 1</b>	<b>\$ 24.378.518,80</b>	<b>\$ 33.905.306,86</b>	<b>\$ 46.003.280,94</b>	<b>\$ 59.804.265,22</b>
<b>Plan de acción 2</b>				
Compra de Impresora de Tarjetas pvc	\$ 237.580,00	\$ 339.739,40	\$ 462.045,58	\$ 600.659,26
Tarjeta Plastica Pvc para imprimir	\$ 47.530,00	\$ 67.967,90	\$ 92.436,34	\$ 120.167,25
Sobre PVC porta Tarjeta	\$ 14.400,00	\$ 20.592,00	\$ 28.005,12	\$ 36.406,66
Curso de fidelización de clientes	\$ 45.800,00	\$ 65.494,00	\$ 89.071,84	\$ 115.793,39
Contratar Sistema Plan Pyme Sistema + tarjetas + lector	\$ 235.200,00	\$ 336.336,00	\$ 457.416,96	\$ 594.642,05
Carga de datos del cliente en cada tarjeta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Plan 2</b>	<b>\$ 580.510,00</b>	<b>\$ 830.129,30</b>	<b>\$ 1.128.975,85</b>	<b>\$ 1.467.668,60</b>
Contratación de 2 Operarios en Logística	\$ 5.748.366,00	\$ 8.220.163,38	\$ 11.179.422,20	\$ 14.533.248,86
2 Cursos de atención al cliente	\$ 26.968,00	\$ -	\$ -	\$ -
2 Software para seguimiento de stock	\$ 11.600,00	\$ -	\$ -	\$ -
incorporación de Whatsapp Business	\$ 388.000,00			
Encuestas de satisfacción al personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Curso de comunicación efectiva	\$ 277.184,00	\$ -	\$ -	\$ -
Curso de liderazgo para mandos medios	\$ 9.900,00	\$ -	\$ -	\$ -
Curso de liderazgo personal - Ser efectivos: Desarrollar la Confianza y la Automotivación para el Logro de Objetivos C	\$ 9.120,00	\$ -	\$ -	\$ -
Curso de negociación efectiva a distancia	\$ 9.960,00	\$ -	\$ -	\$ -
Curso de Coaching Personal a Distancia Herramientas para Desarrollar tu Potencial C6	\$ 7.680,00	\$ 10.982,40	\$ -	\$ -
Curso de Programación Neurolingüística a distancia	\$ 12.360,00	\$ 17.674,80	\$ -	\$ -
Curso de Coaching con Inteligencia Emocional y Mindfulness	\$ 27.360,00	\$ 39.124,80	\$ -	\$ -
Curso de Gestión de Equipos de Trabajo a Distancia Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo	\$ 7.320,00	\$ 10.467,60	\$ -	\$ -
Curso de logística de almacenes	\$ 7.744,00	\$ 11.073,92	\$ -	\$ -
Curso de inglés gastronómico	\$ 28.978,00	\$ 41.438,54	\$ -	\$ -
<b>Total Plan 3</b>	<b>\$ 6.572.540,00</b>	<b>\$ 8.309.486,90</b>	<b>\$ 11.179.422,20</b>	<b>\$ 14.533.248,86</b>
<b>Totales Planes de acción</b>	<b>\$ 31.531.568,80</b>	<b>\$ 43.044.923,06</b>	<b>\$ 58.311.678,98</b>	<b>\$ 75.805.182,67</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Flujo de Caja:

En cuanto a la realización del flujo de fondos, es necesario dejar en claro que él mismo fue realizado teniendo en cuenta ambas empresas pertenecientes a Sauco S.A, es decir el total de la rentabilidad al 2024 es de **54%** en total entre ambas empresas.

## Ilustración 6 - Flujo de Caja.

CASH FLOW PROYECTADO - Grupo Meta - SAUCO S.A.				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 750.609	\$ 1.073.371	\$ 1.459.784	\$ 1.897.720
Plan de acción 1	\$ 5.501.964	\$ 57.671.033	\$ 574.910.997	\$ 747.384.296
Plan de acción 3	\$ 94.572.424	\$ 135.238.566	\$ 183.924.450	\$ 239.101.786
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 100.824.997</b>	<b>\$ 193.982.971</b>	<b>\$ 760.295.232</b>	<b>\$ 988.383.801</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 28.371.727	\$ 40.571.570	\$ 55.177.335	\$ 71.730.536
Gastos de Comercialización	\$ 21.594.035	\$ 30.879.470	\$ 41.996.079	\$ 54.594.903
Gastos Administrativos	\$ 5.171.858	\$ 7.395.757	\$ 10.575.933	\$ 13.748.713
Gastos Financieros	\$ 9.224.748	\$ 13.191.390	\$ 18.863.688	\$ 24.522.794
Plan de acción 1	\$ 24.378.519	\$ 33.905.307	\$ 46.003.281	\$ 59.804.265
Plan de acción 2	\$ 580.510	\$ 830.129	\$ 1.128.976	\$ 1.467.669
Plan de acción 3	\$ 6.572.540	\$ 8.309.487	\$ 11.179.422	\$ 14.533.249
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 64.362.369</b>	<b>\$ 92.038.187</b>	<b>\$ 126.613.035</b>	<b>\$ 164.596.946</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 36.462.628</b>	<b>\$ 101.944.783</b>	<b>\$ 633.682.196</b>	<b>\$ 823.786.855</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 12.761.920</b>	<b>\$ 35.680.674</b>	<b>\$ 221.788.769</b>	<b>\$ 288.325.399</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 23.700.708</b>	<b>\$ 66.264.109</b>	<b>\$ 411.893.428</b>	<b>\$ 535.461.456</b>

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

Se puede observar que el VAN da como resultado **136.407.295** lo cual significa que el proyecto es viable para la Unidad de Negocio SAUCO S.A. indicando que el valor actual neto es positivo, por ende, es superior a la inversión realizada.

En cuanto al resultado de la TIR, da **75%** se puede observar que recupera la inversión y obtiene una ganancia del **37%** más, la cual anteriormente era del 38%.

Por último, se menciona el ROI, el cual el mismo da como resultado **877%**, es decir, que por cada peso invertido obtendrá un retorno de **\$8,77**.

Para llegar a este resultado se realizó el siguiente cálculo:

**Beneficios – Costos x 100**

**Costos**

Ilustración 7 - indicadores VAN, TIR, ROI.

Inversión a realizar	-168.098.656
Flujo del período 1	23.700.708
Flujo del período 2	66.264.109
Flujo del período 3	411.893.428
Flujo del período 4	535.461.456
VAN	136.407.295
TIR	75%
ROI	
Beneficios	2.038.305.516
Costos	208.693.354
ROI	877%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8 - Rentabilidad 2019 - 2024.

Rentabilidad 2024	54%
Rentabilidad 2019	2%
Diferencia	52%

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones y recomendaciones

La unidad de negocios SAUCO S.A. objeto de este Reporte de Caso, tal como se ha manifestado anteriormente, presentaba una falta de estrategias eficientes a ejecutar en sus dos mercados, no pudiendo llevar a cabo una maximización en cuanto a su penetración de manera efectiva y sin reinventarse podrían perder la fidelización de sus clientes y no lograr atraer nuevos, generando así menores ingresos y por ende, una importante reducción en su rentabilidad. Es por esto que, se propuso desarrollar una estrategia de diferenciación para mantener y aumentar su ventaja competitiva innovándose tecnológicamente, promocionando en diversos canales digitales los productos fabricados, con el fin de obtener una mayor participación en el mercado. Lo que se pretende también es efficientizar las operaciones en cuanto a la logística generando una mayor respuesta al cliente y por ende una efectiva fidelización de los clientes actuales, incrementando además la cartera de clientes y el volumen de ventas potenciales mediante el marketing, páginas web y ventas online con envíos a domicilio. Siempre teniendo en cuenta que cada vez son más los consumidores prefieren comprar de manera online y desde la comodidad de sus casas. Dicha propuesta fue desarrollada con el objetivo general de aumentar la rentabilidad de SAUCO S.A en un 54% con la implementación del plan en el periodo 2021 - 2024, a través del cumplimiento de tres objetivos

específicos, mediante la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos y penetración de mercado, incorporando nuevos métodos de operatividad trabajando sobre marketing, logística y recursos humanos. La misma se torna viable, ya que se puede observar que el VAN es positivo, por ende, es superior a la inversión realizada. En cuanto al resultado de la TIR, da 75% se puede observar que recupera la inversión y obtiene una ganancia del 37%.

En cuanto a recomendaciones, se sugiere a la empresa luego de la implementación del plan estratégico, efectúe un Cuadro de Mando Integral que incluya los indicadores necesarios para realizar un seguimiento del plan, como ser el tiempo promedio de preparación de pedidos, grado de satisfacción del cliente, cantidad de interacciones en la página web, entre otros, que harán a la gestión de SAUCO S.A. mucho más enriquecedora en cuanto a información para la toma de decisiones. Será importante también contar con una herramienta de Dashboard, el cual es un esquema grafico de los vitales indicadores que interceden en el logro de los objetivos y que está encaminada también a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa. Esta herramienta permite hacer un seguimiento del avance de cumplimiento de los objetivos propuestos. Ayuda a identificar posibles desviaciones y facilita la información necesaria para rápidamente saber cuáles son los siguientes pasos a seguir para mejorar los resultados.

Por otra parte, es importante rediseñar la estructura de la organización ya que se evidencian errores en la confección del organigrama y la necesidad de incluir nuevos departamentos. En este último deben estar claramente definidas las áreas de la empresa como ser: compras, ventas, producción, recursos humanos, finanzas, inventario, logística, etc. y los responsables de cada una de ellas, como así también los diferentes niveles jerárquicos, los principales procesos de trabajo y los distintos roles dentro de la organización. Esto ayudará a contar con información clara y precisa, realizar una gestión eficaz, seguimiento del orden y funcionamiento, evitar duplicidad de tareas y reducción de costos.

Otra recomendación yacería en implementar evaluaciones de desempeño para medir la competencia y rendimiento de los colaboradores. Es una herramienta fundamental que servirá a la empresa para detectar problemas de integración, debilidades, errores, como así también los puntos fuertes de cada miembro, la calidad del trabajo y compromiso con la organización.

Por último se sugiere definir políticas de compras y que la misma este asistida de un sistema de control de inventarios automatizado para reducir al mínimo el margen de errores. La empresa podrá realizar una correcta planeación de las compras en las que se pondrá énfasis en conseguir siempre productos de calidad a tiempo, a buen costo y sin variaciones imprevistas en el precio, entre otras cuestiones. Además, implementar un correcto sistema de control de inventarios hará posible detectar rápidamente los faltantes, optimizar el ciclo de las compras,

ordenar la mercadería por fecha de caducidad para evitar pérdidas, minimizar el costo de almacenaje y lograr una mayor rentabilidad.



### Bibliografía:

- El Economista. (7 de mayo de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>:  
<https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>
- Alanya Zanabria, J., & Pariona Romero, G. (2017). *Tipo de liderazgo que desarrollan los supervisores de ventas con los agentes comerciales en la industria cervecera*. Junin: Backus-2016.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelizacion de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alimentosargentinos.gob.ar. (6 de julio de 2021). <http://www.alimentosargentinos.gob.ar>. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar>:  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=8>
- Ansoff, I. (1957). *Estrategias para Diversificacion. Massachusetts*. Harvard Business Review.
- Argentina.gob.ar. (28 de junio de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-oficializo-la-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-proximo-31-de>
- BBVA. (5 de diciembre de 2020). <https://www.bbva.com.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.bbva.com.ar>: <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/sostenibilidad/problemas-ambientales-en-argentina.html>
- BBVA. (s.f.). *bbva.com.ar*. Obtenido de [bbva.com.ar](https://www.bbva.com.ar): <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/sostenibilidad/problemas-ambientales-en-argentina.html>
- BCRA. (Julio de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- BCRA. (2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>
- Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina. (10 de agosto de 2020). <https://www.parlamentario.com>. Recuperado el 08 de agosto de 2021, de <https://www.parlamentario.com>: <https://www.parlamentario.com/2020/08/10/la-camara-de-cerveceros-artesanales-de-argentina-pide-la-ampliacion-del-take-away/>
- Canvas, S. S. (2021). Obtenido de <https://auth.ues21.edu.ar/menu/index.zul>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-tecnicas-de-venta-y-estrategias>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-logistica-distribucion>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-logistica-combo>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-e-commerce>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-comunicacion-efectiva>

- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-para-mandos-medios>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-personal-confianza>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-tecnicas-negociacion-efectiva-a-distancia>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-personal-a-distancia>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-programacion-neurolinguistica-distancia>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-empresarial>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-gestion-equipos-de-trabajo-a-distancia>
- Capacitarte. (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-gestion-equipos-de-trabajo-a-distancia>
- CCAA. (2020). *Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina*. Recuperado el 08 de agosto de 2021, de <https://www.parlamentario.com/2020/08/10/la-camara-de-cerveceros-artesanales-de-argentina-pide-la-ampliacion-del-take-away/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México, D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- CONICET. (2021). *Ciencia y Cerveza*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de <https://www.conicet.gov.ar/cienciaycerveza/>
- Córdoba, J. (2009). *Del marketing transaccional Marketing relacional*. Universidad Libre.
- CPCECBA. (6 de marzo de 2021). <http://iec.consejo.org.ar/>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de <http://iec.consejo.org.ar/>: <http://iec.consejo.org.ar/>
- Ctisolari. (2021). Obtenido de <https://www.ctisolari.com.ar/cursos/logistica/>
- CuatroPalos. (2021). Obtenido de <https://cuatropalos.com/blogs/noticias/por-que-artesanal-e-independiente>
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos,.
- De Souza Bronzerl, M. &. (2013). *Estrategias de la cadena de suministro de cafe en el norte Pionero del Parana: Competencia, colaboracion y contenido estrategico*. Lavras: Organizaciones Rurales & Agroindustrias.
- Duxsoftware. (2021). Obtenido de <https://www.duxsoftware.com.ar/precios/>
- Economista, E. (7 de mayo de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>
- Emagister. (2021). Obtenido de <https://www.emagister.com.ar/ingles-gastronomico-tps-3704469.htm>
- Empresarial, C. d. (2002). *Guía de gestión de la Innovación, Parte 1: Diagnóstico*. Barcelona: Catalunya, Innovación.
- EncuestasIT. (2021). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldos-ventas-2020>
- EncuestasIT. (2021). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-analista-de-recursos-humanos-argentina-2020-369>

- Expansion. (20 de julio de 2021). Obtenido de <https://expansion.mx/tecnologia/2021/07/28/el-85-de-las-pymes-usa-redes-sociales-para-vender-en-linea>
- Fehgra.org.ar. (26 de abril de 2021). <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>: <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>
- Fundación del Viso. (20 de junio de 2020). <https://tercersector.org.ar>. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <https://tercersector.org.ar>: <https://tercersector.org.ar/presentan-sus-metas-medioambientales-2030-y-modelo-de-gestion-de-sustentabilidad/>
- Fundación del Viso. (2021). *Metas medioambientales 2030 y modelo de gestión de sustentabilidad*. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <https://tercersector.org.ar/presentan-sus-metas-medioambientales-2030-y-modelo-de-gestion-de-sustentabilidad/>
- Gamotechnology. (2021). Obtenido de <https://www.gamotechnology.es/fidelizar-clientes-tarjetas-puntos/>
- Glassdoor. (2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-marketing-sueldo-SRCH\\_KO0,23.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-marketing-sueldo-SRCH_KO0,23.htm)
- Glassdoor. (2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-investigac%C3%ADon-de-mercados-sueldo-SRCH\\_KO0,37.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-investigac%C3%ADon-de-mercados-sueldo-SRCH_KO0,37.htm)
- Glassdor. (2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operador-log%C3%ADstico-sueldo-SRCH\\_KO0,18.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operador-log%C3%ADstico-sueldo-SRCH_KO0,18.htm)
- Hill, C. W., & Gareth, R. J. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral. Novena Edición*. Cengage Learning Editores.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hubspot. (2021). Obtenido de <https://www.hubspot.es/marketing-statistics>
- Ideamos. (2021). Obtenido de <https://ideamos.com.ar/precios/>
- Identificarsrl. (2021). Obtenido de <http://www.identificarsrl.com/fidelizacion/>
- INDEC. (6 de agosto de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)
- Infobae. (20 de abril de 2021). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/20/el-drama-de-las-pymes-en-primera-persona-el-sector-de-la-cerveza-artesanal-esta-frente-a-un-abismo/>
- K. Keller, y. P. (2009). *Dirección de Marketing*. México D. F: Pearson Education.
- Lanzafame, S. (Septiembre de 2020). *Cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/La-pandemia-puso-a-la-tecnologia-en-la-mira-de-las-pymes-20200901-0002.html>
- Lanzafame, S. (1 de Septiembre de 2020). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/La-pandemia-puso-a-la-tecnologia-en-la-mira-de-las-pymes-20200901-0002.html>

- Ley 24.674. (1996). *Ley de Impuestos Internos*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>
- Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial*. Madrid. España: Escuela de Organización Industrial.
- Lupi, A. (2021). Obtenido de <https://revistaempresarial.com/marketing/tendencias-ventas-para-este-2021/>
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1103558099-sistema-de-control-de-stock-ventas-y-factura-electronica-\\_JM?quantity=2](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1103558099-sistema-de-control-de-stock-ventas-y-factura-electronica-_JM?quantity=2)
- Mercadolibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-899225228-mini-proyector-hd-1080-portable-led-60-lumens-hdmi-notebook-\\_JM?searchVariation=69445914135#searchVariation=69445914135&position=14&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=950050bc-84c7-440d-a9ff-f5b073](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-899225228-mini-proyector-hd-1080-portable-led-60-lumens-hdmi-notebook-_JM?searchVariation=69445914135#searchVariation=69445914135&position=14&search_layout=stack&type=item&tracking_id=950050bc-84c7-440d-a9ff-f5b073)
- Mercadolibre. (2021). Obtenido de [https://www.mercadolibre.com.ar/apple-iphone-11-128-gb-verde/p/MLA15149569?pdp\\_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA15149569&position=1&search\\_layout=stack&type=product&tracking\\_id=302cfae0-ac41-4b4a-bdd5-2825f4b0d6cc](https://www.mercadolibre.com.ar/apple-iphone-11-128-gb-verde/p/MLA15149569?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA15149569&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=302cfae0-ac41-4b4a-bdd5-2825f4b0d6cc)
- Mercadolibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-763428630-tarjeta-plastica-pvc-cr80-fargo-evolis-datacard-zebra-x100-\\_JM?quantity=1](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-763428630-tarjeta-plastica-pvc-cr80-fargo-evolis-datacard-zebra-x100-_JM?quantity=1)
- Mercadolibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749960938-300-sobre-pvc-porta-credencial-tarjeta-60x90-mm-sube-carnet-\\_JM#position=2&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=ef2b7cfb-b7df-4288-8897-195a95435ab3](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749960938-300-sobre-pvc-porta-credencial-tarjeta-60x90-mm-sube-carnet-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ef2b7cfb-b7df-4288-8897-195a95435ab3)
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-929069773-combo-kit-escolar-universitario-cuaderno-post-its-lapiceras-\\_JM#position=2&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=d3d769e2-b1fd-4205-9846-93890cbc12ce](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-929069773-combo-kit-escolar-universitario-cuaderno-post-its-lapiceras-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=d3d769e2-b1fd-4205-9846-93890cbc12ce)
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-874182422-pc-diseno-lumion-adobe-intel-i7-10700-16gb-ssd480-gtx1650s-\\_JM#position=15&search\\_layout=grid&type=item&tracking\\_id=7071d228-c74b-4070-8b67-d9af132cdf0](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-874182422-pc-diseno-lumion-adobe-intel-i7-10700-16gb-ssd480-gtx1650s-_JM#position=15&search_layout=grid&type=item&tracking_id=7071d228-c74b-4070-8b67-d9af132cdf0)
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://www.mercadolibre.com.ar/silla-de-escritorio-deco-hogar-8214-negra-con-tapizado-de-mesh/p/MLA18516928?pdp\\_filters=category:MLA30994#searchVariation=MLA18516928&position=5&search\\_layout=grid&type=product&tracking\\_id=5d39f42e-bcd9-4eb1-a2ad-df5e6a466](https://www.mercadolibre.com.ar/silla-de-escritorio-deco-hogar-8214-negra-con-tapizado-de-mesh/p/MLA18516928?pdp_filters=category:MLA30994#searchVariation=MLA18516928&position=5&search_layout=grid&type=product&tracking_id=5d39f42e-bcd9-4eb1-a2ad-df5e6a466)
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-617582702-escritorio-mesa-de-trabajo-oficina-hogar-melamina-premium-pc-y-notebook-con-3-cajones-envio-sin-cargo-capital-federal-\\_JM?searchVariation=48030473043#searchVariation=48030473043&position=3&search\\_layout=g](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-617582702-escritorio-mesa-de-trabajo-oficina-hogar-melamina-premium-pc-y-notebook-con-3-cajones-envio-sin-cargo-capital-federal-_JM?searchVariation=48030473043#searchVariation=48030473043&position=3&search_layout=g)
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-800639724-set-x-6-sillas-eames-tulip-de-comedor-almohadon-patas-madera->

- [\\_JM?searchVariation=40458583945#searchVariation=40458583945&position=32  
&search\\_layout=grid&type=item&tracking\\_id=ec004d99-0336-443b-8129-6707d0](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-828158099-mesa-reunion-oficina-ejecutiva-marmol-silestone-quaystone-_JM?searchVariation=40458583945#searchVariation=40458583945&position=32&search_layout=grid&type=item&tracking_id=ec004d99-0336-443b-8129-6707d0)  
 MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-828158099-  
mesa-reunion-oficina-ejecutiva-marmol-silestone-quaystone-  
\\_JM?searchVariation=47241792949#searchVariation=47241792949&position=24  
&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=f7e99b37-8eb4-499c-8573-  
f810c7e2](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-828158099-mesa-reunion-oficina-ejecutiva-marmol-silestone-quaystone-_JM?searchVariation=47241792949#searchVariation=47241792949&position=24&search_layout=stack&type=item&tracking_id=f7e99b37-8eb4-499c-8573-f810c7e2)
- MercadoLibre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-868553133-  
impresora-tarjetas-pvc-zebra-zc100-soft-free-  
\\_JM?searchVariation=60142630130#searchVariation=60142630130&position=4&s  
earch\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=fe561c84-8385-4a2f-afc2-  
285cf8921f78](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-868553133-impresora-tarjetas-pvc-zebra-zc100-soft-free-_JM?searchVariation=60142630130#searchVariation=60142630130&position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=fe561c84-8385-4a2f-afc2-285cf8921f78)
- MercadoPago. (2021). Obtenido de <https://www.mercadopago.com.ar/point>
- Ministerio de Agricultura, Minería y Pesca. (2021). *Panorama Cerveceros en Argentina*. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=8>
- Ministerio de desarrollo social. (6 de abril de 2021 ). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar:https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/tarjeta-alimentar>
- Ministerio de desarrollo social. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de [Argentina.gob.ar:https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/tarjeta-alimentar](https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/tarjeta-alimentar)
- Ministerio de educación. (6 de marzo de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 28 de agosto de 2021, de [Argentina.gob.ar: https://becasprogresar.educacion.gob.ar/](https://becasprogresar.educacion.gob.ar/)
- Ministerio de educación. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://becasprogresar.educacion.gob.ar/>
- Ministerio de Justicia y Derechos humanos. (6 de noviembre de 2002). *INFOLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- nacional, P. e. (Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>
- Nunes, y. X. (2006). *Your loyalty program is betraying you*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Página12. (25 de abril de 2021). <https://www.pagina12.com.ar>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar:https://www.pagina12.com.ar/344891-la-crisis-hotelera-y-gastronomica>
- Peña Escobar, S. a. (2015). *Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas Revista Ingenierías Universidad de Medellín, vol. 14, núm. 26*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Platzi. (2021). Obtenido de [https://platzi.com/cursos/fidelizacion/?gclid=Cj0KCQjwrJOMBhCZARIsAGEd4VFP9I6YHJYt4d3PdF0kl1KKT8hqUpgM09EuG-ri5iq\\_iBbat0lOiUgaApvgEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://platzi.com/cursos/fidelizacion/?gclid=Cj0KCQjwrJOMBhCZARIsAGEd4VFP9I6YHJYt4d3PdF0kl1KKT8hqUpgM09EuG-ri5iq_iBbat0lOiUgaApvgEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- Poder ejecutivo nacional. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/tarjeta-alimentar>

- Poder ejecutivo nacional. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>
- Poder Ejecutivo Nacional. (Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/>
- Poder ejecutivo nacional. (6 de octubre de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>
- Poder Ejecutivo Nacional. (2 de Abril de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/>
- Poder ejecutivo nacional. (22 de Enero de 2021). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempleo superior*. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina S.A.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina S.A.
- Porter, M., & Otros. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: PROFIT EDITORIAL I. SL.
- Porter, M., Kaplan, R., Norton, D., & Kotter, J. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: PROFIT EDITORIAL I. SL.
- Prensariodelvino. (2020). Obtenido de <https://www.prensariodelvino.com/post/m-street-bar-la-uni%C3%B3n-entre-vino-y-m%C3%BAsica-es-lo-que-atrae-a-un-p%C3%ABlico-m%C3%A1s-inquieto>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez, I. (2014). *Rodríguez, I. (2014). Marketing Digital y Comercio Electrónico*. . Barcelona: : Planeta.
- sceu.frba.utn.edu.ar/. (2021). Obtenido de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1548/curso-de-gestion-del-cliente>
- Sendinblue. (2021). Obtenido de [https://landing.sendinblue.com/es/herramienta-de-email-marketing?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=Email\\_Marketing&utm\\_extension=&utm\\_term=%2Bcosto%20%2Bemail%20%2Bmarketing&utm\\_matchtype=b&utm\\_campaign=243056842&utm\\_network=g&utm\\_adid=45645279](https://landing.sendinblue.com/es/herramienta-de-email-marketing?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=Email_Marketing&utm_extension=&utm_term=%2Bcosto%20%2Bemail%20%2Bmarketing&utm_matchtype=b&utm_campaign=243056842&utm_network=g&utm_adid=45645279)
- Soltani-Fesaghandis, G. &. (2018). *Diseño de un sistema de inteligencia artificial para predecir el éxito del desarrollo de nuevos productos y la selección adecuada de la estrategia producto-mercado en la industria alimentaria*. Mashhad: International Food and Agribusiness Management Review.
- tarifario.org. (2021). Obtenido de <https://tarifario.org/redes-sociales-c39>
- Télam. (6 de mayo de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202108/564100-dnu-restricciones-fronteras.html>
- Tuwebsimple. (2021). Obtenido de <https://tuwebsimple.com.ar/disenio-web/precios.html>

- Tuwebsimple. (2021). Obtenido de <https://tuwebsimple.com.ar/disenio-web-tienda-online-inicio.html>
- UCEMA. (6 de marzo de 2021). <https://ucema.edu.ar>. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de <https://ucema.edu.ar>: <https://ucema.edu.ar/alumni/junio30-talks>
- Valenzuela. (2007). *“La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing”*. . Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Workspace.google.com. (2021). Obtenido de [https://workspace.google.com/intl/es-419/products/forms/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=lata-m-AR-all-es-dr-skws-all-all-trial-p-dr-1009897-LUAC0014650&utm\\_content=text-ad-none-any-DEV\\_c-CRE\\_517430840634-ADGP\\_Hybrid%20%7C%20SKWS%20-%20PHR%20](https://workspace.google.com/intl/es-419/products/forms/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=lata-m-AR-all-es-dr-skws-all-all-trial-p-dr-1009897-LUAC0014650&utm_content=text-ad-none-any-DEV_c-CRE_517430840634-ADGP_Hybrid%20%7C%20SKWS%20-%20PHR%20)

## Anexos:

### Ilustración 9 - - Anexo 1 - Redes Sociales

REDES SOCIALES	CLIENTE A
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 1,365
<u>Concurso en muro</u>	\$ 10,804
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 10,040
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posts</u>	\$ 6,827
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posts</u>	\$ 10,040
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 2,008
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 924
<u>Subida de videos</u>	\$ 1,888

Fuente extraída de: (tarifario.org, 2021).

### Ilustración 10 - Anexo 2 - Email Marketing Preimum



El más popular

## Premium

Mejor solución para un uso avanzado

**\$34106.65/mes**

Volumen de emails mensual:

20K 1000K+

1.000.000 Emails

**Regístrate**

Las funcionalidades del plan Lite+, y:

- ✓ Marketing Automation
- ✓ Anuncios de Facebook
- ✓ Landing pages
- ✓ Acceso multiusuario
- ✓ Soporte por teléfono

Fuente extraída de: (Sendinblue, 2021).

*Ilustración 11 - Anexo 3 - Tienda Profesional*

TIENDA **PROFESIONAL**

---

**\$35990** FINAL

---

Más categorías, más pro! Tené hasta 20 categorías de productos con la Tienda Profesional.

---

Hasta 20 categorías de productos

- Cobros Online
- Carrito de compras
- Productos ilimitados
- Diseño personalizado
- Autoadministrable
- Mails corporativos
- Textos e imágenes animadas
- Responsive
- Link a redes
- Formulario de Contacto
- Google Map
- Acceso Directo Whatsapp

Fuente extraída de: (Ideamos, 2021).

Ilustración 12 - Anexo 4 - Sueldo Licenciado en Marketing



The screenshot shows the Glassdoor website interface. At the top left is the Glassdoor logo. To its right is a search bar containing the text 'licenciado en marketing'. Below the search bar is a navigation menu with a hamburger icon and the text 'Sueldos para Licenciado En Marketing'. Underneath this menu are two tabs: 'Sueldos' (which is selected and highlighted with a green underline) and 'Entrevistas'. The main heading of the page is '¿Cuánto gana un Licenciado En Marketing?'. Below this heading is a warning icon and the text 'Confianza baja'. The primary data point is '\$110 K/mes', with 'No hay' written to its right. At the bottom of the data section, it says 'Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021)'.

glassdoor

licenciado en marketing

Sueldos para Licenciado En Marketing

Sueldos Entrevistas

¿Cuánto gana un Licenciado En Marketing?

Confianza baja

**\$110 K**/mes No hay

Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021).

Ilustración 13 - Anexo 5 – Mercado pago Point Plus

**Point Plus**

Imprimi comprobantes.

~~\$4.999~~  
**\$3.799**

0 \$ pagos sin interés de \$ 633,17

[Comprar ahora](#)

- ✓ Acepta débito, crédito y QR.
- ✓ Incluye Kit QR oficial.
- ✓ Incluye cuenta digital y tarjeta gratuita.
- ✓ 1 año de garantía.
- ✓ Envío gratis.

---

- Plan de datos 3G gratis y wifi.
- Imprime comprobante.
- Tarjetas con chip, banda magnética y sin contacto.
- 7 horas de batería.
- 106 x 61 x 67 mm.
- 320 gramos.

[Más información](#)

Fuente extraída de: (MercadoPago, 2021).

Ilustración 14 - Anexo 6 - Curso de Gestión de Atención del cliente

UTN.BA Centro de e-Learning

Categorías

¿Qué querés estudiar?

Empresas Institucional

Panel del alumno

Home > Listado > Curso > Administración de Empresas

## Curso de Gestión del cliente

3 cuotas sin interés

Desarrollá estrategias de atención al cliente para mejorar la comunicación y fidelización del consumidor

Precio

**ARS 13.464**

25% del club de graduado

Inicio

24/11/2021

Duración

4 Semanas

Presentación

Fuente extraída de: (sceu.frba.utn.edu.ar/, 2021).

Ilustración 15 - Anexo 7 - Sistema De Control De Stock, Ventas Y Factura Electrónica

Nuevo | 2 vendidos

### Sistema De Control De Stock, Ventas Y Factura Electronica

\$ 5.800

en 6x \$ 966<sup>97</sup> sin interés

Ver los medios de pago

Envío gratis a todo el país

Córdoba, Córdoba

Ver costos de envío

Stock disponible

Cantidad: 2 unidades (998 disponibili...)

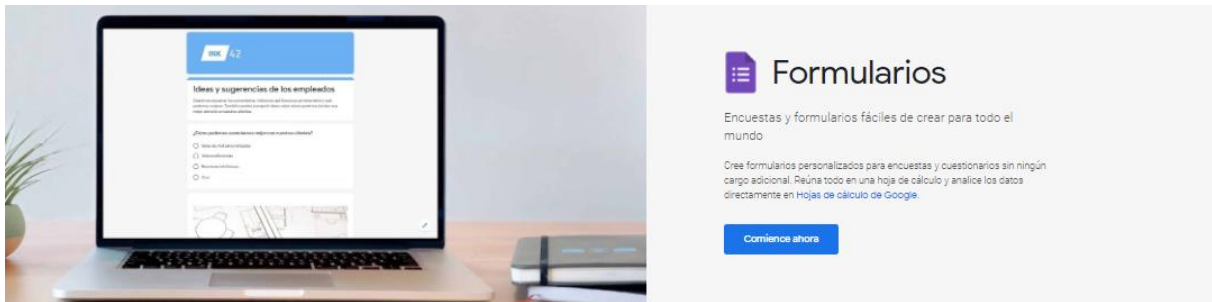
Comprar ahora

Administración de Stock

Item	Stock
Asesor	12.00
Organigramas	8.00
ventas	7.00
programa	7.00

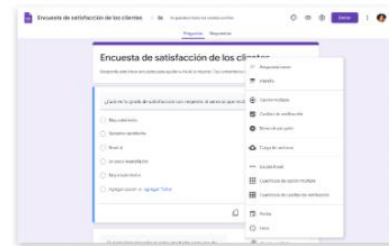
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 16 - Anexo 8 - Formulario de Google Encuestas



### Crear un formulario es tan fácil como crear un documento

Seleccionar entre distintos tipos de preguntas, arrastrar y soltar para reordenar las preguntas y personalizar los valores es tan fácil como pegar una lista.



Fuente extraída de: (Workspace.google.com, 2021).

## Ilustración 17 - Anexo 9 - Sueldo de Ventas

### Sueldos de Ventas en Argentina 2021

¿Cuánto es el sueldo para Ventas en Argentina? ¿Cuál es el sueldo promedio en Ventas para 2021?

El sueldo promedio de Ventas en Argentina es de \$ 61.000 mensual.

El sueldo puede variar de \$ 10.000 a \$ 300.000.

El 68% de la muestra indicó pertenecer al género femenino mientras que el 27% indicó pertenecer al género masculino.

Esta estadística de sueldos está compuesta por 22 sueldos publicados en Encuestas IT durante los últimos seis meses.

#### Sueldo de Ventas: \$ 61.000

- Con mucha experiencia: \$ 64.000
- Con experiencia media: \$ 58.000
- Sin experiencia: \$ 82.500

Fuente extraída de: (EncuestasIT, 2021).

## Ilustración 18 - Anexo 10 - Curso de Técnicas de Ventas

**Capacitarte** Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

**Para agendar**

- FECHA DE INICIO: **Jueves 12 de mayo**
- FECHA DE FIN: **Jueves 26 de mayo**
- SEDE: **Online en Vivo - Zoom**
- DÍAS: **El curso se dictará los días jueves en el horario de 18 a 22 hs.**
- DURACIÓN: **12hs (en 3 clase/s)**
- PROFESOR: **Valeria Milchior**

**Valor del curso**

- \$ 4.350** (Valor Total del Curso (hasta 6 cuotas sin Interés con Tarjeta de Crédito))
- \$ 3.750** (Valor Total Alumno Regular UBA (hasta 6 cuotas sin Interés con Tarjeta de Crédito))

**Curso de Técnicas de Ventas**

**INSCRIBIRME** CHAT

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

## Ilustración 19 - Anexo 11 - Sueldo Analista de Recursos Humanos

### Sueldos de Analista de Recursos Humanos en Argentina 2021

¿Cuánto gana un/a Analista de Recursos Humanos en 2021? ¿Cuál es el sueldo de un/a Analista de Recursos Humanos en 2021? ¿Cuánto cobra un/a Analista de Recursos Humanos?

**Analista de Recursos Humanos**

Sueldo bruto: \$ 90.000 (pesos, Argentina)

Edad: 34

Experiencia: Sin experiencia

Educación: Universitario completo

Lugar de trabajo: Capital Federal, Argentina

Descripción: Trabajo 45 horas por semana.

Ver Sueldos de:

- Analista de Reclutamiento IT
- Generalista de RRHH
- Auxiliar administrativo
- Coordinador/a de RRHH
- Analista de Recursos Humanos

Sueldo mínimo en Argentina 2021

Fuente extraída de: (EncuestasIT, 2021).

## Ilustración 20- Anexo 12 - Sueldo Operador Logístico

### ¿Cuánto gana un Operador Logístico?

Actualizado el 11 de oct. de 2021

Confianza muy alta

**\$ 73.697** /mes

Sueldo base promedio

53 sueldos



Fuente extraída de: (Glassdor, 2021).

## Ilustración 21 - Anexo 13 - Curso de Logística y Distribución - Gestión Estratégica

The screenshot displays the course page for 'Curso de Logística y Distribución - Gestión Estratégica' on the Capacitarte platform. The course is categorized under 'Calidad, Logística y Distribución' and has a rating of 4.54/5 stars. It is an online course starting on Saturday, October 23, 2021, at 10:00 hs. The course is taught by Walter Díaz and Maximiliano Gioffre. The value of the course is 6 quotas of \$1,080 each, totaling \$6,480. The course is available for registration.

**Capacitarte** Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Curso Online Comienzo **Sábado 23 de Octubre de 2021 10:00 hs** Ver testimonios

Calidad, Logística y Distribución  
**Curso de Logística y Distribución - Gestión Estratégica** Código: 304  
 ★★★★★ (4.54/5)

**Para agendar**

FECHA DE INICIO: **Sábado 23 de octubre**  
 FECHA DE FIN: **Sábado 4 de diciembre**  
 SEDE: **Online en Vivo - Zoom**

DIAS: **El curso se dictará los días sábado en el horario de 10 a 13 hs.**  
 DURACION: **18hs ( en 6 clase/s)**  
 PROFESOR: **Walter Díaz Maximiliano Gioffre**

**Valor del curso**  
 6 cuotas de **\$1.080**  
 Valor total del curso \$6.480 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES  
 1 pago de **\$6.480**  
 Valor Total del Programa (Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)

**INSCRIBIRME**

**Curso de Logística y Distribución**

En el curso de **logística y distribución** se aprenderá sobre la función logística y de distribución. Como creamos que existen muchas personas que se dedican profesionalmente a este área.

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

## Ilustración 22 - Anexo 14 - Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad

The screenshot displays the course page for 'Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad' on the Capacitarte platform. The course is categorized under 'Calidad, Logística y Distribución' and has a rating of 4.84/5 stars. It is an online course starting 'A elección'. The course is taught by Walter Díaz and Maximiliano Gioffre. The value of the course is 6 quotas of \$2,600 each, totaling \$15,600. The course is available for registration.

**Capacitarte** Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Curso Online Comienzo **A elección** Ver testimonios

Calidad, Logística y Distribución  
**Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad** Código: 303  
 ★★★★★ (4.84/5)

**Para agendar**

Una vez inscripto, podés elegir los cursos que desees. Luego de tu elección, comunicate con nosotros al +54 9 11 2040-1254 o al email [informes@capacitarte.org](mailto:informes@capacitarte.org)

**Combo Cursos de Logística, Distribución y Calidad**

Estos cursos brindan información para cualquier persona que se encuentre en vistas de comenzar o profundizar sus conocimientos en el área contable impositiva. Capacitarte te brinda la posibilidad de contratar el **combo de Cursos de Logística, Distribución y Calidad** para que cubras todos los conocimientos referidos al área. El Combo de Logística, Distribución y Calidad facilita la realización de 4 (cuatro) de estos cursos de acuerdo a tu comodidad -bajo la modalidad zoom o a distancia-, durante el periodo de un año, pudiendo elegir los días de cursada/horarios dentro de la oferta publicada en la web, permitiendo así congelar los precios desde la fecha de contratación y obteniendo un valor preferencial.

**Programa completo**

**Valor del curso**  
 6 cuotas de **\$2.600**  
 Valor total del curso \$15.600 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES  
 1 pago de **\$15.600**  
 Valor Total del Combo de Cursos (Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)

**INSCRIBIRME**



Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

### Ilustración 23 - Anexo 15 - Curso de E-Commerce: Logística y Distribución aplicada al Comercio Electrónico

The screenshot shows the Capacitarte website interface for a course. At the top, there is a search bar and navigation menu. The course title is 'Curso de E-Commerce: Logística y Distribución aplicada al Comercio Electrónico' with a rating of 4.72/5. The course is scheduled for Wednesday, November 3, 2021, at 19:00 hs. The duration is 12 hours, split into 4 classes. The professor is Lionel Nicolás Arriagada. The course value is 6 installments of \$945, totaling \$5,670. A prominent orange 'INSCRIBIRME' button is visible.

Para agendar		Valor del curso	
<b>FECHA DE INICIO</b> Miércoles 3 de noviembre	<b>DÍAS</b> El curso se dictará los días miércoles en el horario de 19 a 22 hs.	<b>6 cuotas de \$945</b>	Valor total del curso \$5.670 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES
<b>FECHA DE FIN</b> Miércoles 24 de noviembre	<b>DURACION</b> 12hs (en 4 clase/s)	<b>1 pago de \$5.670</b>	Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN intereses con Tarjeta de Crédito)
<b>SEDE</b> Online en Vivo - Zoom	<b>PROFESOR</b> Lionel Nicolás Arriagada	<b>INSCRIBIRME</b>	

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

### Ilustración 24 - Anexo 16 - Curso de Coaching y Comunicación Efectiva

The screenshot shows the Capacitarte website interface for a course. At the top, there is a search bar and navigation menu. The course title is 'Curso de Coaching y Comunicación Efectiva' with a rating of 4.89/5. The course is scheduled for Thursday, October 21, 2021, at 19:00 hs. The duration is 15 hours, split into 5 classes. The professor is Damián Urdiales. The course value is 6 installments of \$1,265, totaling \$7,590. A prominent orange 'INSCRIBIRME' button is visible.

Para agendar		Valor del curso	
<b>FECHA DE INICIO</b> Jueves 21 de octubre	<b>DÍAS</b> El curso se dictará los días jueves en el horario de 19 a 22 hs.	<b>6 cuotas de \$1.265</b>	Valor total del curso \$7.590 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES
<b>FECHA DE FIN</b> Jueves 18 de noviembre	<b>DURACION</b> 15hs (en 5 clase/s)	<b>1 pago de \$7.590</b>	Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN intereses con Tarjeta de Crédito)
<b>SEDE</b> Online en Vivo - Zoom	<b>PROFESOR</b> Damián Urdiales	<b>INSCRIBIRME</b>	

**Curso de Coaching y Comunicación Efectiva**

El Curso de **Coaching y Comunicación Efectiva** propone trabajar aspectos ligados al desarrollo de nuestras habilidades comunicativas, tratando de repensar y reflexionar nuestra manera de interaccionar y relacionarnos en los diferentes contextos laborales, sociales e interpersonales.

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

## Ilustración 25 - Anexo 17 - Curso de Liderazgo para Mandos Medios

The screenshot displays the Capacitarte website interface for the course 'Curso de Liderazgo para Mandos Medios'. The page includes a search bar at the top, navigation menus, and a main banner with a 4.7/5 star rating. Below the banner, there are three main sections: 'Para agendar' (Scheduling), 'Valor del curso' (Course Value), and a course description.

**Para agendar**

- FECHA DE INICIO:** Jueves 21 de octubre
- FECHA DE FIN:** Jueves 18 de noviembre
- SEDE:** Online en Vivo - Zoom
- DÍAS:** El curso se dictará los días jueves en el horario de 10 a 13 hs.
- DURACION:** 15hs ( en 5 clase/s)
- PROFESOR:** Veronica Guirguet

**Valor del curso**

- 6 cuotas de \$945
- Valor total del curso \$5.670 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES
- 1 pago de \$5.670
- Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN interés con Tarjeta de Crédito)
- 1 pago de \$4.950
- Valor Total Alumno Regular UBA (hasta 6 cuotas sin interés con Tarjeta de Crédito)

**Curso de Liderazgo para Mandos Medios**

Un curso dirigido para aquellos que ocupan o están próximos a ocupar la posición de mando medio en su organización desean adquirir los fundamentos de liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo y como relacionar estos temas con los modelos organizacionales. Características propias a cargo de referenciar con alta frecuencia.

**INSCRIBIRME**

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

Ilustración 26 - Anexo 18 - Curso de liderazgo personal

The screenshot shows the Capacitarte website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Buscá Cursos y Categorías' and a magnifying glass icon. Below the search bar, there are navigation links: 'Categorías', 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24hs', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. The main header area features a course card for 'Curso de Liderazgo Personal - Ser efectivos: Desarrollar la Confianza y la Automotivación para el Logro de Objetivos' (Código: 125). The card includes a star rating of 4.50/5 and a 'Ver testimonios' link. Below the course title, there are two columns of information. The left column, titled 'Para agendar', lists the start date as 'Martes 26 de octubre', the end date as 'Jueves 4 de noviembre', and the location as 'Online en Vivo - Zoom'. The right column, titled 'Valor del curso', shows a price of '\$ 4.560' and an 'INSCRIBIRME' button. Below the course card, the text 'Curso de Liderazgo Personal - Ser efectivos: Desarrollar la Confianza y la' is visible.

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

Ilustración 27 - Anexo 19 - Curso de Negociación Efectiva a Distancia

The screenshot shows the Capacitarte website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Buscá Cursos y Categorías' and a magnifying glass icon. Below the search bar, there are navigation links: 'Categorías', 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24hs', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. The main header area features a course card for 'Curso de Negociación Efectiva a Distancia' (Código: 784). The card includes a star rating of 4.89/5 and a 'Ver testimonios' link. Below the course title, there are two columns of information. The left column, titled 'Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato', lists the duration as '15hs' and the professor as 'Lorena Guzmán'. The right column, titled 'Valor del curso', shows a price of '\$ 4.980' and an 'INSCRIBIRME' button. Below the course card, the text 'Curso de Negociación Efectiva a Distancia' is visible.

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

## Ilustración 28 - Anexo 20 - Curso de Coaching Personal a Distancia Herramientas para Desarrollar tu Potencial

The screenshot shows the Capacitarte website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Buscá Cursos y Categorías' and a magnifying glass icon. Below the search bar, there are navigation links: 'Categorías', 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24hs', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. A secondary navigation bar includes 'Curso Online' and 'Comienzo Inmediato', along with a 'Ver testimonios' button. The main banner features the course title 'Curso de Coaching Personal a Distancia Herramientas para Desarrollar tu Potencial' with a rating of 4.39/5 stars and a heart icon. Below the banner, there are two columns of information. The left column is titled 'Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato' and includes a duration of '9hs' and the professor's name 'Romina Solange Loguidici'. The right column is titled 'Valor del curso' and shows a price of '\$ 3.840'.

**Capacitarte** Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Curso Online Comienzo Inmediato Ver testimonios

Liderazgo / Coaching  
**Curso de Coaching Personal a Distancia Herramientas para Desarrollar tu Potencial** Código: 784  
 ★★★★★ (4,39/5)

**Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato**

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual

DURACIÓN **9hs** PROFESOR **Romina Solange Loguidici**

**Valor del curso**

**\$ 3.840**

Valor Total del Curso (hasta 6 cuotas sin interés con Tarjeta de Crédito)

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

## Ilustración 29 - Anexo 21 - Curso de Programación Neurolingüística a Distancia

The screenshot shows the Capacitarte website interface for a different course. The search bar and navigation links are identical to the previous screenshot. The main banner features the course title 'Curso de Programación Neurolingüística a distancia' with a rating of 4.80/5 stars and a heart icon. Below the banner, there are two columns of information. The left column is titled 'Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato' and includes a duration of '20hs' and the professor's name 'Mónica Giovanovich'. The right column is titled 'Valor del curso' and shows a price of '\$1.030' per credit, with a total of '\$6.180' for 6 credits.

**Capacitarte** Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Curso Online Comienzo Inmediato Ver testimonios

Liderazgo / Coaching  
**Curso de Programación Neurolingüística a distancia** Código: 747  
 ★★★★★ (4,80/5)

**Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato**

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual

DURACIÓN **20hs** PROFESOR **Mónica Giovanovich**

**Valor del curso**

**6 cuotas de \$1.030**

Valor total del curso \$6.180 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

**1 pago de \$6.180**

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

Ilustración 30– Anexo 22- Curso de Coaching con Inteligencia Emocional y Mindfulness

The screenshot shows the Capacitarte website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Buscá Cursos y Categorías' and a magnifying glass icon. Below the search bar, there are navigation links: 'Categorías', 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24hs', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. The main header area features a banner for the course 'Curso de Coaching con Inteligencia Emocional y Mindfulness' with a rating of 4.81/5 stars and a code '185'. Below the banner, there are two columns of information. The left column, titled 'Para agendar', includes: 'FECHA DE INICIO: Martes 19 de octubre', 'FECHA DE FIN: Jueves 2 de diciembre', and 'SEDE: Online en Vivo - Zoom'. The right column, titled 'Valor del curso', shows '6 cuotas de \$2.280' and '1 pago de \$13.680'. A large orange button labeled 'INSCRIBIRME' is positioned at the bottom right of the course details.

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

Ilustración 31 - Anexo 23 - Curso de Gestión de Equipos de Trabajo a Distancia

The screenshot shows the Capacitarte website interface for the course 'Curso de Gestión de Equipos de Trabajo a Distancia'. The search bar at the top contains 'Buscá Cursos y Categorías'. Navigation links include 'Categorías', 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24hs', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. The main banner features the course title 'Curso de Gestión de Equipos de Trabajo a Distancia' with a subtitle 'Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo' and a rating of 4.70/5 stars. Below the banner, the 'Para agendar' section states 'Cursos a distancia con comienzo inmediato' and 'Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 60hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual'. It also lists 'DURACION: 8hs' and 'PROFESOR: Equipo Docente de Capacitarte Directora Prof. Lucia Calomino'. The 'Valor del curso' section shows '\$ 3.660' and 'Valor Total del Curso (hasta 6 cuotas sin interés con Tarjeta de Crédito)'. A large orange button labeled 'INSCRIBIRME' is located at the bottom right.

Fuente extraída de: (Capacitarte, 2021).

Ilustración 32 - Anexo 24 - Diseño Web Tienda Online



### Diseño Web Tienda Online Full

[ AR\$ 42.000.- Pago Único ]



### HOSTING GRATIS 1 AÑO

En la tienda online inicio te ofrecemos tener tu propio e-commerce de manera profesional.

Nuestro e-commerce es autogestionable y cuenta con sistema de cobros a través de Mercado Pago, herramientas de marketing y plataforma de envíos OCA.

[CONOCÉ MÁS](#)

Fuente extraída de: (Tuwebsimple, 2021).

Ilustración 33 – Anexo 25 - Hosting

## Costos anuales del Diseño Web Simple


Hosting AR\$ 4.500.-


Fuente extraída de: (Tuwebsimple, 2021).

Ilustración 34 - Anexo 26 - Curso de Logística de Almacenes

**CTI** CONSULTORES DE TECNOLOGÍA E INGENIERÍA  
SOLARI Y ASOCIADOS S.R.L. Home Gestión de Integridad de Activos Cursos T

## Curso: Logística de Almacenes



Inscripción 


Instructor : Máster en Logística Néstor Zapeta

### El participante aprenderá a:

- Implementar herramientas teóricas y prácticas para una eficiente administración de la gestión de almacenes.
- Realizar proyectos de gestión logística aplicados en el propio ámbito de trabajo.
- Liderar un proceso de cambio, para mejorar la productividad, el servicio y la rentabilidad.
- Transferir a los equipos de trabajo de la empresa, prácticas y metodologías desarrolladas durante el programa.

▲ **Destinatarios**  
Jefes, Supervisores y empleados en general de Almacenes, Compras y Logística.

- 📄 Metodología
- 📄 Antecedentes exitosos de este curso
- 📄 Acerca del instructor
- 📄 Temario

Inscripción 

📅 **Fecha:** A definir una vez que se alcance el cupo mínimo.

🕒 **Horario:** de 13hs a 18hs (horario de Argentina UTC-3)

💰 **Precio:** \$ 32.000 + IVA. Valor en Pesos de Argentina. Las empresas del exterior deberán pagar el IVA por tratarse de un servicio brindado en Argentina y el costo del pago internacional.

Fuente extraída de: (Ctisolari, 2021).

### Ilustración 35 - Anexo 27 - Curso de Inglés Gastronómico

#### Prestación de información gastronómica y documental en lengua extranjera (inglés)



DEKRA Training

Curso con oferta · Online · Fechas disponibles

Curso online Express

... de restauración.comunicarse oralmente con uno o varios interlocutores en inglés, expresando e interpretando mensajes sencillos de complejidad reducida, en distintas situaciones, formales e informales, propias del servicio de restauración... Aprendé: Lengua extranjera...


OFERTA

\$ 24.148 + IVA **\$ 14.489**

**Inscríbete ya**

Fuente extraída de: (Emagister, 2021).

### Ilustración 36 - Anexo 28 - Combo kit escolar



Nuevo

**Combo Kit Escolar Universitario Cuaderno Post-its Lapiceras**

**\$ 4.047<sup>99</sup>**  
en 6x \$ 674<sup>99</sup> sin interés  
[Ver los medios de pago](#)

**Llega gratis mañana**  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

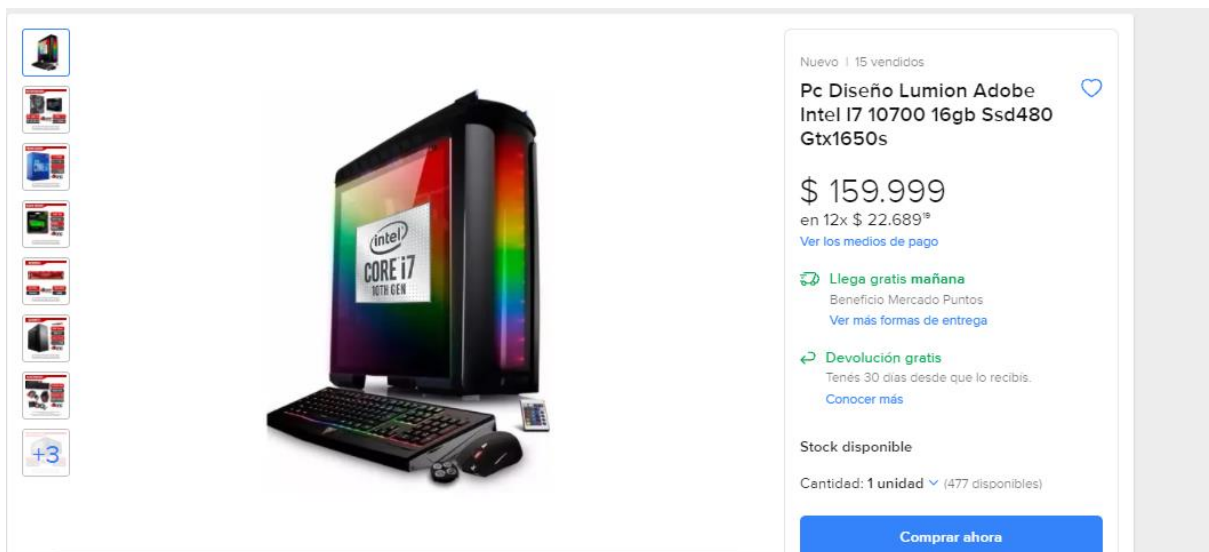
¡Última disponible!

**Comprar ahora**

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).



Ilustración 37 - Anexo 29 - Pc Intel 7.



Nuevo | 15 vendidos

**Pc Diseño Lumion Adobe  
Intel i7 10700 16gb Ssd480  
Gtx1650s**

**\$ 159.999**  
en 12x \$ 22.689\*

[Ver los medios de pago](#)

**Llega gratis mañana**  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

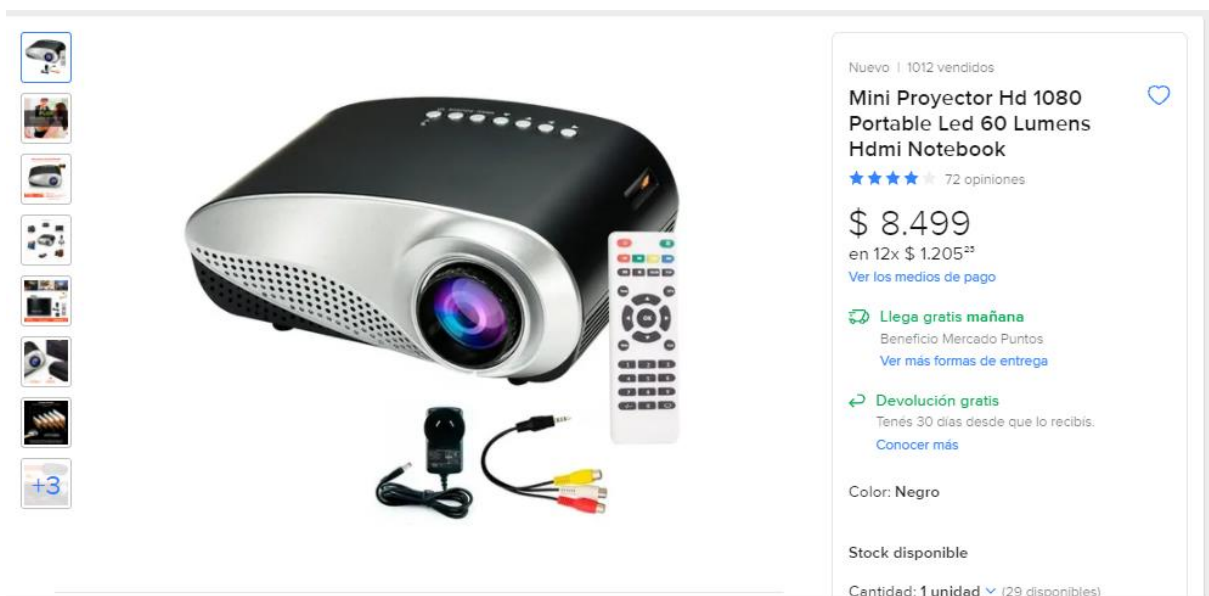
Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (477 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 38 - Anexo 30 - Mini Proyector



Nuevo | 1012 vendidos

**Mini Proyector Hd 1080  
Portable Led 60 Lumens  
Hdmi Notebook**

★★★★☆ 72 opiniones

**\$ 8.499**  
en 12x \$ 1.205\*\*

[Ver los medios de pago](#)

**Llega gratis mañana**  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Color: Negro


Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (29 disponibles)

Fuente extraída de: (Mercadolibre, 2021).

Ilustración 39 - Anexo 31 - Sueldo Analista de Investigador de Mercado

## ¿Cuánto gana un Analista De Investigación De Mercados?

 **Confianza** muy alta

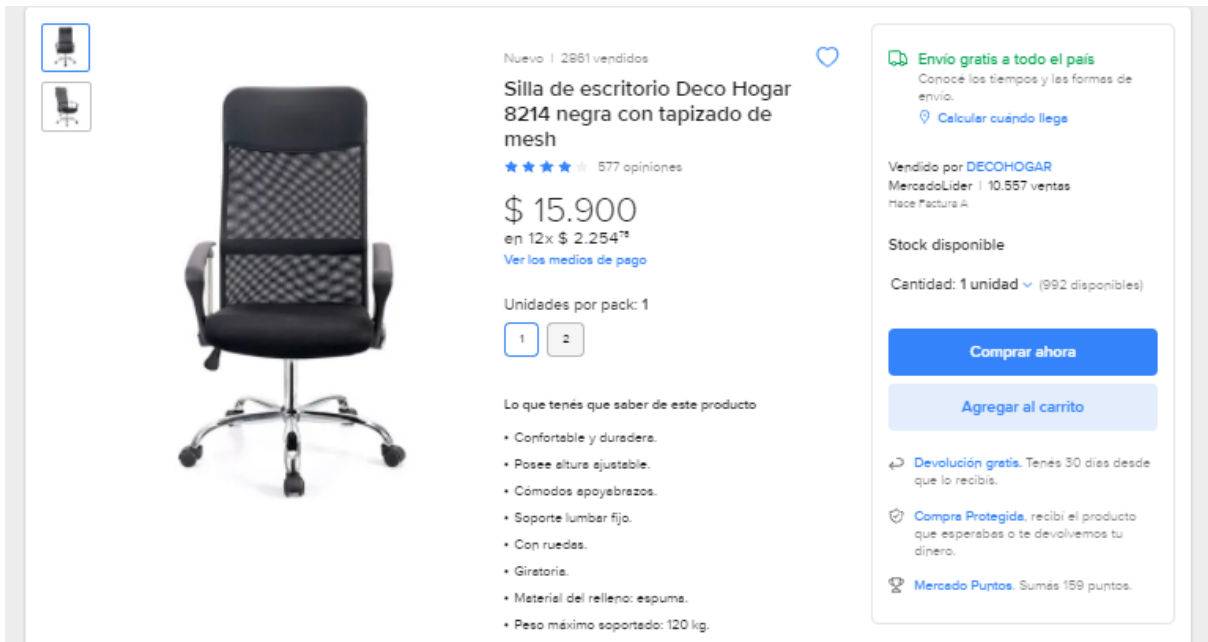
**\$116 K**/mes

No hay suficientes informes

Sueldo base promedio

Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021).

Ilustración 40 - Anexo 32 - Silla de escritorio



Nuevo | 2861 vendidos

**Silla de escritorio Deco Hogar 8214 negra con tapizado de mesh**

★★★★☆ 577 opiniones

**\$ 15.900**  
en 12x \$ 2.254<sup>78</sup>  
[Ver los medios de pago](#)

Unidades por pack: 1  
1 2

Lo que tenés que saber de este producto

- Confortable y duradera.
- Posee altura ajustable.
- Cómodos apoyabrazos.
- Soporte lumbar fijo.
- Con ruedas.
- Giratoria.
- Material del relleno: espuma.
- Peso máximo soportado: 120 kg.

**Envío gratis a todo el país**  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

Vendido por **DECOHOGAR**  
MercadoLider | 10.587 ventas  
Hace factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (992 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

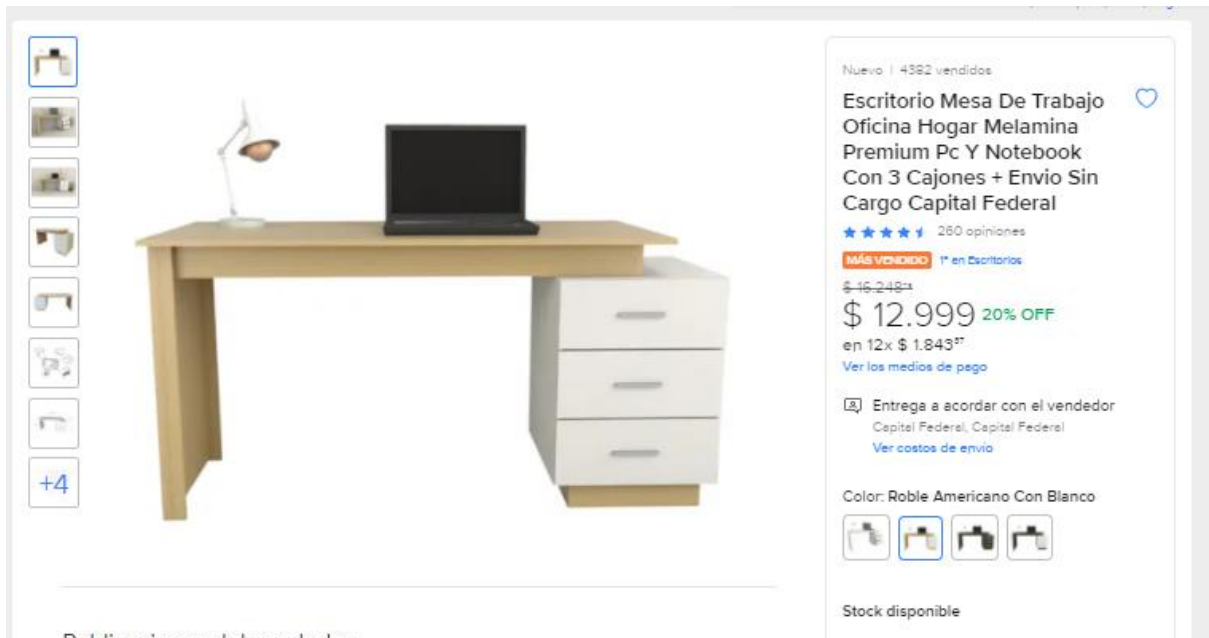
↔ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡️ **Compra Protegida.** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 159 puntos.

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 41 - Anexo 33 - Escritorio para computadora



Nuevo | 4382 vendidos

**Escritorio Mesa De Trabajo Oficina Hogar Melamina Premium Pc Y Notebook Con 3 Cajones + Envío Sin Cargo Capital Federal**

★★★★☆ 260 opiniones

MÁS VENDIDO #1 en Escritorios

~~\$ 16.248<sup>14</sup>~~  
**\$ 12.999** 20% OFF  
 en 12x \$ 1.843<sup>27</sup>

Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor  
 Capital Federal, Capital Federal  
 Ver costos de envío

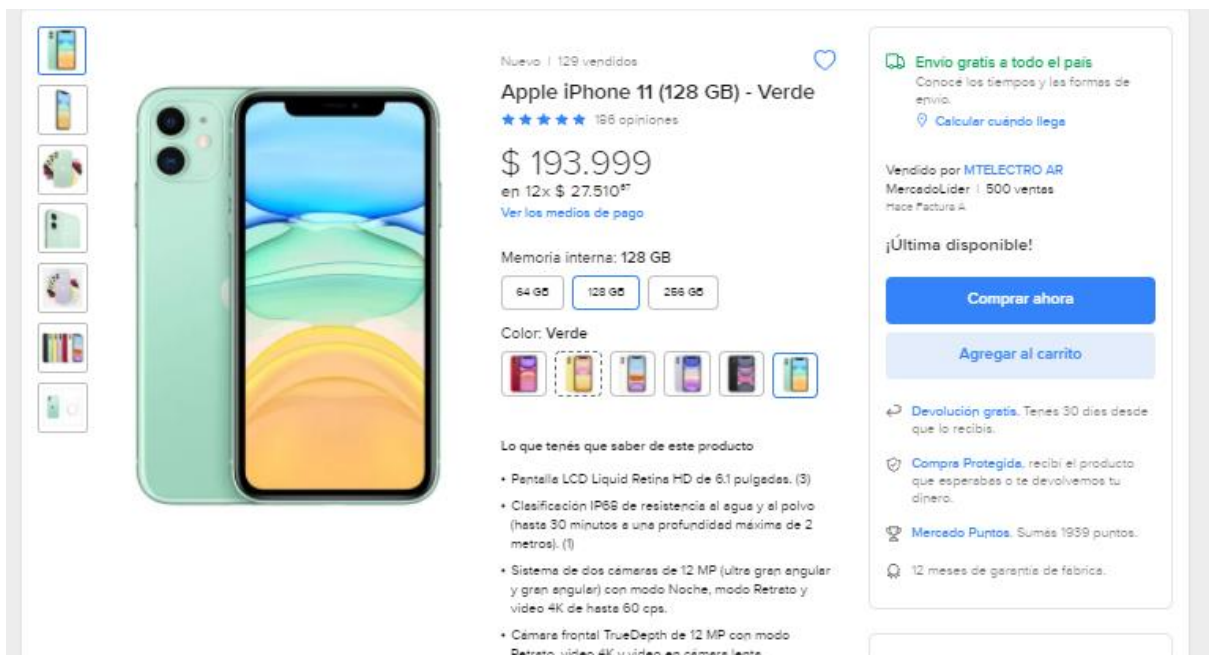
Color: Roble Americano Con Blanco

Stock disponible

Publicaciones del vendedor

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 42 - Anexo 34 - Apple Iphone 11 (128GB) - Verde



Nuevo | 129 vendidos

**Apple iPhone 11 (128 GB) - Verde**

★★★★☆ 196 opiniones

**\$ 193.999**  
 en 12x \$ 27.510<sup>27</sup>

Ver los medios de pago

Memoria interna: 128 GB

64 GB 128 GB 256 GB

Color: Verde

Lo que tenés que saber de este producto

- Pantalla LCD Liquid Retina HD de 6,1 pulgadas. (3)
- Clasificación IP68 de resistencia al agua y al polvo (hasta 30 minutos a una profundidad máxima de 2 metros). (1)
- Sistema de dos cámaras de 12 MP (ultra gran angular y gran angular) con modo Noche, modo Retrato y video 4K de hasta 60 fps.
- Cámara frontal TrueDepth de 12 MP con modo Retrato, video 4K y video en cámara lenta.

Envío gratis a todo el país  
 Conoce los tiempos y las formas de envío.  
 Calcular cuándo llega

Vendido por MTELECTRO AR  
 MercadoLider | 500 ventas  
 Hace Factura A

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

Devolución gratis. Tienes 30 días desde que lo recibis.

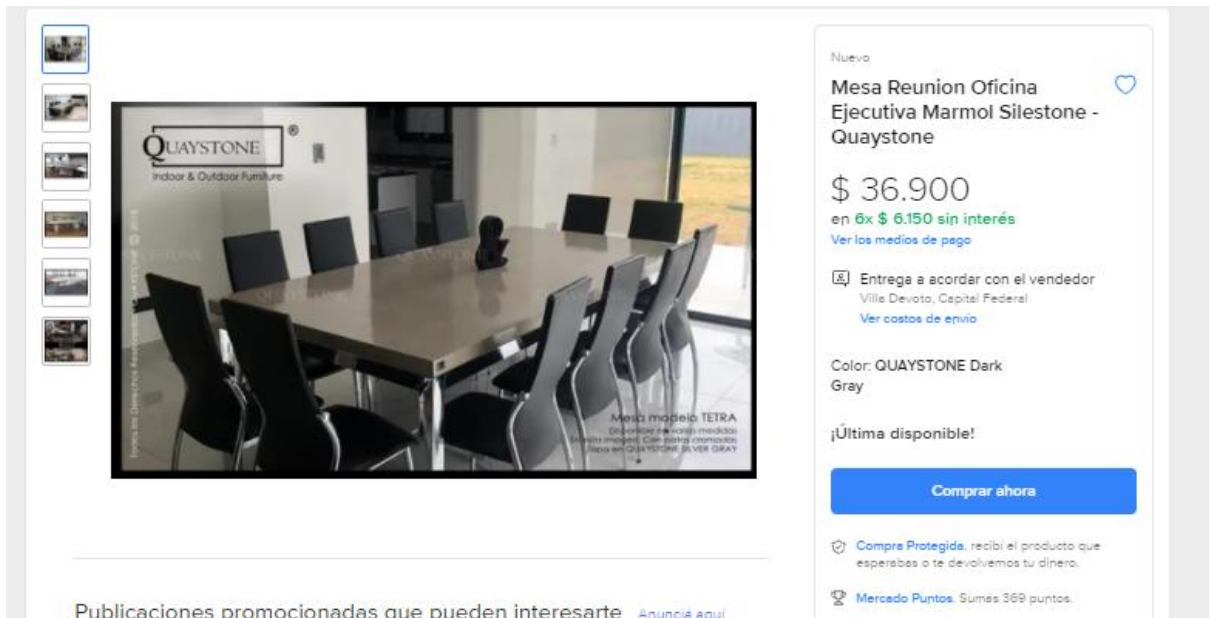
Compra Protegida. recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Mercedo Puntos. Sumés 1939 puntos.

12 meses de garantía de fábrica.

Fuente extraída de: (Mercadolibre, 2021).

Ilustración 43 - Anexo 35 - Mesa reunión oficina



Nuevo

**Mesa Reunion Oficina Ejecutiva Marmol Silestone - Quaystone**

**\$ 36.900**  
en 6x \$ 6.150 sin interés  
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Villa Devoto, Capital Federal  
[Ver costos de envío](#)

Color: QUAYSTONE Dark Gray

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

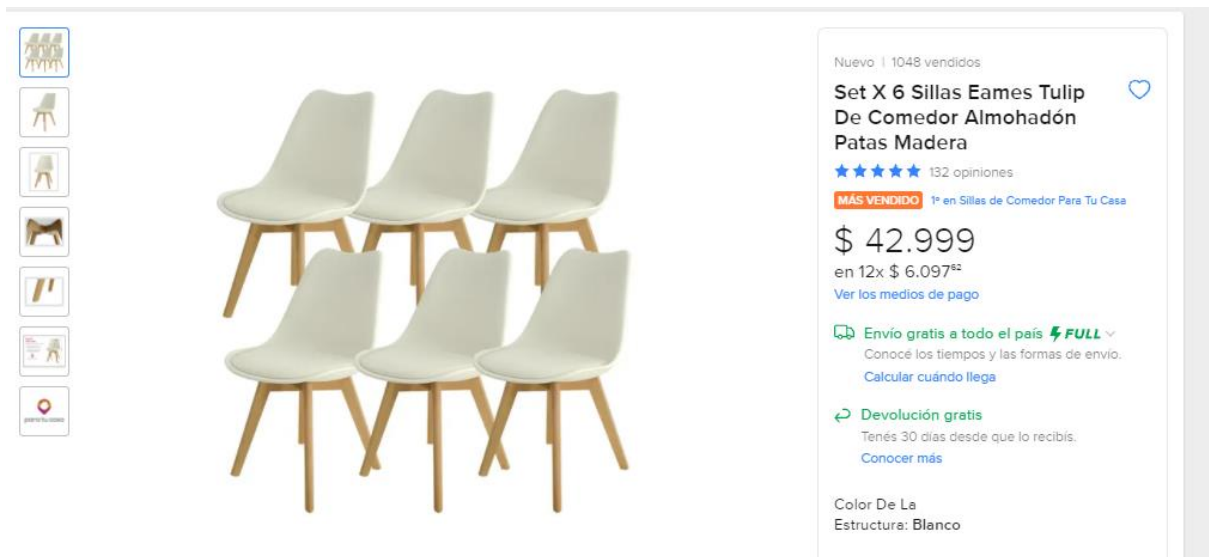
**Compra Protegida:** recibi el producto que esperabas o te devolvimos tu dinero.

**Mercado Puntos:** Sumás 369 puntos.

Publicaciones promocionadas que pueden interesarte [Anunciá aquí](#)

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 44 - Anexo 36 - Set x 6 sillas



Nuevo | 1048 vendidos

**Set X 6 Sillas Eames Tulip De Comedor Almohadón Patas Madera**

★★★★★ 132 opiniones

**MÁS VENDIDO** <sup>1º</sup> en Sillas de Comedor Para Tu Casa

**\$ 42.999**  
en 12x \$ 6.097<sup>62</sup>  
[Ver los medios de pago](#)

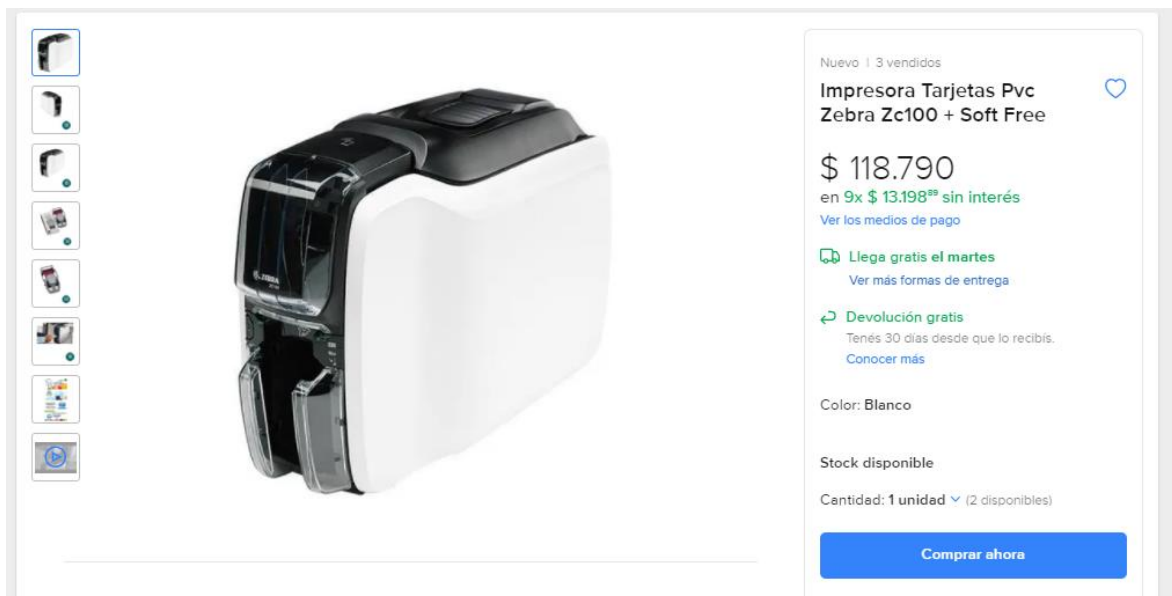
**Envío gratis a todo el país** **FULL**   
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

**Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Color De La Estructura: Blanco

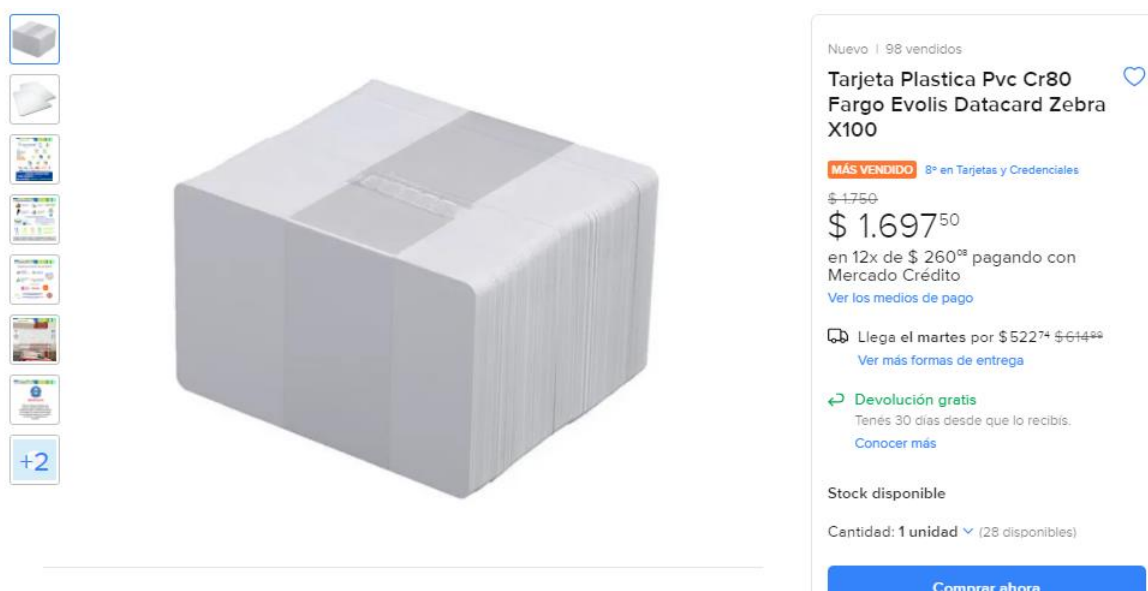
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 45 - Anexo 37 - Impresora de Tarjetas Pvc.



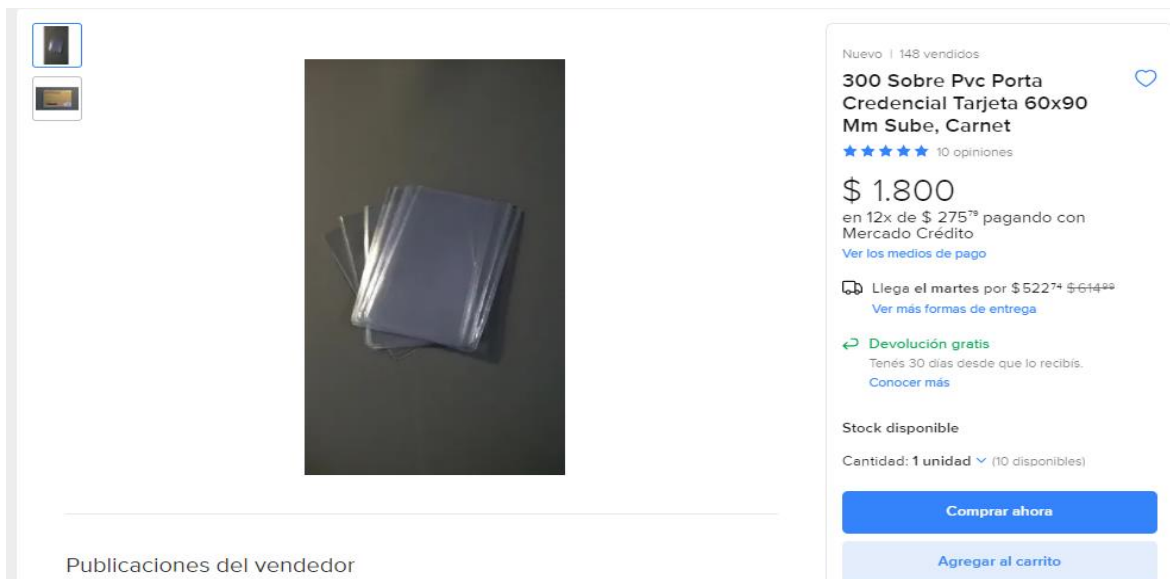
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2021).

Ilustración 46 - Anexo 38 - Tarjetas Plásticas Pvc



Fuente extraída de: (Mercadolibre, 2021).

Ilustración 47 - Anexo 39 - Sobre PVC Porta Tarjeta



The image shows a screenshot of a product listing on Mercado Libre. On the left, there are two small thumbnail images of the product. The main image shows a stack of clear PVC card sleeves. To the right of the image, the product details are listed: 'Nuevo | 148 vendidos', '300 Sobre Pvc Porta Credencial Tarjeta 60x90 Mm Sube, Carnet', a 5-star rating with '10 opiniones', and a price of '\$ 1.800' with a financing option 'en 12x de \$ 275<sup>79</sup> pagando con Mercado Crédito'. Below the price, there is a delivery section: 'Llega el martes por: \$ 522<sup>74</sup> \$ 614<sup>49</sup>' and a 'Devolución gratis' section: 'Tenés 30 días desde que lo recibís. Conocer más'. The stock is listed as 'Stock disponible' with 'Cantidad: 1 unidad' (10 disponibles). At the bottom right, there are two buttons: 'Comprar ahora' and 'Agregar al carrito'. Below the main image area, it says 'Publicaciones del vendedor'.

Fuente extraída de: (Mercadolibre, 2021).

Ilustración 48- Anexo 40 - Plan Pyme Sistema + tarjetas + lector



The image shows a vertical list of features and pricing for the 'Plan Pyme Sistema + tarjetas + lector'. The features are listed in a light blue box with rounded corners:

- Plan Pyme Sistema + tarjetas + lector
- \$0 Fee de activación
- 1 Sucursal
- Operadores Ilimitados
- Clientes Ilimitados
- 500 Tarjetas
- 1 Lector

At the bottom, there are two pricing options in a dark blue box with rounded corners:

- \$2000 + IVA / abono mensual
- \$14.900 / Pago Inicial

Fuente extraída de: (Identificarsrl, 2021).

Ilustración 49 - Anexo 41 - Curso de Fidelización de clientes

**EXPERT+**

**\$2.742**  
al mes

Un pago anual de \$32.900

- Todos los beneficios de Expert
- Agrega a una persona a tu plan como beneficiario

**COMPRAR**

Fuente extraída de: (Platzi, 2021).

Ilustración 50 - Anexo 42 - Sistema de gestión

**NEGOCIO**

**\$1500**

Facturado Anualmente

\$1.800 Facturado mensualmente

- ✔ Factura electrónica
- ✔ Gestión de Ventas y Compras
  - ✔ Control de Stock
  - ✔ Gestión de Tareas
  - ✔ Presupuestos y pedidos
- ✔ Libro IVA Ventas y Compras
- ✔ Todas las integraciones
- ✔ Soporte por chat, correo electrónico y vídeo llamada.
- ✔ 1 usuario

Usuario adicional: \$300

**Solicitar ahora**

**ENTERPRISE**

**CONTACTANOS**

- ✔ Plan pensado para empresas con grandes exigencias y demandas.
- ✔ Gestión especializada para cada uno de tus procesos.
  - ✔ Ejecutivo de cuentas dedicado.
  - ✔ Beneficios exclusivos.
- ✔ Propuestas de desarrollos para escalar.

**Solicitar demo**

Fuente extraída de: (Duxsoftware, 2021).

## Ilustración 51 - Anexo 43 - Premisas y Objetivos.

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3.	Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
Premisas de Planes de Acción	
1.	Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2.	Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 54% para 2024	
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 20% para 2023	
Los ingresos aumentan a una razón del 7,33% anual en base al ingreso de 2020	
Plan de Acción 3: Disminuir los costos operativos en un 5% para 2023	
Los costos operativos disminuyen a una razón del 1,67% anual	

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 52 - Anexo 44 - Estado Contable 2019 Sauco S.A.

Ingresos 2019	\$ 374.689,99
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.484,82
Otros costos de venta	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 3.447.905,58
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023,33
Gastos Financieros	\$ 6.149.832,17
Otros Egresos	\$ -

Fuente: Elaboración propia con Estado Contable 2019 de Sauco S.A.

## Ilustración 53 – Anexo 45 - Inflaciones estimadas por BCRA.

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		2024	
		36,0%	1,360	47,3%	1,473	43,0%	1,43	36%	1,36	30%

Fuente extraída de: (BCRA, 2021).

## Ilustración 54 - Anexo 46 - Impuesto a las Ganancias, y Tasa de referencia LELIQ

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38% 0,38

Fuente extraída de: (BCRA, 2021).



## Ilustración 55 - Anexo 47 - Estado Contable 2020 - 2019

<b>DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:</b>		<b>SAUCO S.A.</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>	13.091.918,87	30.802.495,68	
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	5.073.394,37	11.888.010,86	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
<b>De Comercialización (Anexo III)</b>	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
<b>De Administración (Anexo III)</b>	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
<b>Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM</b>	4.628.015,59	6.149.832,17	
<b>Resultado Venta Bienes de Uso</b>		195.323,17	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	(7.772.599,90)	389.237,29	
menos			
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	-	(14.547,31)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>	(7.772.599,90)	374.689,99	

Fuente extraída de: (Canvas, 2021).