

**Sánchez, Julieta Valentina**

---

**Plan estratégico para el  
crecimiento sustentable de  
una empresa familiar**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin  
Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)





**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CÓRDOBA**  
JESUITAS

**ICDA**  
Escuela de Negocios

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

***“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO  
SUSTENTABLE DE UNA EMPRESA FAMILIAR”***

**AUTORA: JULIETA VALENTINA SÁNCHEZ**

**DIRECTOR: LUIS ENRIQUE CAMUSSI**

**CÓRDOBA, 2023**

## **DEDICATORIA**

Qué hermoso, y a la vez difícil, es poder hacer un agradecimiento.

Hay tantas personas a quien uno le gustaría rendir homenaje,  
a quien uno le debe sus logros.

En primer lugar, debo agradecer a mi familia, mi esposo e hijos, quienes sin  
quejas ni reclamos me han apoyado y acompañado en este proceso.  
Sin duda son mi motor día a día y el tesoro más preciado que tengo.

A mis padres, personas que han impregnado en mí el amor por el conocimiento  
y la superación personal. A ellos, mi mayor honra.  
¡Gracias por cada palabra y cada hora que me han dedicado!

Una mención especial, de corazón, es para David y Mariela, titulares de la  
firma, quienes con confianza y valor me abrieron las puertas y me dieron la  
posibilidad de transformar y potenciar todo lo que ellos vienen generando.  
Empresarios argentinos, con todo lo que eso significa. Gracias porque no sólo  
me permitieron inmiscuirme en sus pasillos, sino también transformar todo ese  
trabajo en mi tesis de maestría. Mil veces gracias.

A Brenda, quien con su responsabilidad y constancia me ayudó a superar el  
miedo de escribir. Una profesional en potencia.

A cada hermana y amiga que me impulsa y acompaña, ese mundo de mujeres  
que me rodea y que me inspira a superar mis propios límites.

A Dios, sólo Él conoce el verdadero significado de este logro.  
Lo hicimos juntos.

## **ABSTRACT**

Impulsada por el auge tecnológico que se experimentó durante la pandemia, debido a la necesidad constante de conexión, la empresa Beep Informática de la ciudad de San Francisco vivió un crecimiento repentino que los llevó a una crisis de organización interna y externa. Ante la necesidad de reestructurar el negocio para acompañar dicho crecimiento, se pidió asesoría externa profesional que diagnosticara y propusiera acciones estratégicas para utilizar el impulso de dicho auge y promover un continuo aumento en las ventas, de manera sustentable y con una mirada a largo plazo.

Así es como se elaboró el siguiente plan de negocio, con el fin de volver aún más eficientes los procedimientos empresariales exitosos e implementar nuevas medidas que respondan a las necesidades propias de una empresa en crecimiento. Para su consecución se realizó un relevamiento organizacional, como así también el análisis profundo del contexto y el mercado, siendo éstas las bases para el desarrollo del modelo de negocio basado en la definición de objetivos estratégicos para cada unidad, focalizando una transformación más profunda en las áreas de Recursos Humanos, Marketing y Finanzas.

Finalmente se tuvo en cuenta el análisis sobre distintos escenarios, lo que permitió fundamentar y proyectar la viabilidad de la ejecución del correspondiente plan de negocio.

Palabras claves: #plandenegocio #recursoshumanos #empresas #crecimiento #sustentabilidad #reorganización #pandemia #modelodenegocio #estratégico

## ÍNDICE:

### I) Presentación:

1. Justificación y antecedentes.....	10
2. Objetivos del Trabajo Final.....	11
3. Planteo del problema.....	11
4. Hipótesis.....	12
5. Encuadre metodológico.....	13

### II) Desarrollo:

#### **Capítulo 1: Análisis contextual**

1.1. Un mundo post pandémico.....	14
1.2. Situación en Argentina.....	15
1.3. Situación en San Francisco, Córdoba.....	20

#### **Capítulo 2: Historia y descripción de la empresa**

2.1. Resumen ejecutivo de la empresa.....	23
2.2 Tendencias financieras.....	26

#### **Capítulo 3: Planificación de escenarios**

3.1 Análisis Pestel.....	33
3.1.1 Escenario mundial.....	36
3.1.2 Escenario Argentina.....	37
3.2 Análisis FODA.....	39
3.2.1 Aplicado a Beep Informática.....	42

#### **Capítulo 4: Las 5 Fuerzas de Porter**

4.1 Amenazas de nuevos competidores.....	46
4.2 Amenazas de productos sustitutos.....	47
4.3 Poder de negociación con proveedores.....	49

4.4 Poder de negociación con compradores.....49

4.5 Análisis de la competencia.....50

## **Capítulo 5: *Plan de Negocio***

5.1. Visión, misión y valores.....52

5.2. Modelo de negocio - herramienta CANVAS.....53

    5.3.1 Segmentos de mercado.....54

    5.3.2 Propuesta de valor.....55

    5.3.3 Canales.....56

    5.3.4 Relaciones con los clientes.....58

    5.3.5 Asociaciones claves.....60

    5.3.6 Recursos claves.....61

    5.3.7 Actividades claves.....63

    5.3.8 Fuentes de ingresos claves.....64

    5.3.9 Estructura de costo.....66

## **Capítulo 6: Plan estratégico**

6.1. Gestión operativa y gestión estratégica.....70

6.2. Niveles estratégicos.....71

    6.2.1. Estrategia corporativa.....71

    6.2.2. Estrategia de negocio.....71

    6.2.3. Estrategia funcional u operativas.....71

6.3 Definición de objetivos SMART o inteligentes.....74

6.4 Definición de estrategias y objetivos.....77

6.5 Definición de las acciones a implementar.....81

6.6 Diagrama de Gantt.....90

<b>III) Conclusión.....</b>	92
<b>IV) Reflexiones Finales .....</b>	95
<b>V) Bibliografía.....</b>	96
<b>VI) Anexos.....</b>	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del PBI entre 2010 y 2019.....	15
Figura 2. Tasa de política monetaria y cotización del dólar.....	18
Figura 3. Evolución de la tasa de desempleo.....	18
Figura 4. Evolución del salario real.....	19
Figura 5. Mapa de San Francisco, Parque Industrial.....	20
Figura 6. Mapa de San Francisco, Polo Educativo.....	21
Figura 7. Logo de Beep Informática.....	23
Figura 8. Ventas en unidades del Centro de Fotocopiado.....	27
Figura 9. Ventas unidades de Servicios Técnicos.....	28
Figura 10. Venta promedio de Insumos.....	29
Figura 11. Venta promedio de Insumos en dólares.....	31
Figura 12. Tendencia estimada de Ventas generales.....	32
Figura 13. Factores del análisis PESTEL.....	35
Figura 14. Relación del análisis FODA.....	41
Figura 15. FODA aplicado a Beep Informática.....	43
Figura 16. Las 5 fuerzas de Porter. ....	45
Figura 17. Visión, misión y valores de Beep Informática.....	52
Figura 18. Modelo de Negocio - lienzo CANVAS.....	53
Figura 19. Comentarios extraídos de Google Maps.....	59
Figura 20. Modelo CANVAS aplicado a Beep Informática.....	67
Figura 21. Objetivos SMART.....	74
Figura 22. Distribución del espacio actual de Beep Informática..	86
Figura 23. Distribución del espacio propuesta.....	86

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Ventas en unidades del Centro de Fotocopiado.....	27
Tabla 2. Ventas unidades de Servicios Técnicos.....	28
Tabla 3. Ventas en pesos de Insumos.....	29
Tabla 4. Tipo de cambio oficial.....	30
Tabla 5. Venta en dólares de Insumos.....	30
Tabla 6. Ventas estimadas totales.....	31
Tabla 7. Escenario Mundial según análisis pestel.....	36
Tabla 8. Escenario Argentina según análisis pestel.....	37
Tabla 9. Análisis FODA empresa BEEP.....	42
Tabla 10. Definición de objetivos y estrategias de BEEP.....	77
Tabla 11. Diagrama de GANTT.....	90

## PRESENTACIÓN

El siguiente Trabajo Final de Maestría en Dirección de Empresas consiste en la presentación de un plan de negocio para la empresa Beep Informática, ubicada en la ciudad de San Francisco (Córdoba), que durante la pandemia experimentó un repentino crecimiento que precisaría consigo una reorganización interna.

A partir del análisis de la realidad empresarial, se observó la necesidad corporativa de reorganizar sus procesos, por lo que se dará cuenta de dicho relevamiento: la historia empresarial, sus valores, el contexto, el mercado en que se encuentra inmersa y la comercialización y servicios que brinda.

Por lo expuesto anteriormente, se propone la elaboración de un plan de negocio y su correlativo análisis de mejora para la reestructuración de áreas o procesos que no estén funcionando y la optimización de aquellos que sí, con el fin de buscar obtener resultados más eficaces para la gestión empresarial de Beep Informática.

Finalmente se desarrollará la estrategia a seguir para lograr una estructura sólida, funcional y sostenible en el tiempo que sirva de base para el futuro crecimiento.

### **1. Justificación y Antecedentes:**

El motivo por el cual se abordará esta temática de trabajo final de maestría se debe al deseo de quien la diseña de desarrollarse profesionalmente como consultora de empresas. Por dicha razón, trabajar con la empresa familiar Beep Informática se convierte en una experiencia piloto para el proyecto personal de asesoría empresarial. Esto implica ayudarlos a organizarse corporativamente luego de haber experimentado un abrupto crecimiento del negocio durante la pandemia, que resultó en la actual necesidad de una reestructuración en todas las áreas de trabajo. Lograr este objetivo es la clave para que Beep Informática pueda seguir con su proyección de crecimiento de una manera sustentable.

Se considera este proyecto como un aporte al campo disciplinar que nos compete debido a que en nuestro país, según el Club Argentino de Negocios de Familia (2017), el 90% de las empresas son empresas familiares que representan el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI, sin embargo sólo un 4% sobrevive a la tercera generación y apenas un 1 % a la cuarta. Queda así expuesta la necesidad de estudiar y generar proyectos empresariales que aboguen por el crecimiento y la sustentabilidad de las empresas familiares en Argentina.

## **2. Objetivos del Trabajo Final:**

### Generales

- Desarrollar un Plan de Negocio para *Beep Informática* basado en objetivos estratégicos.
- Planificar la reestructuración organizacional de manera que esta sea sólida, funcional y sostenible en el tiempo.

### Específicos

- Describir el modelo de negocio de Beep Informática dando cuenta de su propuesta de valor.
- Determinar las estrategias generales implementadas por la firma en cuestión.
- Definir la estructura general de cada área de Beep.
- Desarrollar estrategias de cada área funcional para que se alineen con la estrategia general.
- Elaborar una planificación de los cambios a implementar en la organización en los próximos 6 meses

## **3. Planteo del problema:**

El abordaje de este trabajo surge de la falta de organización empresarial manifestada por los gerentes de Beep Informática debido a no poder

contabilizar la remuneración mensual percibida, problemas de stock e insumos, filas de espera prolongada de clientes, aumento inesperado de ventas y servicios, personal no capacitado en diferentes puestos de trabajo, falta de registro de ingresos y costos, entre otros, que trajo consigo un desconocimiento de la rentabilidad en cada una de las áreas de trabajo y de la importancia del aporte de cada una de ellas.

El principal problema por el que transita hoy Beep Informática es el bajo nivel de organización corporativa, lo que impide la optimización de productividad tanto de sus recursos humanos como de los recursos económicos y financieros disponibles.

Toda esta situación genera inquietud, angustia y desgano en quienes lideran la organización generando desmotivación y desánimo, sintiéndose esclavos de su propia empresa.

Urge la necesidad de lograr una estructura sólida y sostenible en el tiempo para que la firma siga creciendo de manera saludable en todo su potencial y para que los dueños se vean motivados a seguir invirtiendo dinero y esfuerzo en la misma.

#### **4. Hipótesis:**

Se plantea que el desorden experimentado actual en la empresa Beep Informática se debe a una perspectiva gerencial meramente operativa, lo cual ha generado desmotivación, agotamiento, incertidumbre, falta de tiempo, energía y un conocimiento limitado acerca de las áreas rentables de la empresa. Se sostiene que adquirir un conocimiento profundo y analítico sobre el negocio permitirá a los propietarios de Beep Informática tomar decisiones estratégicas, lo que a su vez facilitará un crecimiento sostenible, una optimización de los recursos existentes y una mejora en la rentabilidad económica obtenida. Se postula que la implementación de un diseño organizacional estratégico contribuirá a que los propietarios puedan dedicar su tiempo y esfuerzo a proyectar el crecimiento a mediano y largo plazo, en lugar de sólo solucionar problemas y necesidades diarias.

## **5. Encuadre metodológico:**

Para el desarrollo de la tesis se implementó un diseño de investigación de tipo exploratorio descriptivo. El estudio de la empresa y sus procesos se llevó a cabo a través de la recolección de información mediante entrevistas a sus gerentes y todos sus empleados, relevando el organigrama, revisando documentación provista por los responsables y observando el desarrollo y los procedimientos de la empresa en su día a día.

Para la recolección de datos se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas tales como: observación participante y no participante, entrevistas y encuestas presenciales y a través de videollamada.

Se analizaron los datos obtenidos a través de la elaboración de un plan de negocio que contempla la proyección de ventas, costos y resultados en los tres rubros del negocio, como así también la elaboración y el diseño de plantilla de caja y de instrumentos que optimicen la administración.

## **DESARROLLO**

### **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS CONTEXTUAL**

#### **1.1 Un Mundo Post Pandémico:**

A la hora de analizar los procesos externos e internos de cualquier negocio debe contemplarse el contexto en que se encuentra inmerso. De manera que no es posible no hacer mención en el presente trabajo de la repercusión transversal que tuvo la pandemia del SARS Covid-19 en nuestra sociedad y a nivel particular en la empresa Beep Informática.

Debido a la situación de emergencia sanitaria transitada en la pandemia a partir de marzo de 2020, por disposiciones gubernamentales todas las actividades de la esfera cotidiana se vieron forzadas a la digitalización a causa del distanciamiento social preventivo y obligatorio. Esto acrecentó el rol central de los dispositivos tecnológicos e informáticos que permitieron a las personas estar conectados y activos en las plataformas y redes sociales que median los diferentes aspectos de la vida en sociedad.

Desde fines de siglo XX, la sociedad viene atravesado procesos de profunda transformación y reestructuración debido al surgimiento y la innovación de las tecnologías de la información, lo cual ha implicado la adopción de nuevas formas de producir y comunicarse en las sociedades. Esto se fortaleció notablemente con la virtualidad masiva que se generó durante el período pandémico: la educación y el trabajo remoto dejaron de ser una alternativa para ser una necesidad.

Por estas razones, desde sus comienzos esta empresa familiar muestra un crecimiento sostenido de ventas de insumos informáticos y servicios técnicos de los mismos, debido a la necesidad en el área (San Francisco) tanto de personas como instituciones de digitalizarse y adquirir los elementos y soportes precisos para estar adecuados a las demandas sociales y productivas de hoy día. Esto se potenció aún más durante el período de inicios de la pandemia (año 2020), donde se puede visualizar un crecimiento exponencial de ventas de insumos informáticos y de servicios técnicos para dichos dispositivos, debido a la alta demanda social que se generó por la escolaridad

virtual y el trabajo remoto, donde cada miembro de la familia necesitó su propio dispositivo para proseguir en dichas instituciones.

## 1.2 Situación En Argentina:

Si se analiza económicamente la década del 2010 (Beep Informática nació en el año 2012), se puede describir estos años como de gran pérdida para el PBI per cápita de nuestro país. Como señala Osvaldo Kacef<sup>1</sup> (2020) en la revista Alquimias Económicas, en el año 2019 finalizó una década caracterizada por un crecimiento acumulado de 13,7% y de elevada volatilidad, en la que se sucedieron alzas y bajas alternadas a partir del año 2011. Los dos primeros años de la década (2010 y 2011) fueron los dos últimos años seguidos en los que se registró un crecimiento y los últimos dos (2018 y 2019) fueron los primeros en los que se verificaron contracciones consecutivas.

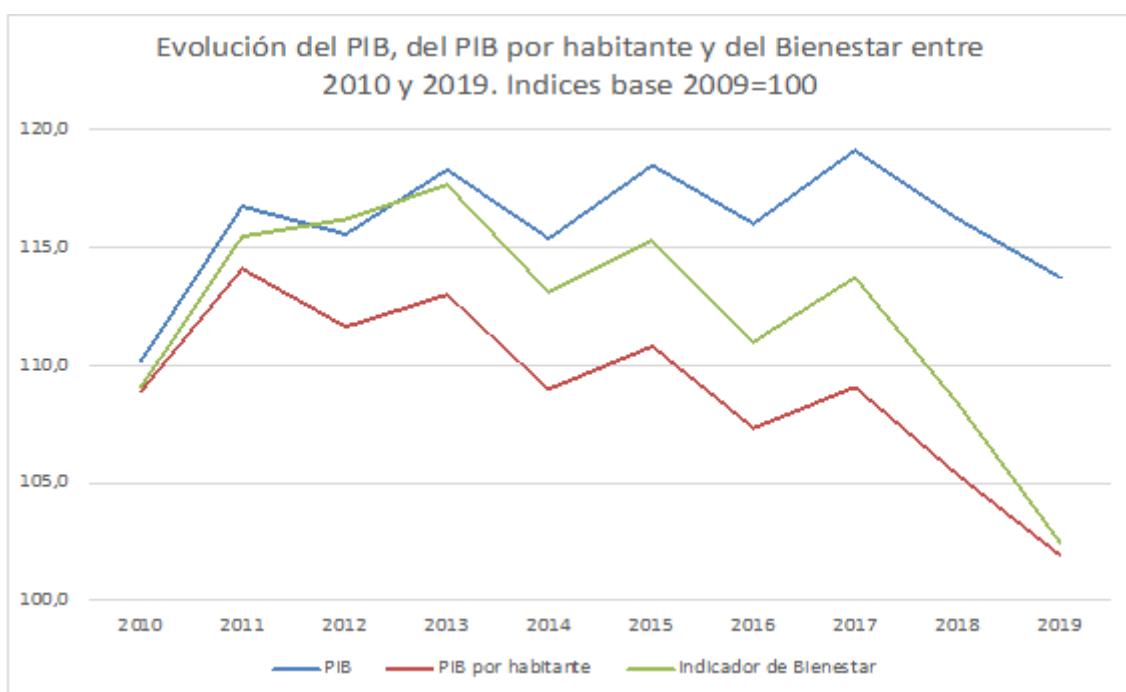


Figura 1. Evolución del PBI entre 2010 y 2019.

Fuente: revista Alquimia Económica. (2020)

<sup>1</sup> Investigador del Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires.

Como es habitual en la historia económica de la Argentina, la evolución de la economía a lo largo de estos años estuvo profundamente condicionada por la situación externa. Para fines de 2011, nuevamente se experimentó la pérdida de dinamismo de los precios de exportación y la disminución de los volúmenes exportados, debido a la crisis financiera internacional y los problemas de política energética. Así fue como se pasó de un superávit del 2,2% del PIB en 2009 a un déficit del 1% del PIB en 2011, dejando nula la posibilidad de recurrir al financiamiento externo, constituyendo una fuente de pérdida de reservas internacionales. Ésto deterioró las expectativas de evolución futura de la economía, incentivando la fuga de capitales. Así fue como la formación de activos externos por parte de residentes (y su creciente presión sobre las reservas internacionales) llevó a las autoridades a imponer el control de cambios (el “cepo”) en noviembre de 2011, marcando así el inicio de un quiebre definitivo de la tendencia creciente que había mostrado la evolución del PIB desde el año 2003. A partir de entonces, la economía se estancó.

Es de vital importancia mencionar que durante esta misma década vivimos dos períodos presidenciales: el segundo gobierno de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015) y el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019).

Estudiando el bienestar de la sociedad según el PIB por habitante y el Coeficiente de Gini (índicador de distribución desigual del ingreso), Osvaldo Kacef concluye que:

- En los primeros dos años de la década, la economía creció fuertemente superando los impactos de la crisis financiera internacional. A su vez, el producto por habitante creció, al mismo tiempo que mejoró la distribución del ingreso.
- En los cuatro años siguientes (2012-2015) la economía entró en un período de estancamiento en el que se alternaron años impares de crecimiento con años pares de caída del PIB: restricciones sobre la oferta de bienes, dificultad para importar por el control de cambios y deterioro de expectativas, afectando negativamente el gasto privado. Las importaciones y la inversión

se contrajeron, al igual que las exportaciones, en casi todo el período, el consumo privado acompañó las oscilaciones del PIB y el consumo público fue el único componente de la demanda que creció.

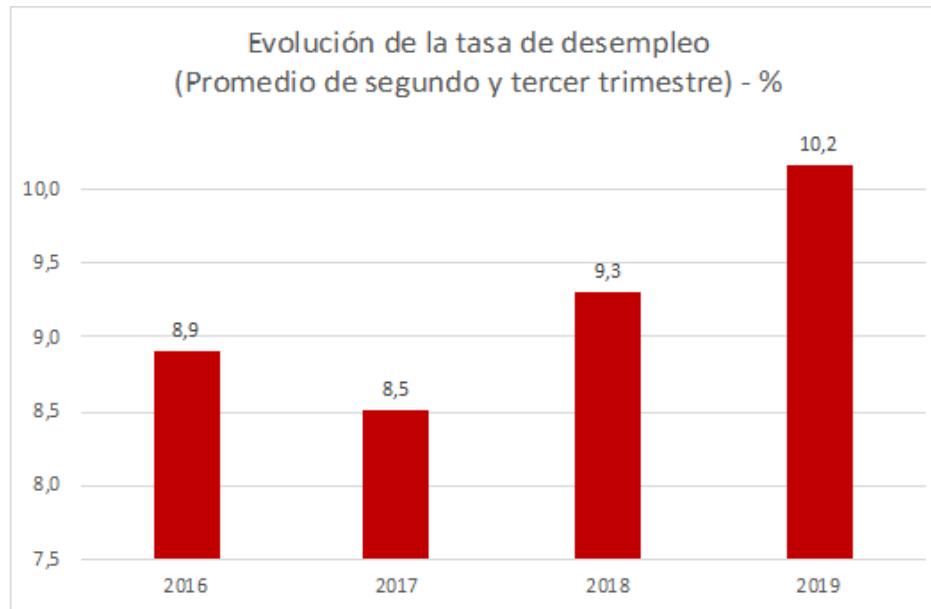
- La evolución del consumo público llevó a que, a fines del 2015, hubiese un déficit del Gobierno Nacional de 5,1% del PIB, financiado con adelantos transitorios del Banco Central.
- El PIB por habitante se contraíó entre 2011 y 2015 un 2,9%, es decir que disminuyó a una tasa promedio de 0,7% anual, sin embargo el indicador de bienestar se mantuvo constante, resultado de la mejora en la distribución del ingreso, compensando así la disminución del ingreso promedio por habitante.
- Entre 2015 y 2019, el PIB se contraíó un 4% y la disminución del ingreso promedio por habitante fue agravada por el deterioro de la distribución del ingreso, razón por la cual el indicador de bienestar se redujo en 11,1% (a una tasa promedio de 2,9% por año).
- En abril de 2018 el gobierno solicitó un préstamo al FMI, comprometiéndose a realizar un fuerte ajuste fiscal e implementar una política monetaria contractiva, repercutiendo nuevamente sobre las expectativas de los mercados de activos y generando una elevada depreciación de la moneda: el tipo de cambio, que se ubicaba en \$20 por dólar en abril de 2018, alcanzó un nivel máximo de \$ 41,25 por dólar a fines de septiembre de ese año. Adicionalmente, en el 2019, la contracción económica siguió de una aceleración de la inflación que alcanzó al 53,8%.



**Figura 2. Tasa de política monetaria y cotización del dólar.**

Fuente: revista Alquimia Económica. (2020)

- Los efectos de la caída del PIB fueron negativos, aumentando la tasa de desempleo y la subocupación.

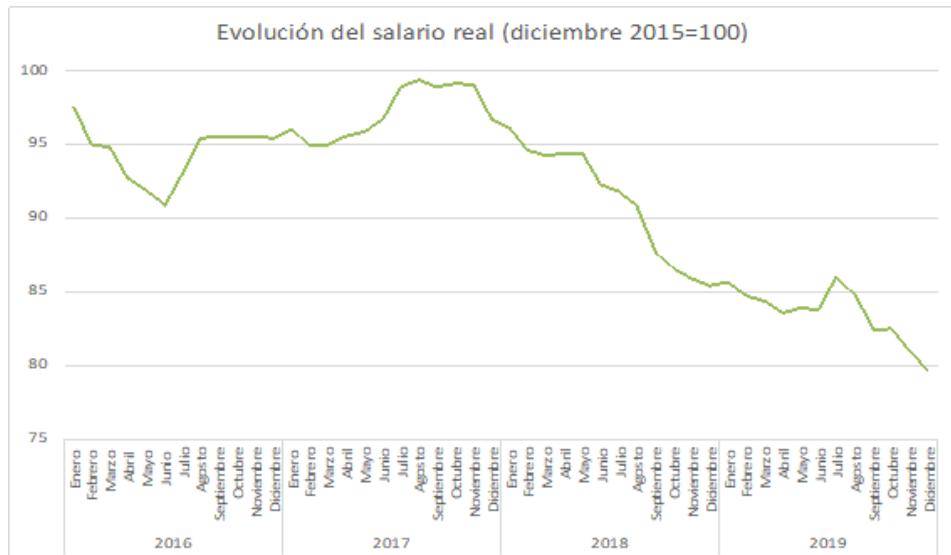


**Figura 3. Evolución de la tasa de desempleo.**

Fuente: Revista Alquimia Económica. (2020)

- La interacción devaluación-inflación generó una caída significativa del salario real: entre 2016 y 2019 los salarios reales se redujeron

en 20,3%. La suma de estos factores concluyó no sólo en la disminución del ingreso por habitante sino también de la distribución del mismo, cayendo así el índice de bienestar social.



**Figura 4. Evolución del salario real.**

Fuente: revista Alquimia Económica. (2020)

De esta forma, la década terminó con una economía estancada y un deterioro del nivel de vida.

La década del 2020 se inauguró con la pandemia del coronavirus, donde la economía mundial se debió enfrentar al peligro de una fuerte recesión por el impacto sanitario, tanto sobre el comercio internacional como sobre los mercados financieros.

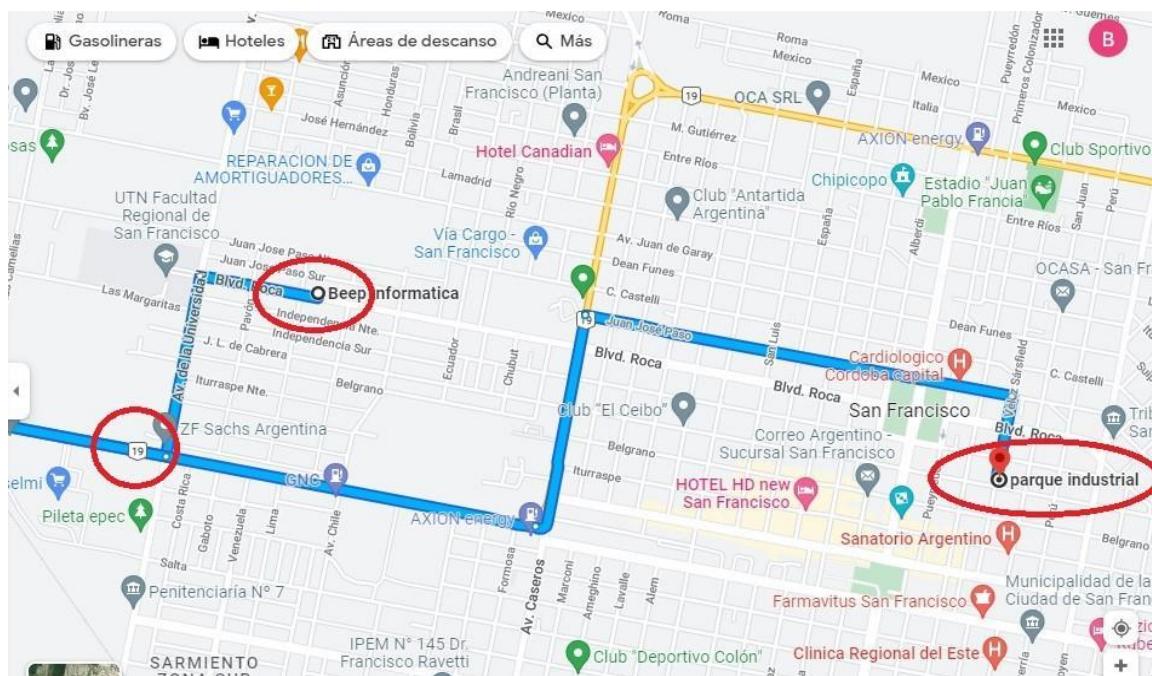
A pesar del adverso contexto económico en que se encuentra inmersa la Argentina, se verá en el próximo capítulo que desde su inauguración, el crecimiento de Beep Informática ha sido sostenido con una marcada tendencia, sobre todo a partir del año 2019. Esto se debe al crecimiento de la industria del Hardware (conjunto de componentes físicos de los equipos informáticos) y del Software (conjunto de programas o aplicaciones que hacen posible el funcionamiento de dichos equipos) que ha ido en constante avance y auge durante todos estos años, aumentando la demanda y la oferta de sus insumos y servicios.

### 1.3 Situación en San Francisco:

San Francisco es una de las principales ciudades de la provincia de Córdoba, ubicada en el departamento de San Justo. Está a 206 km de Córdoba Capital y limita con Frontera (Pcia. de Santa Fe). Esta localidad se ubica en una región agropecuaria muy próspera, con excelente rendimiento de soja, trigo, maíz, la producción láctea e industrial. (San Francisco Digital, 2018)

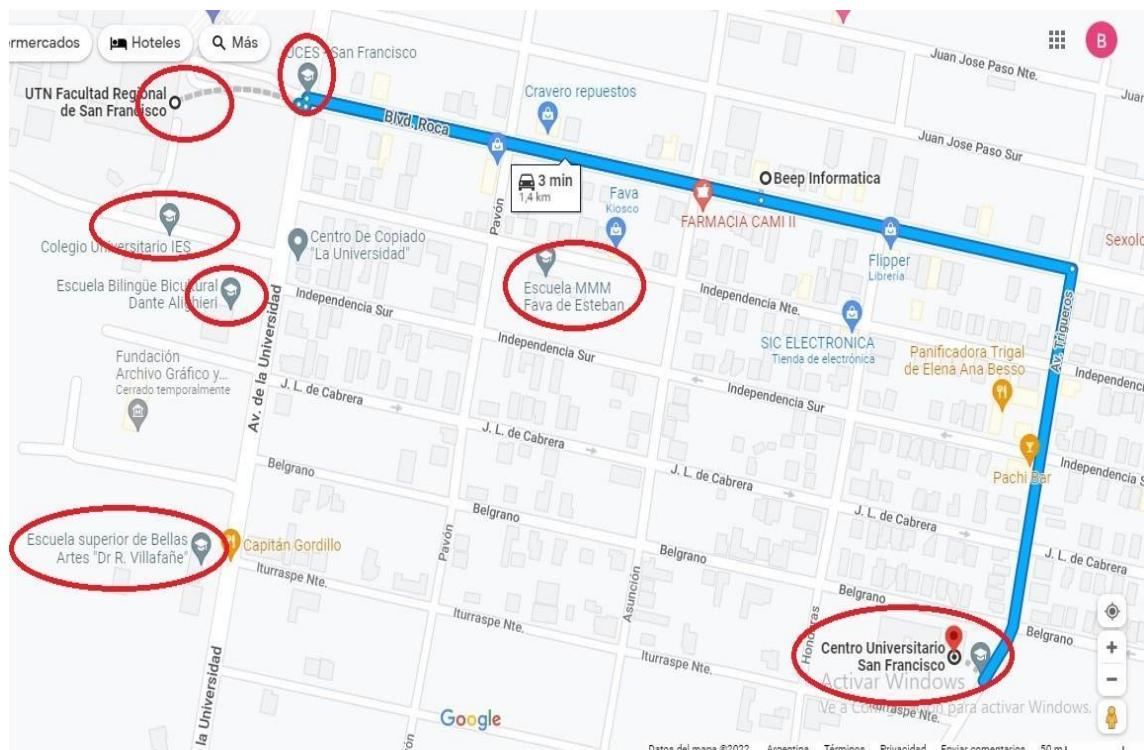
Se fundó a fines del siglo XIX y fue a lo largo del siglo pasado que, a raíz del crecimiento de la ciudad, se fue desarrollando como un polo industrial; sus primeras fábricas estuvieron dedicadas a la elaboración de materias primas agropecuarias, dando a luz industrias alimenticias, como por ejemplo SanCor. En una segunda etapa, se han ido desarrollando diversas industrias (textiles, automotores, de madera, harinas, pastas, etc.) por lo que en la actualidad cuentan con un gran y pujante Parque Industrial ubicado tan solo a 4km del local de Beep Informática. Dicho Parque alberga a más de 160 empresas y  $\frac{1}{3}$  de ellas está comenzando a radicarse en el lugar, según el blog oficial del Parque Industrial San Francisco. (2023)

**Figura 5. Mapa de San Francisco, Parque Industrial.**



Fuente: Google Maps (2022) con referencias de elaboración propia.

También se lo considera un Polo Educativo, dado a luz por los grupos industriales, motivados por la necesidad de contar con Ingenieros nacidos allí para seguir construyendo la creciente industria local. Así fue como, en Marzo de 1969, se creó la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) Delegación San Francisco. Más tarde, en diciembre de 2012, se firmó un convenio con la Universidad Nacional de Villa María formando un Centro Universitario San Francisco, el cual trajo nuevas carreras universitarias públicas a la ciudad, junto con programas de extensión e investigación. La UTN queda a 400 mts del local de Beep y el Centro Universitario a 600 mts (lo cual favorece el desarrollo del Centro de Fotocopiado de Beep). Por último, su densidad poblacional es de 62.211 habitantes (30.057 hombres y 32.154 mujeres). (IDEM)



**Figura 6. Mapa de San Francisco, Polo Educativo.**

Fuente: Google Maps (2022) con referencias de elaboración propia.

Tras analizar este contexto y realizar visitas presenciales al local de Beep Informática a través de la observación no participante pudo encontrarse que:

- Está ubicado en una avenida de mucha circulación (Bv. Roca).

→ Cuenta con facilidad para estacionar en la puerta.

→ Está próximo a la Ruta 19 (a 500 mts.) por lo que gente de los pueblos aledaños puede ingresar a comprar evitando ir hasta el centro de la ciudad.

→ Se encuentra en el meollo del Polo Educativo de San Francisco: a un par de cuadras de la UTN Regional de San Francisco, la Escuela Bilingüe Cultural Dante Alighieri y la Escuela Primaria Pública Fava de Esteban; a 5 cuadras, el IPEM 96º; a 7 cuadras la escuela Raúl Guillermo Villafañe y a 13 cuadras el Ipem Francisco Ravetti.

→ Alumnos y docentes van caminando al local; se venden muchos toners e insumos propios del rubro: papeles, resmas, tecnología para docentes y estudiantes, artículos de librería, etc.

→ Está próximo a la nueva zona de barrios cerrados, donde viven del trabajo rural y cuentan con mucho poder adquisitivo (ABC1). Esto permitió que durante la crisis de la pandemia, no hubiera impacto económico negativo a diferencia de otras zonas, acrecentando la venta de insumos informáticos y tecnológicos.

→ No presenta competencia en su área e incluso, al atraer tanto flujo de gente, muchos comerciantes comenzaron a abrir negocios en la cercanía del local de Beep Informática para aprovechar el gran movimiento de personas que provoca: una heladería, una carnicería, una verdulería y un local de ropa (tanto a izquierda como a derecha) en la misma cuadra. Todos ellos inauguraron tiempo después de la firma, lo cual terminó potenciando el posicionamiento de la empresa y aumentando y fomentando que la gente quiera ir a esa zona/barrio necesitando o aprovechando de hacer varios trámites en un mismo lugar.

## CAPÍTULO 2: HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



**Figura 7. Logo de Beep Informática.**

Fuente: Facebook. (2022)

### 2.1 Resumen Ejecutivo de la Empresa:

A partir de diversas entrevistas y encuestas llevadas a cabo presencialmente, por videollamada y a través de conversaciones telefónicas con los gerentes de Beep Informática, se relevó la historia de cómo surgió el negocio local y su desarrollo a lo largo de estos años:

En sus principios profesionales, David Bergero (creador y gerente) era pasante en una empresa de informática de San Francisco, estudió primeramente Telecomunicaciones en la ciudad de Río IV y cuando se mudó a la ciudad donde reside actualmente, hizo tres años de Ingeniería en Sistemas.

En el año **2008** contrajo matrimonio con Mariela Romanenghi (actual gerente) y decidió ser profesional independiente, comenzando en el año **2009** a realizar servicios técnicos a domicilio. Arreglaba en su comedor las máquinas de los clientes, al principio en el suelo y luego adquirió su primer escritorio. De a poco empezaron a traer algunos productos para ofrecer junto con los servicios que llevaba a cabo.

Hacia el año **2011**, sus padres decidieron mudarse a San Francisco con él y le ayudaron a comprar una casa, eligiendo que la misma estuviera ubicada en una avenida para poder tener el negocio en un lugar estratégico. Así fue

como en el año **2012** inauguran *Beep Informática*, con el taller al fondo del hogar familiar.

Para el **2014** se constituyen como responsables inscriptos en el A.F.I.P, año donde también nace su primer hija y sufren una gran inundación en el hogar/negocio debido a fuertes lluvias en la zona. Realizaron una separación con Durlock para poder seguir atendiendo, al tiempo que recibieron un préstamo familiar que utilizaron para armar el local en el patio de su casa. Contratan a Saya, el primer empleado, quien se encargaría de realizar los servicios técnicos.

En febrero de **2015** sufrieron una segunda inundación que los obligó a cerrar para limpiar, pero desde allí lograron empezar el camino de gran crecimiento. Debido a la inscripción, lograron mejores precios y financiación, por lo cual durante este año no sólo creció el arreglo de computadoras sino la venta de insumos. Con una impresora comenzaron a realizar copias a pedido de los clientes, y al ir teniendo cada vez más pedidos, decidieron alquilar durante ese año una máquina específica a tal fin, ya con créditos comerciales. A partir de ese mismo año, y hasta la actualidad, se inscribieron para contratar anualmente un empleado a través del Programa Primer Paso del gobierno provincial.

Durante el año **2016** transitaron una etapa de “experimentación” donde indagaron por otros negocios. Junto a Joaquín (nuevo empleado, recientemente recibido de Chef) buscaron emprender gastronómicamente: primero con alfajores de maicena, soñando poder poner una fabrica de alfajores, pero se dieron con que no les era rentable; probaron luego con lomitos y sandwiches gourmet (llegaron a instalar toda la cocina industrial en el taller) y tampoco resultó. Luego de esos intentos, decidieron cortar con la gastronomía y volver al rubro original. Allí decidieron emprender en el Centro de Fotocopiado, retomando las impresiones pero con equipamiento propio.

Así fue como en mayo de **2017** compraron las fotocopiadoras. Mariela se encargó de dicha área todo ese año. Luego, en marzo de **2018**, a raíz de la

temporada escolar, contrataron a Jesica para ayudar con las fotocopias, quien luego quedó a cargo de toda esta área.

Hacia el año **2019**, cerraron en el Polo Educativo la carrera de contador público, lo que repercutió en una importante baja de pedidos de fotocopias. Sí notaron nuevas subas durante los períodos de fiesta debido a las impresiones en color por tarjetería navideña.

En el año **2020** incorporan un nuevo empleado (Norberto) al taller debido a la alta demanda de servicios técnicos. Nace el segundo hijo de la familia, embarazo que requirió reposo absoluto por Mariela, teniendo que dejar sus responsabilidades y tareas principales en el local. A esto se le suma que ella es docente, profesora de música, teniendo que adaptarse a las nuevas modalidades virtuales, burbujas y cambios a consecuencia de la pandemia.

Luego, en el **2021** se retira Saya (el empleado más antiguo), lo que llevó a incorporar 2 empleados más al área de taller para cubrir la demanda técnica (Fabricio y Esteban). En septiembre de este mismo año, la familia se muda al quincho para dejar la casa 100% para la empresa (sólo quedó el lavadero familiar en el patio común del negocio).

En el presente **2022** incorporaron tres nuevas empleadas: Laura (encargada de redes sociales), Erica y Victoria para la caja y el fotocopiado. A su vez, se fueron tres empleados (Jesica, Laura y Esteban). En cuanto al negocio, notaron una disminución de pedidos en fotocopia, debido por ejemplo a que pos pandemia no todos los alumnos se reincorporaron a sus estudios, o instituciones como el Conservatorio Provincial pasaron a usar libros digitales y ya no imprimen más como institución sino que depende de lo que cada alumno desee. En marzo, se incorporó un gran cliente (ISFICANA - academia de inglés) con lo cual pudieron compensar la pérdida de los estudiantes de contabilidad y del conservatorio. Toda la rotación de personal y la variación en el tipo de clientes generó desorganización y estrés en todo el equipo y principalmente en los líderes del comercio. Es por ello que en ese mismo mes, contrataron los servicios de consultoría externa para la reorganización en la gestión del negocio y su planificación estratégica. En la primera entrevista con

los titulares declararon que si bien la empresa estaba en su punto máximo de crecimiento y venta, el nivel de energía que la misma les demandaba les estaba haciendo pensar en cerrar. Si bien David tiene estudios y capacitaciones del mundo del software y Mariela es docente, ninguno tiene conocimientos de negocios, ni de gestión y es por ello la necesidad de incorporar herramientas que faciliten la gestión. Acordando con nuestra hipótesis, determinar objetivos claros a largo, mediano y corto plazo, realizar el diseño de la organización, proyectar un plan de acción y acompañar a esta familia empresaria a implementar dicho plan, es la base para la supervivencia y crecimiento de Beep Informática.

## **2.2 Tendencias Financieras:**

A fin de poder analizar el crecimiento de la empresa, medido por su nivel de ventas, fueron elegidos diferentes criterios para el relevamiento de los datos para cada unidad de negocio, ya que no existen registraciones fidedignas de las mismas. Dicho análisis inicia con los datos obtenidos a partir del año 2019.

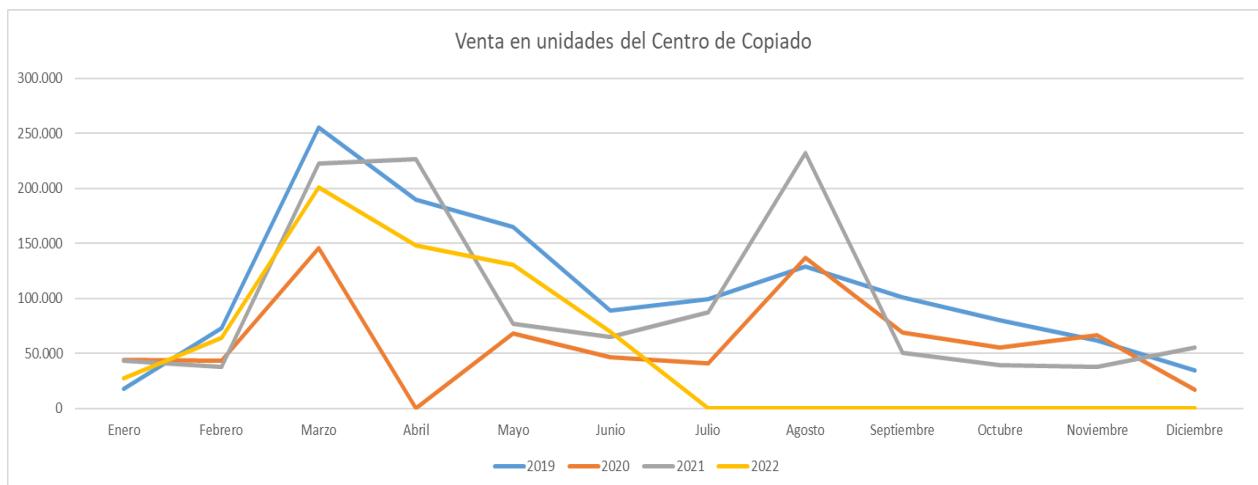
Estos datos fueron solicitados, no sólo a los dueños de la empresa, sino también a quien hoy es el contador de la firma y con ayuda del personal, quienes relevaron las máquinas de fotocopia para estimar el nivel de ventas de las mismas.

**Unidad de negocio “Centro de Fotocopiado”:** la proyección de las ventas se basará en la cantidad de copias mensuales registradas en cada máquina, información con la que sí cuenta la empresa, debido a registros manuales vinculados al cuidado técnico de la misma. Una vez determinadas las cantidades mensuales de fotocopias, se determinará un costo promedio para proyectar la venta en pesos, tomando en cuenta los que rigieron para el mes de junio de 2022:

**Tabla 1. Ventas en unidades del Centro de Fotocopiado**

Centro de Copiado	2019	2020	2021	2022
Enero	17.495	44.435	43.244	27.579
Febrero	73.303	43.748	37.947	63.872
Marzo	254.947	145.774	222.915	201.073
Abril	190.128	0	226.666	148.041
Mayo	165.157	68.550	76.614	130.621
Junio	88.805	46.229	64.821	69.841
Julio	99.044	41.126	87.136	0
Agosto	128.886	136.879	231.725	0
Septiembre	100.728	68.659	50.477	0
Octubre	80.175	55.001	39.517	0
Noviembre	62.027	66.841	37.962	0
Diciembre	34.414	16.784	55.746	0
TOTAL	1295109	734026	1174770	641027

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022).



**Figura 8. Ventas en unidades del Centro de Fotocopiado.**

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)

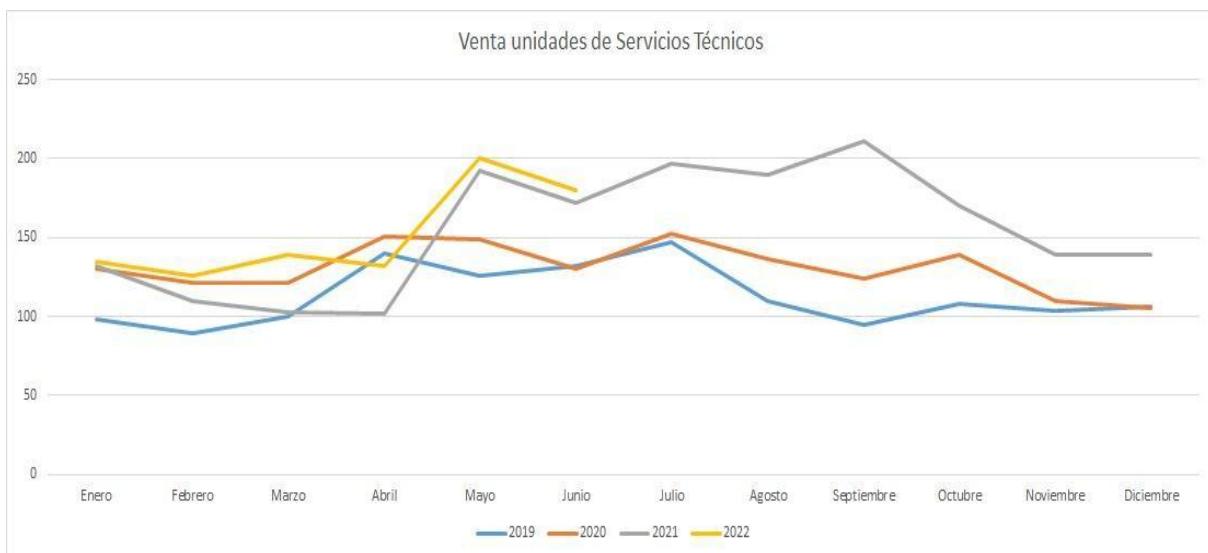
**Unidad de negocio “Servicios Técnicos”:** Se analizarán las ventas referidas a los servicios técnicos, para lo cual se solicitó un informe al encargado de servicio técnico ya que se puede determinar el dato de la cantidad de órdenes de trabajo realizadas en el sistema interno “Fidel”, sistema web de gestión y facturación electrónica que utiliza Beep Informática para la

registro y procedimiento de dichas solicitudes. Como podrá observarse a continuación, el crecimiento anual es constante:

**Tabla 2. Ventas unidades de Servicios Técnicos**

	2019	2020	2021	2022
Enero	98	130	132	135
Febrero	89	121	110	126
Marzo	100	121	103	139
Abril	140	151	102	132
Mayo	126	149	192	200
Junio	132	130	172	180
Julio	147	152	197	
Agosto	110	136	190	
Septiembre	95	124	211	
Octubre	108	139	170	
Noviembre	104	110	139	
Diciembre	106	105	139	
TOTAL	1.355	1.568	1.857	912

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)



**Figura 9. Ventas unidades de Servicios Técnicos.**

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)

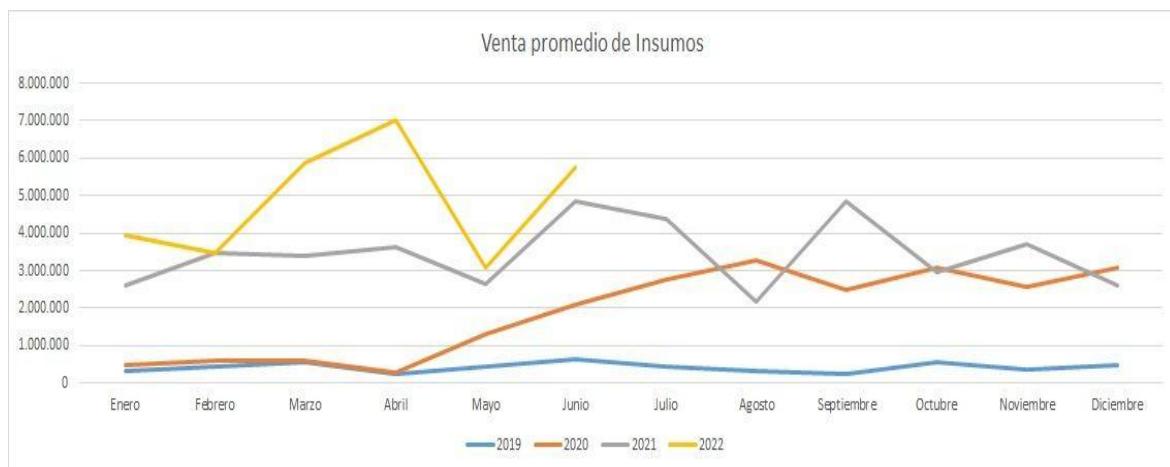
**Unidad de negocio “Venta de Insumos”:** Se tendrá a consideración la información entregada por el contador vinculada a la venta de insumos de la firma. Debido a la volatilidad del tipo de cambio y que dichos insumos están

directamente vinculados al mismo, se decidió dolarizar la siguiente tabla para su correcta interpretación:

**Tabla 3. Ventas en pesos de Insumos período 2019/2022**

	2019	2020	2021	2022
Enero	326.061	490.741	2.622.014	3.941.585
Febrero	423.753	607.195	3.489.883	3.484.517
Marzo	540.898	614.912	3.392.891	5.881.908
Abril	244.196	284.064	3.622.276	7.000.603
Mayo	454.761	1.322.672	2.654.942	3.082.964
Junio	625.562	2.103.762	4.852.973	5.764.693
Julio	428.721	2.769.782	4.372.345	
Agosto	342.144	3.265.346	2.185.221	
Septiembre	239.277	2.503.831	4.834.495	
Octubre	549.520	3.082.425	2.960.671	
Noviembre	378.064	2.580.624	3.728.408	
Diciembre	489.364	3.059.521	2.623.614	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.042.321,88</b>	<b>\$ 22.684.875,15</b>	<b>\$ 41.339.731,43</b>	<b>\$ 29.156.269,73</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)



**Figura 10. Venta promedio de Insumos.**

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)

**Tabla 4. Tipo de cambio oficial Pesos Argentinos/ Dólar período 2019/2022**

<b>Fecha</b>	<b>Tipo de cambio Oficial</b>			
	2019	2020	2021	2022
Enero	\$ 37,65	\$ 59,82	\$ 84,70	\$ 103,00
Febrero	\$ 37,17	\$ 60,47	\$ 87,60	\$ 105,12
Marzo	\$ 39,81	\$ 62,26	\$ 90,09	\$ 107,93
Abril	\$ 42,71	\$ 64,53	\$ 92,24	\$ 111,12
Mayo	\$ 44,80	\$ 66,93	\$ 93,67	\$ 115,73
Junio	\$ 44,87	\$ 68,63	\$ 94,73	\$ 120,32
Julio	\$ 42,37	\$ 70,52	\$ 95,76	\$ 125,45
Agosto	\$ 44,36	\$ 72,52	\$ 96,79	\$ 131,89
Septiembre	\$ 56,00	\$ 74,25	\$ 97,78	
Octubre	\$ 57,64	\$ 76,25	\$ 98,79	
Noviembre	\$ 59,75	\$ 78,69	\$ 99,81	
Diciembre	\$ 59,98	\$ 81,43	\$ 101,00	

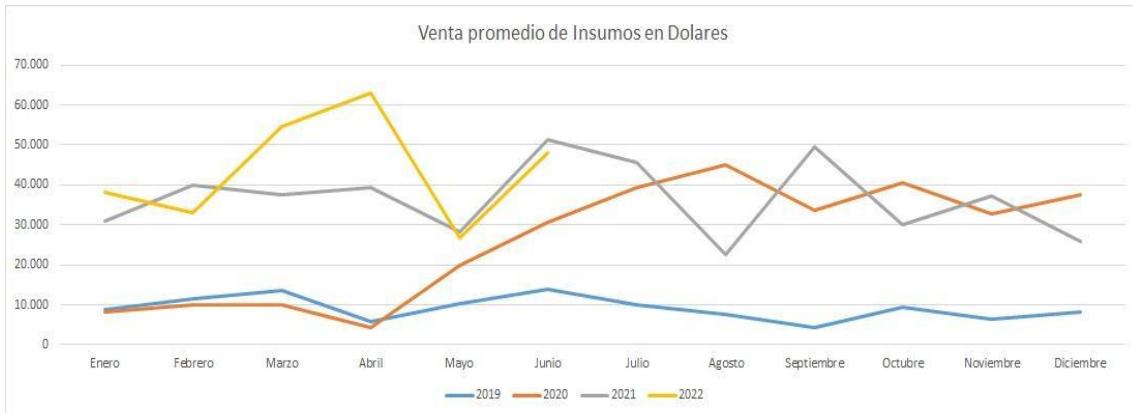
**Fuente:** Elaboración propia a partir de información relevada la web del Banco Central de la República Argentina

A partir de la tabla estimada de ventas en pesos, dividiendo por el tipo de cambio oficial obtenemos la tabla que nos da la información de las ventas estimadas en dólares del período enero 2019 - junio 2022.

**Tabla 5. Venta de dólares de Insumos período 2019/2022**

	2019	2020	2021	2022
Enero	8.660	8.204	30.956	38.268
Febrero	11.400	10.041	39.839	33.148
Marzo	13.587	9.877	37.661	54.497
Abril	5.718	4.402	39.270	63.000
Mayo	10.151	19.762	28.344	26.639
Junio	13.942	30.654	51.230	47.911
Julio	10.119	39.277	45.659	0
Agosto	7.713	45.027	22.577	0
Septiembre	4.273	33.722	49.443	
Octubre	9.534	40.425	29.969	
Noviembre	6.327	32.795	37.355	
Diciembre	8.159	37.572	25.976	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 109.582,59</b>	<b>\$ 311.757,54</b>	<b>\$ 438.279,34</b>	<b>\$ 263.464,25</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)



**Figura 11. Venta promedio de Insumos en dólares.**

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)

Finalmente, para poder determinar las tendencias de las ventas de Beep Informática, se realizó la suma de las ventas individuales de cada unidad de negocio suponiendo un promedio facturado de cada servicio técnico de \$12.000.- y un costo facturado por unidad de fotocopia de \$12.- En base a dichos resultados se realizó un gráfico de tendencia, donde puede observarse un crecimiento constante de la firma y con una marcada proyección a futuro:

**Tabla 6. Ventas estimadas totales período 2019/2022**

	2019	2020	2021	2022
Enero	1.712.001	2.583.961	4.724.942	5.892.533
Febrero	2.371.389	2.584.171	5.265.247	5.762.981
Marzo	4.800.262	3.816.200	7.303.871	9.962.784
Abril	4.205.732	2.096.064	7.566.268	10.361.095
Mayo	3.948.645	3.933.272	5.878.310	7.050.416
Junio	3.275.222	4.218.510	7.694.825	8.762.785
Julio	3.381.249	5.087.294	7.781.977	0
Agosto	3.208.776	6.539.894	7.245.921	0
Septiembre	2.588.013	4.815.739	7.972.219	0
Octubre	2.807.620	5.410.437	5.474.875	0
Noviembre	2.370.388	4.702.716	5.851.952	0
Diciembre	2.174.332	4.520.929	4.960.566	0
TOTAL	\$ 36.843.629,88	\$ 50.309.187,15	\$ 77.720.971,43	\$ 47.792.593,73

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)



**Figura 12. Tendencia estimada de ventas generales 2019/2022**

Fuente: elaboración propia a partir de información relevada en Beep Informática (2022)

Se llega así a la conclusión de que el proceso de crecimiento de la empresa ha sido continuo y sostenido, a pesar de observarse algunos picos generados principalmente como consecuencia de la cuarentena, cambios repentinos que generaron cierre del local o picos de venta. Al determinar la tendencia, es marcado el crecimiento constante de ventas.

Puede proyectarse hacia futuro que, debido a la trayectoria de la empresa y los nuevos hábitos post endémicos de utilización constante de insumos informáticos, si la firma se organiza y potencia su propuesta de valor, este crecimiento seguirá presente.

## CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

Para comenzar con la propuesta estratégica para la empresa familiar Beep Informática, es imprescindible definir cómo las influencias del entorno afectan hoy a la misma y cómo se proyecta que impactarán a futuro. En base a este análisis se podrá planificar una estrategia, objetivos y procedimientos a seguir para alcanzar el deseado crecimiento sostenible.

La selección de las herramientas a utilizar para realizar dicho análisis serán: Análisis PESTEL y análisis FODA, los cuales serán conceptualizados a continuación.

### 3.1 Análisis PESTEL:

Según la consultora española Vecdis, el modelo de análisis PESTEL es una herramienta que ofrece una visión integral de todo el entorno de una organización desde muchos ángulos diferentes que pueden afectar a la consecución de su plan definido. (2021, p. 2). Así, el análisis PESTEL identifica factores del entorno general que van a afectar a las empresas y debe realizarse antes del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. (Ídem).

Los factores del macroentorno a considerar en el análisis son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Se denomina “PESTEL” por sus sílabas en inglés. (Ibídem, p.4). En palabras de Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., en su libro *Dirección estratégica*, el objetivo final del análisis PESTEL es poder ver la “imagen estratégica del entorno empresarial” (2006, p. 64).

Así, el análisis PESTEL es considerado hoy día el primer paso necesario para poder entender la situación actual de cualquier empresa y planificar de manera realista, teniendo en cuenta los diferentes aspectos externos a la misma y analizando si existen factores en el macroentorno que supongan oportunidades o amenazas para el proyecto empresarial. Con esta herramienta

de análisis, se procederá a analizar el contexto mundial y local (Argentina) en el que la empresa Beep Informática se encuentra inmersa.

Los aspectos a tener en cuenta en cada una de estas variables serán:

- **Políticos:** este factor determina en qué medida una decisión del gobierno puede afectar o no a la industria; por ejemplo: una nueva tasa impositiva a productos, servicios directos o complementarios que puede desmotivar el crecimiento de un sector. Se debe analizar la estabilidad del gobierno, las políticas fiscales, el reglamento sobre comercio exterior, políticas de bienestar social, etc. (Vecdis, 2021)
- **Económicos:** hace referencia al desempeño de una economía y su impacto a largo plazo; por ejemplo: un aumento en las tasas de interés afectará los precios de los productos, pero también al poder adquisitivo de los clientes, pudiendo impactar de diferentes maneras en diferentes industrias. Los factores económicos incluyen la tasa de inflación, las tasas de interés, las tasas de cambio de divisas, desempleo, ciclos económicos, etc. (Ídem)
- **Sociables:** son los aspectos socioculturales de la región y se analizan cuáles son más significativos para el sector; por ejemplo: la movilidad social, el estilo de vida, nivel educativo, religión, distribución financiera, hábitos de consumo, entre otros. (Ídem)
- **Tecnológicos:** factor cada vez más influyente, hace referencia a aquellas innovaciones tecnológicas disruptivas que pueden afectar a las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable; éstas pueden ser: la automatización, el conocimiento tecnológico e innovación que posee un mercado determinado, la investigación y el desarrollo, nuevos descubrimientos, rapidez de la transferencia tecnológica, etc. Se debe tener en cuenta el ritmo acelerado del cambio en esta variable, por ejemplo, hasta el año 2019 se visualizaba una transformación hacia la virtualidad en muchas áreas,

principalmente laborales y educacionales, pero con la pandemia esta transformación tomó una aceleración vertiginosa con la determinación de la cuarentena, volviéndose una exigencia poder conectarse virtualmente para ejecutar las tareas de la vida cotidiana. (Ídem)

- **Legales:** hace referencia a las leyes que cada país tiene e impactan a la industria referente en la que se está inmerso; por ejemplo: leyes laborales, leyes de importación/exportación, ley del consumidor, de seguridad e higiene, etc. (Ídem)
- **Ambientales:** los factores de un análisis ambiental empresarial incluyen, entre otros, el clima, el tiempo, la ubicación geográfica, los cambios globales en el clima, la contaminación del agua, la gestión de residuos, etc. (Ídem)



Figura 13. Factores del análisis PESTEL.

Fuente: Vecdis Consultora (2021)

### 3.1.1 Escenario mundial según análisis PESTEL

Luego de una investigación personal de quien escribe y una entrevista con la Licenciada en Economía y Magíster en Dirección de Empresas, Carolina Castroff, se prosiguió a la realización de los siguientes cuadros:

**Tabla 7. Escenario mundial según análisis PESTEL.**

	Corto plazo	Mediano y largo plazo
<b>Político</b>	Guerra entre Ucrania y Rusia: conflictos de intereses entre diferentes países del mundo genera crisis del petróleo e inflación mundial.	Posibilidad de nuevas guerras. Ajustes en los precios de los commodities Cambios en los países o agrupaciones económicas que actúan como potencias.
	Políticas post pandemia.	Recuperación lenta debida a la subida de precios de la energía o los alimentos y por la crisis de suministros.
<b>Social</b>	Crisis inflacionaria y sanitaria genera pánico social.	Aumento de desempleo, tasas de suicidio y violencia racial.
	Miedo general a que la pandemia y sus consecuencias no hayan finalizado.	Efectos sociales de la pandemia, cambios en las formas de relacionarse, cambios en las formas de trabajar.
<b>Económico</b>	Inflación global mundial: las principales economías del mundo se estancan, generando grandes consecuencias para las perspectivas mundiales. La inflación preocupa gravemente al mundo. La economía mundial, aún titubea debido a la pandemia y la invasión rusa de Ucrania. Futuro incierto y perspectivas sombrías.	Desestabilidad financiera en los países. Inflación superior a las previstas, endurecimiento de las condiciones financieras mundiales.

<b>Tecnológico</b>	Incremento en la velocidad de innovación de nuevas tecnologías que genera un aceleramiento en la necesidad de actualización constante de las personas y empresas en ésta área.	Aparición de nuevas tecnologías de información, nuevas aplicaciones y redes sociales.
<b>Legal</b>	Regulaciones que cada país está llevando a cabo para re-encausar sus régímenes sociales post crisis pandémica.	Influencia positiva o negativa en el comercio internacional y en las relaciones entre países.
<b>Ambiental</b>	Se siguen registrando graves eventos para el escenario climático mundial y la mayoría de las naciones aún no toma medidas drásticas al respecto. Sigue aumentando la temperatura media global, el nivel del mar, el deshielo, las sequías, las tormentas extremas, etc.	No solo se prevén consecuencias climáticas sino el impacto de posibles desastres naturales en la economía y sociedad de los países más vulnerables.

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.2 Escenario de Argentina según análisis PESTEL

Tabla 8. Escenario Argentina según análisis PESTEL.

	Corto plazo	Mediano y largo plazo
<b>Político</b>	Cambios constantes en los gabinetes gubernamentales.	Aumento de desconfianza a nivel nacional e internacional en el gobierno local y su rumbo.
	Crisis inflacionaria.	Más asistencialismo y más intervencionismo.
	Falta de credibilidad y caída de la confianza del gobierno.	Debilitamiento de las instituciones, falta de políticas a largo plazo con vista a solucionar los problemas estructurales.
	Política orientada a estimular el consumo y no el ahorro.	Poca inversión a largo plazo.

	Año pre electoral.	Aumento de publicidades partidarias, políticas públicas para promover votos, y proliferación de marchas.
	Presiones sindicales.	Pérdida de la Seguridad Jurídica (Reduce la inversión).
<b>Social</b>	La inseguridad: una de las principales preocupaciones de la sociedad	Aumento de robos, marchas y protestas; rumores de saqueos; proliferación de carteles. Aumento del narcotráfico.
	Aumento del desempleo y subempleo	Exclusión social.
	Desigualdad en la distribución del ingreso.	Deterioro de la educación pública.
	Aumento de la pobreza.	Polarización Social.
	Descontento y disconformidad social con la actualidad del país.	Cada vez más jóvenes buscan irse a trabajar a otros países con más proyección de bienestar profesional y económico.
<b>Económico</b>	Inflación, suba del dólar.	Continuo aumento desmedido de precios, especulación financiera.
	Aumento del desempleo.	Aumento de la pobreza.
	Reducción del consumo: pánico en la sociedad reduce el consumo.	Reducción de la inversión: altas tasas de interés sumado a expectativas negativas del sector empresario reducen la inversión.
	Pérdidas de salarios en términos reales.	Caída del poder adquisitivo y pujas salariales.
	Limitaciones a la importación de productos informáticos.	Falta de suministros, especulación de precios, cierre de comercios.
	Presión impositiva elevada.	Aumento de la desigualdad entre clases sociales. Perjudicación de la clase media.

	Subvenciones/planes sociales ilimitados.	Mayor gasto público, mayor deuda, menos posibilidad de recuperación económica a mediano y largo plazo.
<b>Tecnológico</b>	Falta de desarrollo industrial. Pocas facilidades para acceder a tecnologías importadas.	Pérdida en la competitividad de Argentina a nivel mundial por falta de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas.
<b>Legal</b>	La inestabilidad en lo legal genera incertidumbre para la toma de decisiones. Por ej: la ley de doble indemnización que te genera límites en la regulación del personal.	Se ve reducida la posibilidad de realizar altas inversiones con períodos de recupero de inversión a largo plazo.
<b>Ambiental</b>	Alta concientización del impacto ambiental como consecuencia de las industrias buscando constantemente reducir la huella de carbono por parte de las empresas.	Reducción en la compra de impresiones, toners, papeles, fotocopias, etc.  Incremento en el uso de nuevas tecnologías para reemplazar o reutilizar recursos.

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.2 Análisis FODA:

Pablo Adán Micó y Arturo González López, en el libro *Emprender con éxito*, definen la matriz FODA como una herramienta que se utiliza con diferentes finalidades, por ejemplo: cuando se quiere cumplir un objetivo, lanzar una idea, un producto o un servicio al mercado o incluso proyectar la propia marca. Analizar dicha matriz e interpretarla dará los resultados claves para elaborar una estrategia de marca personal hacia el éxito. (2015, p.82)

Sus siglas representan las “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas” con la que todo proyecto se enfrenta en su realidad, y su análisis permite distinguir lo interno y lo externo, lo propio y lo ajeno dentro del proyecto y su entorno de mercado. (Ídem)

El análisis interno hace alusión a los componentes esenciales del proyecto y que están bajo el control de quien lo propone, constituido por:

→ **Fortalezas:** los puntos fuertes del proyecto, lo que lo hace competitivo y pasible de éxito; por ej: bajo costo de producción, cercanía del consumidor, novedad del tipo de servicio.

→ **Debilidades:** aquellos aspectos que representan un riesgo, los puntos débiles a la hora de competir; por ej: escaso capital, falta de control sobre la competencia, mucho stock, etc.

Analizar estos dos aspectos servirá para, en primer lugar, elaborar una estrategia que contemple las fortalezas del proyecto, y en segunda instancia, estar alerta ante posibles conflictos o fallos en la estrategia y ver cómo pueden prevenirse o resolverse en un futuro. (Ídem)

A nivel externo, se analizará lo que refiere al contexto, que excede al control del que emprende, pues son aspectos ajenos a la empresa o proyecto. Por ejemplo: situaciones de mercado, decisiones políticas, etc. Sus dos aspectos son:

→ **Amenazas:** factores que afecten la salida al mercado, por motivos económicos o políticos. No sólo se debe tener en cuenta la situación actual, sino buscar de una manera específica situaciones futuras que puedan afectar directamente al rubro o sector de la empresa, su ámbito geográfico y su entorno competitivo. Por ejemplo: crisis económicas, precios de competencia excesivamente bajos, encarecimiento de materias primas, guerras o conflictos internacionales, etc.

→ **Oportunidades:** aquellas previsiones, tendencias o realidades que el mercado abre con posibilidades de implantación o crecimiento. Por ejemplo: cambios en los hábitos de compra, nuevos mercados, nuevos productos, nuevos usos, cambios políticos o culturales positivos para el interés de la empresa. (Ídem)

Para ambos autores, la parte más difícil de llevar a cabo un análisis FODA es la detección de oportunidades, pues ella representa la ventana al

éxito, al crecimiento o a la identificación de una tendencia de consumo.  
(Ibidem, p. 83)

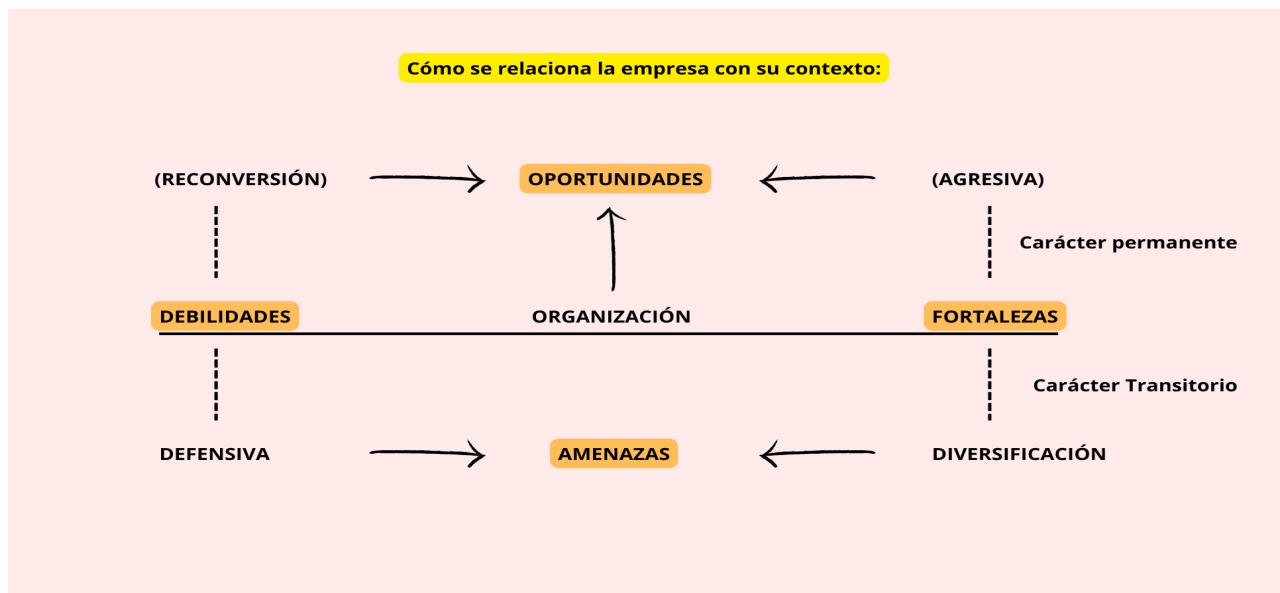
La actitud que la empresa debe tomar ante estas variables son:

-**Reconversión:** detectada la debilidad se puede trabajar en la misma para convertirla en una oportunidad. Esta capacidad debe ser una característica permanente de la empresa.

-**Agresiva:** ante las oportunidades la empresa debe tomar una actitud agresiva y una proactividad de carácter permanente para estar en constante alerta de las nuevas oportunidades que puedan beneficiar a la misma.

-**Defensiva:** frente a las amenazas del mercado, la empresa debe estar en una posición de defensa, anticipándose a las mismas para evitar que éstas perjudiquen al negocio.

-**Diversificación:** es diversificar los riesgos en diferentes aspectos, por ejemplo, distribuyendo las inversiones en diferentes tipos de negocios para disminuir los riesgos de amenazas a la totalidad de la empresa. (Ídem)



**Figura 14. Relación del análisis FODA.**

Fuente: Elaboración propia.

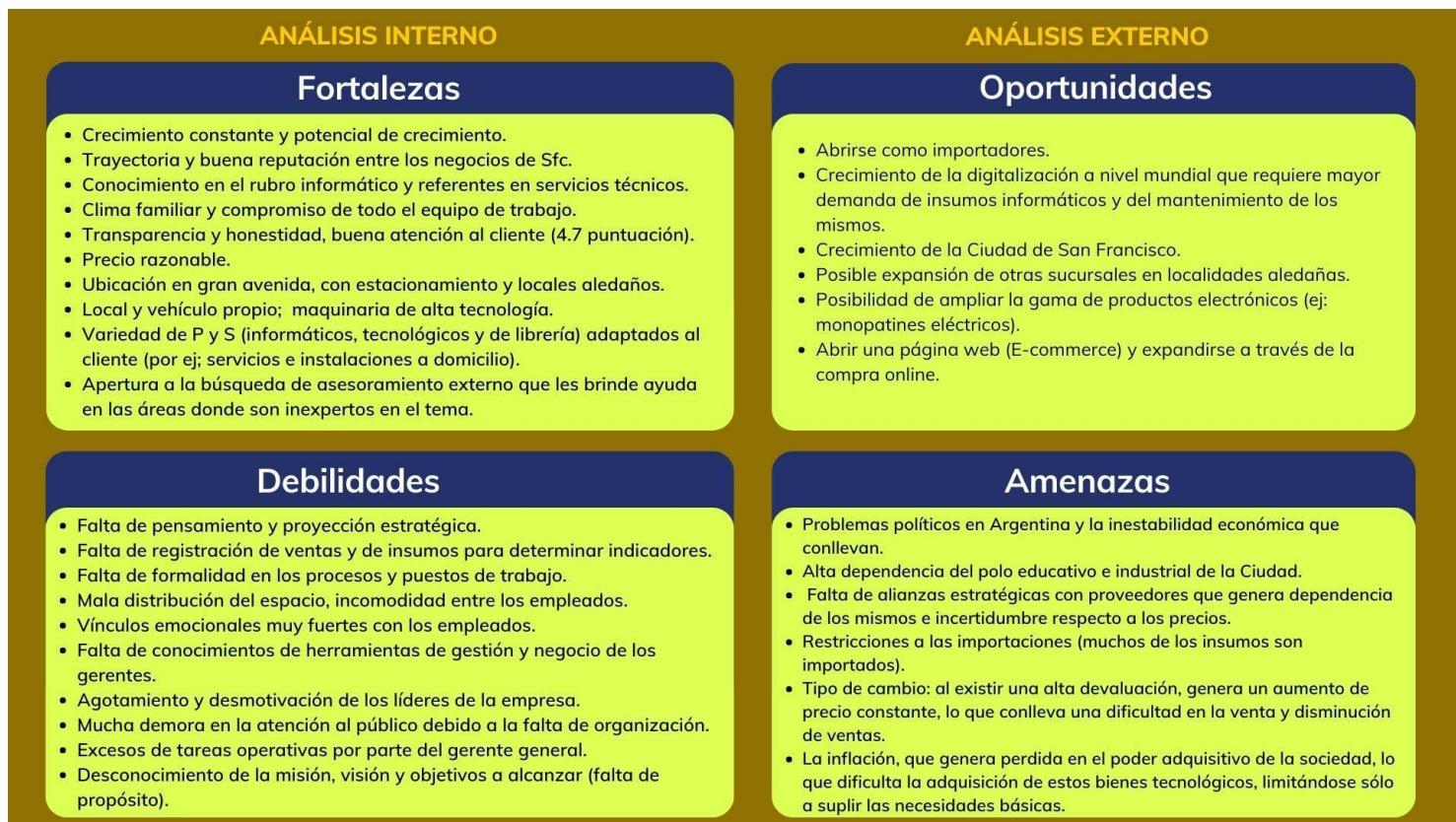
### 3.2.1 Análisis FODA aplicado a Beep Informática

Para poder desarrollar este análisis no sólo se tuvo en cuenta las observaciones presenciales, las entrevistas con los empleados y directivos, sino también se realizó un análisis del posicionamiento y los comentarios de los clientes en la web, tanto en Google como en Instagram:

**Tabla 9. Análisis FODA empresa BEEP.**

Análisis Interno		Análisis Externo	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Crecimiento constante.</li> <li>→ Potencial de crecimiento.</li> <li>→ Buena reputación entre los negocios de la Ciudad de San Francisco.</li> <li>→ Conocimiento en el rubro informático.</li> <li>→ Trayectoria.</li> <li>→ Clima familiar.</li> <li>→ Honestidad.</li> <li>→ Precio razonable.</li> <li>→ Ubicación en avenida principal, con estacionamiento y locales aledaños.</li> <li>→ Uno de los pocos referentes en servicio técnico.</li> <li>→ Servicios técnicos a domicilio.</li> <li>→ Local propio (no alquilado).</li> <li>→ Maquinaria de alta tecnología.</li> <li>→ Servicio adaptado a las necesidades del cliente y aggiornado a las nuevas tecnologías.</li> <li>→ Variedad de productos y servicios (informáticos, tecnológicos y de librería).</li> <li>→ Buena atención al cliente (272 reseñas destacadas en Google y puntuación de 4.7).</li> <li>→ Apertura a la búsqueda de asesoramiento externo que les brinde ayuda en las áreas donde son inexpertos en el tema.</li> <li>→ Compromiso del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Falta de pensamiento y proyección estratégica.</li> <li>→ Falta de registración de ventas y de insumos, base para determinar indicadores.</li> <li>→ Falta de formalidad en los procesos y puestos de trabajo.</li> <li>→ Mala distribución del espacio, lo cual genera incomodidad entre los empleados.</li> <li>→ Vínculos emocionales muy fuertes con los empleados.</li> <li>→ Falta de conocimientos de herramientas de gestión y negocio por parte de los gerentes.</li> <li>→ Agotamiento y desmotivación de los líderes de la empresa.</li> <li>→ Mucha demora en la atención al público debido a la falta de organización.</li> <li>→ Excesos de tareas operativas por parte de uno de los dueños.</li> <li>→ Desconocimiento de la misión, visión y objetivos a alcanzar (falta de propósito).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Problemas políticos en Argentina y la inestabilidad económica que conllevan.</li> <li>→ Alta dependencia del polo educativo e industrial de la Ciudad.</li> <li>→ Falta de alianzas estratégicas con proveedores que genera dependencia de los mismos e incertidumbre respecto a los precios.</li> <li>→ Restricciones a las importaciones (muchos de los insumos son importados).</li> <li>→ Tipo de cambio (al existir una alta devaluación, genera un aumento de precio constante, lo que conlleva una dificultad en la venta, disminución de ventas).</li> <li>→ La inflación, que genera perdida en el poder adquisitivo de la sociedad, lo que dificulta la adquisición de estos bienes tecnológicos, limitándose solo a suprir las necesidades básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Abrirse como importadores.</li> <li>→ Crecimiento de la digitalización a nivel mundial que requiere mayor demanda tanto de insumos informáticos como de mantenimiento de los mismos.</li> <li>→ Crecimiento de la Ciudad de San Francisco.</li> <li>→ Posible expansión de otras sucursales en localidades aledañas.</li> <li>→ Posibilidad de ampliar la gama de productos electrónicos (ej: monopatines eléctricos).</li> <li>→ Abrir una página web (E-commerce) y expandirse a través de la compra online.</li> <li>→ Fenómeno gamers que marca un crecimiento en la demanda de todos los productos vinculados a dicho mundo</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.



**Figura 15. FODA aplicado a Beep Informática.**

**Fuente:** elaboración propia.

## CAPÍTULO 4: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

En el libro *Dirección estratégica* de Johnson, Scholes y Whittington, los autores exponen que el modelo que propone Porter “ayuda a comprender las fuentes de la competencia en la industria o sector”. (2006, p. 79)

A partir del análisis de las 5 fuerzas se podrá analizar no sólo la influencia de la competencia de Beep Informática, sino también todas aquellos frentes que generan influencia y en la que está inmersa una empresa. De esta manera se podrá tener una mirada global del nivel de “independencia” o “dependencia” de la firma en relación a ciertas decisiones. A su vez, ayuda a comprender las constantes exigencias del mercado, las cuales son variables dinámicas que se modifican todo el tiempo.

Las fuerzas definidas por Porter son aspectos externos del negocio que determinan la dinámica de la competencia y la rivalidad en una industria o sector, por lo que su consideración es vital para defender su ventaja competitiva. Analizar dichas fuerzas permite reflexionar sobre la estrategia empresarial, por lo que se la considera una herramienta para la planificación estratégica organizacional. Es una herramienta sencilla que, en una matriz, permite tener una visión general de cómo está posicionada la empresa en su industria. (Ibidem, p. 80)

Las 5 fuerzas de Porter son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los competidores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores.



**Figura 16. Las 5 fuerzas de Porter.**

Fuente: Blog Adara Visual (2018)

Posterior al análisis de estas 5 fuerzas influyentes en una empresa debe buscarse la creación de estrategias que:

- Aprovechan las fuerzas competitivas (oportunidades).
- Se defienden de las fuerzas competitivas (amenazas).

Consideraciones importantes a tener en cuenta:

- En determinadas situaciones, dicho análisis sólo debe aplicarse al ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no a toda la organización en su conjunto debido a que sus resultados pueden diferir en cada sector de unidad de negocio.
- Las 5 fuerzas no son independientes entre sí, por ejemplo, el ingreso de nuevos competidores puede generar un incremento en la rivalidad de la competencia. (Johnson, Scholes & Whittington. 2006, p. 80)

#### **4.1 Amenazas de Nuevos Competidores:**

Ante el desafío que representa el ingreso a la industria por parte de una empresa, Johnson, Scholes y Whittington proponen el concepto de “barrera de entrada” que refiere a aquellos factores que deben superar los nuevos entrantes que quieran competir con éxito en la industria (2006, p. 80).

Las *barreras de entrada* más comunes son (*Ibidem*, p. 81):

- **La economía de escala:** algunos servicios implican un costo fijo tan elevado que a mayor volumen de producción se logran mejores costos. Grandes empresas con grandes cuotas de mercado logran reducir sus costos dado el costo fijo unitario de fabricar un producto. Si se incorpora un nuevo competidor, al distribuirse el mercado, el costo per cápita es tan alto que termina siendo no rentable para ninguna de las empresas.
- **Requisito de capital para la entrada:** la inversión inicial requerida para alcanzar el establecimiento de un negocio relativamente competitivo.
- **Acceso a los canales de abastecimiento y distribución.**
- **Fidelidad de consumidores y/o proveedores.**
- **Experiencia adquirida:** el nivel de conocimiento sobre un producto o servicio puede ser determinante para el ingreso de nuevos oferentes.
- **Represalias esperadas:** posibles actitudes esperadas de las empresas que ya están funcionando en la industria. A veces el costo a enfrentar puede ser tan alto que termina invalidando el esfuerzo y la inversión de la empresa emergente.
- **Las leyes gubernamentales del país.**

De esta manera, se extrae la conclusión de que a mayores barreras de entrada, menor será la amenaza de nuevos competidores.

### **Realidad Beep Informática:**

Aplicando dicho análisis a la firma en cuestión, se observa que las barreras de entrada varían según las diferentes unidades de negocio de la empresa.

En el Centro de Fotocopiado, las barreras de entrada son relativamente bajas: el último año se abrió un nuevo centro de copiado más cerca de las universidades, lo que impactó en la facturación de Beep informática de una manera moderada. Esto se debe en parte a que la empresa se encuentra mejor posicionada en lo referente al fotocopiado a color y diseño e impresiones de plotters porque cuenta con maquinaria de tecnología avanzada que los mantiene en ventaja competitiva respecto de los nuevos vendedores.

En relación al Servicio Técnico y la Venta de Insumos, las barreras de entrada son mayores debido al conocimiento que se necesita para los arreglos y por los costos altos y variedad en los productos de stock para la venta al público.

La fidelidad de los clientes de Beep durante estos 12 años de trayectoria es muy alta. Puede observarse la calificación otorgada en Google de 4.7 estrellas con 272 opiniones, por lo que se deduce que al potencial nuevo competidor no le sería tan sencillo la penetración en el mercado de San Francisco.

En relación a las leyes, no sería un impedimento ya que es una industria de bajo riesgo y normativa vinculada a la misma.

### **4.2 Amenazas de Productos Sustitutos:**

Siguiendo la propuesta de los autores mencionados anteriormente, un producto sustituto es aquel que puede reemplazar a otro de manera alternativa considerado por el cliente. Cuando existen muchos sustitutos suelen ser productos de baja rentabilidad ya que son muchos actores los que fijan el precio. Por el contrario, cuando el producto o servicio carece de opciones alternativas tiende a tener mayores niveles de rentabilidad por su exclusividad

(Ibidem p. 82). Dicha sustitución puede ser manifestada en las siguientes alternativas:

- **Producto por producto:** por ejemplo, cuando se decide tomar café en vez de tomar mate, pues no es el mismo producto pero sí lo sustituye.
- **Sustitución de la necesidad:** por ejemplo, en la necesidad de enviar documentación, antes a través del envío de una carta o encomienda, luego se podía realizar a través del FAX y hoy fue reemplazado con el envío de mails con un archivo adjunto.
- **Sustitución general:** cuando los servicios o productos compiten por la renta en general, por ejemplo: una persona puede decidir si adquirir una casa o alquilarla y comprar otro producto como un auto si quisiera.

#### **Realidad Beep Informática:**

Aplicada esta variable de análisis al Centro de Fotocopiado, en cuanto a las fotocopias, se observa que ha disminuido en gran manera la demanda de las mismas debido al incremento en el uso de archivos PDF para generar economía y cuidado del medio ambiente.

Por este mismo fenómeno, la disminución en la compra de insumos informáticos tales como impresoras, toners y resmas, también ha disminuído notablemente.

Por otra parte, a raíz de la pandemia, la sustitución de las clases y trabajos presenciales por lo remoto generó un incremento en la venta de dispositivos tecnológicos, como computadoras y tablets, debido a esta nueva necesidad de conexión virtual.

#### **4.3 Poder de Negociación con Proveedores:**

En la misma línea, dependiendo de la cantidad de proveedores con los que cuente una organización, será la posibilidad de negociar a su favor o no, respecto a costos, tiempos, etc. A medida que existan más proveedores, el poder de negociación de la empresa compradora será mayor ya que rápidamente podrá sustituirlo por otro proveedor. (Ibidem, p. 83)

Cuando la situación se presenta de manera inversa, dicho poder se centra en el proveedor, quien gracias a su exclusividad, determinará las pautas referentes a tiempos de entrega, formas de pago, volúmenes de compra, etc. (ídem)

#### **Realidad Beep Informática:**

A partir del relevamiento realizado en las visitas presenciales al local, se observó un bajo poder de negociación con los proveedores debido a la poca cantidad que hay en la zona, siendo éstos quienes toman la decisión final acerca de los precios y condiciones.

#### **4.4 Poder de Negociación con Compradores:**

Es la fuerza que comprende la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio. Dicha negociación va a estar influenciada por diferentes situaciones, por ejemplo: cuando lo que se ofrece como empresa tiene sustitutos en el mercado o su precio es superior a esos sustitutos; cuando los compradores son pocos, pues a menor cantidad de compradores, más poder para negociar; o cuando los clientes o compradores están organizados y logran ponerse de acuerdo para negociar con más fuerza . Todas estas situaciones otorgan poder de negociación al cliente. (ídem).

### **Realidad Beep Informática:**

Si bien el poder de negociación de los compradores debería ser bajo ya que hay poca competencia en la zona, el fácil acceso a páginas web de venta directa como Mercado Libre hace que el cliente tenga a mano una manera sencilla de comparar precios y poder adquirir los bienes por esta competencia.

La ventaja con la que cuenta la empresa es que el consumidor final tiene poco conocimiento del tema y mucha confianza en el asesoramiento del personal, junto con garantías y rapidez para poder gestionar la misma. Pero Beep Informática no puede bajar la mirada de los precios virtuales ya que sería bastante sencillo para el consumidor generar las compras por medio de esas vías alternativas.

### **4.5 Análisis de la Competencia:**

Cuando se realiza el esquema de las 5 fuerzas de Porter planteada por los autores de *Dirección Estratégica*, esta quinta fuerza suele estar en el centro ya que la rivalidad de los competidores es una consecuencia de las demás fuerzas.

Si la empresa cuenta con mucha competencia, probablemente el precio del servicio o producto esté asignado por el mercado, siendo entonces precio aceptante. El esfuerzo que deberá realizar la empresa para ser elegida será mayor, teniendo pocas opciones de negociación. (*Ibidem* p.85)

Cuando el nivel de competencia es bajo, el poder para definir precios, tiempos de entrega, financiación, calidad del servicio o producto se mantendrá en la empresa. (*ídem*)

### **Realidad Beep Informática:**

Analizando por separado cada una de las unidades de negocio, se puede observar que en referencia a lo que es servicio técnico, si bien existen

varios competidores en la zona, Beep Informática se caracteriza por la transparencia y, en consecuencia, la confianza de sus clientes, por lo que se destaca en relación a sus competidores en esta área.

En la venta de insumos hay menos competidores en la zona que cuenten con tanta variedad de productos, siendo esta una fortaleza junto con el asesoramiento y el respaldo de las garantía de los productos.

Por último, en el centro de copiado, si bien existe cierta competencia, Beep Informática se destaca por su maquinaria avanzada, su buena atención y su variedad de productos de librería que complementan sus tres unidades de negocio.

En conclusión, por lo expuesto hasta aquí, si bien hoy la empresa Beep Informática es referente en la zona y se encuentra en crecimiento, debe estar muy atenta a la posibilidad de la apertura de nuevas competencias como así también a los precios que hoy se ofrecen en las redes para no perder competitividad y ventas.

## CAPÍTULO 5: PLAN DE NEGOCIO

### 5.1 Visión, misión y valores:

En el libro *Emprender con éxito*, Pablo Adán Micó y Arturo González López (2015) desarrollan los siguientes conceptos como un aspecto transversal en la elaboración de un plan de negocio, pues sentará las bases donde se reúne la esencia misma de la empresa, sus aspiraciones y los valores que regularán sus diferentes dinámicas:

→ **Visión:** hace referencia a la aspiración máxima futura de la organización deseada por sus dueños. Debe ser realista y alcanzable ya que tiene un carácter inspirador y motivador.

→ **Misión:** hace alusión a la definición de qué está haciendo la empresa para perseguir esa visión y cómo llevar adelante sus operaciones.

→ **Valores:** son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa. Crean pautas de comportamiento tanto del personal existente como del que se vaya incorporando en un futuro. No es un deseo de los dueños, sino una realidad de su cultura. (Ibídем, p. 103 y 104)

### Realidad Beep Informática:



Figura 17. Visión, misión y valores de Beep Informática.

Fuente: elaboración propia.

## 5.2 Modelo de Negocio (CANVAS):

Según los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (2010, p.14)

Determinar el modelo de negocio es la base para poder determinar una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. (ídem).

Los autores consideran necesario implementar un *modelo* de negocio porque, como su palabra lo indica, será una pauta a seguir, una estructura que ordena y organiza las partes del todo y que permitirá a futuro que éste pueda ser reproducido.

Osterwalder propone que la mejor manera de describir un modelo de negocio es desagregarlo en nueve (9) módulos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. Éstos representan las cuatro (4) áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Ídem) Actualmente conocemos ésta herramienta bajo el nombre “CANVAS”:



**Figura 18. Modelo de Negocio - lienzo CANVAS .**  
Fuente: Portal Virtual Empleo (2015)

### **5.2.1. Segmentos de Mercado:**

En este análisis se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, siendo el cliente el punto principal para desarrollar un modelo de negocio. Los diversos grupos deberán ser agrupados según sus necesidades, comportamientos y atributos en común, para posibilitar el incremento en la satisfacción de los mismos. A su vez, debemos contemplar que cuando una empresa define a qué segmento de mercado se va a dirigir, también está definiendo a quienes NO se va a dirigir.

En su libro *Diseñando la propuesta de valor*, Alexander Osterwalder (2014) define el perfil del cliente dividiendo el análisis en trabajos, frustraciones y alegrías:

- **Alegrías:** son aquellos resultados y beneficios concretos que los clientes desean y buscan conseguir.
- **Trabajos:** también llamados tareas, es aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- **Frustraciones:** son riesgos u obstáculos a los que se enfrentan dichos clientes cuando realizan las tareas.

Al analizar estos aspectos podemos evaluar y determinar de qué manera agregar valor percibido al cliente, generando con el producto o servicio una alegría, solucionando un trabajo o disminuyendo una frustración. Así, maximizamos la experiencia del cliente logrando una satisfacción y fidelización del mismo.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

- Mercado de masas;
- Nicho de mercado;
- Mercado segmentado;
- Mercado diversificado;
- Mercados multilaterales.

### **Realidad Beep Informática:**

- Nichos de mercado:

- Profesores y alumnos del polo educativo.
  - Empresas del polo industrial.
- Mercado de masas:
    - Consumidores finales.
- **Alegrias:** la empresa logra que un cliente pueda sentir alegría vendiéndoles productos tecnológicos que pueden generar en ellos placer al adquirirlos (relojes digitales, productos para videojuegos, computación,etc).
- **Trabajos:** la instalación de programas nuevos para el trabajo del cliente, instalaciones de antivirus, impresiones de apuntes y fotocopias que permiten ahorrar dinero al no comprar el libro nuevo, los servicios técnicos a domicilios, etc, son servicios que provee la firma y que le ahorran tareas al cliente.
- **Frustraciones:** Beep Informática resuelve a través de servicios técnicos (arreglos de computadora, impresora, instalación de software, asistencia de instalación de productos a domicilio) todo eso que el cliente desconoce y que puede generar frustración, proveyéndoles una solución a las barreras que el desconocimiento de la tecnología presenta. A modo de ilustración, se puede tomar en cuenta el ejemplo de un cliente que adquiere un dispositivo, como un google chromecast para transformar su televisor tradicional en smart tv, y Beep Informática le ofrece la posibilidad de realizar su instalación a domicilio. Si bien la instalación es un “trabajo” que debe realizar el cliente, al requerir conocimientos tecnológicos, puede conllevar “frustración” y muchas veces el impedimento de adquirirlo por esta barrera. Beep Informática, al entender esta situación, ofrece junto a su venta la resolución de este conflicto realizando los mismos técnicos dicha instalación y dejando en funcionamiento dicho producto en cada casa.

#### **5.2.2 Propuesta de Valor:**

Como describen Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, la propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado definido de manera específica. Su finalidad es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que se le ofrece. Dicho producto o servicio puede ser completamente nuevo como así también ser una propuesta ya existente pero que incluye una característica o atributo adicional, una innovación. (2010, p. 15)

Los valores pueden ser de índole cuantitativos o cualitativos, por ejemplo:

**Cuantitativos** → precio, velocidad de servicio, reducción de costos, etc.

**Cualitativos** → novedad (cubre una necesidad que hasta el momento era inexistente), mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca, status, comodidad, utilidad, reducción de riesgos, accesibilidad, entre otros.

### **Realidad Beep informática:**

La propuesta de valor de Beep Informática se basa principalmente en ofrecer una variedad de productos y servicios referidos a la tecnología de una manera personalizada, honesta y con precios acordes al mercado.

Por otro lado, la incorporación de servicios y productos de tecnología emergente, innovando así de manera constante, genera una demanda en crecimiento por parte de sus clientes.

#### **5.2.3 Canales:**

En cuanto a los canales, los mismos autores dirán que hacen referencia al modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado. Es el punto de contacto entre el cliente y la empresa y hace a la experiencia del cliente en cuanto a la distribución, la venta y la comunicación. La misma puede estar ligada a hacer conocer su propuesta de valor como también para entregar sus bienes y servicios. (Ídem)

Las cinco fases que tienen lugar en los canales son:

1. **Información:** Dar a conocer los productos y servicios (propuesta de valor).
2. **Evaluación:** Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor.
3. **Compra:** Cuáles son los medios por los que el cliente puede acceder al servicio. Por ejemplo: si existe tienda física, tienda virtual o ambas.
4. **Entrega:** Las opciones que se determinan en la empresa para hacer llegar el producto al consumidor final, entrega en tienda física propia o tercerizada, mediante envíos por transportes propios o tercerizados.
5. **Posventa:** Hace referencia a todas las actividades que se determinan realizar luego de haberse entregado el producto o servicio, garantías, etc.

No necesariamente deben darse todas las fases, e incluso puede que las mismas se den de manera directa (a través de equipos comerciales, locales o web de la empresa) e indirectamente (a través de socios comerciales, mayoristas, web, tiendas de socios, etc.). La estrategia consiste entonces en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales con la finalidad que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria a la vez que los ingresos aumenten lo máximo posible, concluyen Osterwalder y Pigneur. (Ídem)

### **Realidad Beep informática:**

- Los principales medios de **COMUNICACIÓN** con sus clientes son a través de: WhatsApp, Instagram, Facebook y Google My Business. Mediante estas redes, constantemente la empresa comunica sus horarios, las promociones, recomendaciones, nuevos productos, entre otras cosas.
- Las **COMPRA**S se realizan a través de su tienda física, realizando la entrega de todos los bienes en la misma. Existe también la opción de realizar la compra vía WhatsApp con medios

de pagos electrónicos y encargando el envío a través de comisionistas o transportistas seleccionados por los clientes y abonados por los mismos. Aún no se han realizado ventas que no sean en San Francisco por estos medios.

- La **POSVENTA** es una de las áreas por la que más se destaca ya que existe un compromiso extremo con las garantías de los productos entregados, respetando al 100% la cobertura de la misma, y la plusvalía de ofrecer el servicio de instalaciones a domicilio de todos los productos según el requerimiento del cliente, como así también los servicios técnicos que el mismo pueda necesitar con su posterior uso en el tiempo.

#### **5.3.4 Relaciones con los Clientes:**

Siguiendo la misma línea teórica, los autores mencionados anteriormente plantean que es tarea fundamental de la empresa delimitar cuál será el vínculo que tendrá con cada segmento de mercado. El mismo puede ser personal o automatizado y se basa principalmente en los siguientes fundamentos:

- *Captación* del cliente.
- *Fidelización* del cliente.
- *Estimulación* en las ventas.

La relación con los clientes repercute en gran medida en la experiencia que ellos viven al utilizar el servicio o adquirir el producto, por ello lo vital de su delimitación. (2010, p. 16)

Para definir la relación que se buscará establecer con los clientes, no solo debe tenerse en cuenta qué espera dicho segmento seleccionado sino también la propuesta de valor y el costo que implica satisfacer dichos deseos. Así, resultan varias categorías de vínculos con los clientes y pueden coexistir varias a la vez:

- Asistencia personal;
- Asistencia personal exclusiva;
- Autoservicio;
- Servicios automáticos;
- Comunidades;
- Creación colectiva. (Ídem)

### **Realidad Beep Informática:**

La relación con los clientes, como se dijo anteriormente, es uno de los valores más importantes de la empresa, la cual se destaca por su honestidad y transparencia, logrando la fidelización de los mismos por la confianza alcanzada. Además, el clima familiar, el buen trato y el ambiente distendido, generan que el cliente se sienta a gusto y los siga eligiendo

A continuación se pueden observar diferentes opiniones que dejaron voluntariamente los clientes en Google Maps:



Blvd. Roca 3724, San Francisco, Córdoba

**4,7**  273 opiniones ⓘ

 **Milagros Sidler**  
Local Guide · 7 opiniones · 37 fotos

 Hace 9 meses  
El personal tiene muy buen trato para con los clientes, seriedad al momento de trabajar en la solución de problemas técnicos... en el área de impresión, siempre están atentos a las necesidades (y novedades). Se actualizan para brindar una buena atención al cliente

 1

**Respuesta del propietario** Hace 9 meses  
Muchas gracias por tu reseña Milagros!! Ese es nuestro deseo!!

---

 **Denis Morales**  
Local Guide · 300 opiniones · 3.374 fotos

 Hace 2 años  
Una atención más que profesional, rapidez y diseño al pedido. Vale las piernas visitar lugares como

**Figura 19. Comentarios extraídos de Google Maps.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

David Bergero, el dueño de la empresa, en la entrevista personal que se realizó con él a fin de obtener información para el presente trabajo, declaró que una de sus actividades principales es “visitar domicilios”. Al consultarle en qué consistía ello, explicó que desde sus inicios, y al ser una ciudad con cultura de pueblo, muchas veces cuando un cliente tenía un problema con su computadora iba a retirar la misma a cada domicilio, la llevaba a su casa y luego la devolvía e instalaba. Al realizar esta última acción, muchas veces tenía que explicarle a los clientes no sólo lo que se realizó en el equipo sino como actualizar, bajar un virus, entre otras cosas. Relató que otras veces los clientes adquieren productos que no saben cómo usar o instalar y le solicitan que se acerque a sus domicilios como parte del servicio para ser él mismo quien los ayude y asesore. Cuenta que el nivel de confianza llegó a ser tal que clientes pasaban por la empresa y le dejaban las llaves de sus casas para que luego él pasará a resolver algún problema en el transcurso del día mientras el cliente no estaba. Esta situación llegó a tal punto que se transformó de un fortaleza a un problema, ya que los clientes sólo quieren que vaya él y no un tercero, por lo que se le dificulta demasiado delegar esta tarea provocando que deba invertir al menos 3 horas del día en estas visitas netamente operativas y que lo termina distraiendo de elaborar y tomar decisiones más importantes y estratégicas.

### **5.3.5 Asociaciones claves:**

Las asociaciones claves hacen alusión a la red de socios y proveedores que contribuyen al desarrollo del modelo de negocio. Las alianzas se crean para optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En este sentido, Osterwalder visualiza cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Son tres las motivaciones principales para llevar a cabo estas alianzas estratégicas: la optimización y economía de escala; la reducción del riesgo e incertidumbre; y la compra de determinados recursos. (Ídem)

### **Realidad Beep informática:**

Actualmente la empresa posee pocas asociaciones estratégicas siendo ésta un área con mucho potencial de trabajo. Entre sus asociaciones están:

#### **Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:**

1. Poseen actualmente una alianza con Río Uruguay Seguros como peritos en reclamos de sus clientes vinculados a computadoras y notebooks de la aseguradora. Beep informática realiza el peritaje y en base a la resolución de cada caso realizan el arreglo o la venta de los productos correspondientes.
2. Un acuerdo con el Polo Educativo: los estudiantes cuentan con una “tarjeta estudiantil” donde les dan un descuento del 5% sobre cualquier compra en Beep Informática. El mismo beneficio obtienen todos los afiliados al Sindicato de Docentes Privados (SADOP) al presentar su carnet en el local.

#### **Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros:**

1. Alianza con Novatium, empresa nacional de Software, que terceriza sus servicios con Beep Informática, encomendándoles el trabajo local en San Francisco en empresas como Banco Macro, Correo Argentino, etc.

#### **5.3.6 Recursos claves:**

Como explican los autores, aquí se analizan los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio requiere diferentes tipos de activos y se deben tener en cuenta los mismos para

responder a dichas necesidades, no solo de la propuesta de valor sino también de los canales de distribución, la relación con los clientes y las fuentes de ingreso. (2010, p. 17)

Los recursos clave pueden ser:

- *Físicos*;
- *Económicos*;
- *Intelectuales*;
- *Humanos*.

Cabe aclarar que los recursos claves pueden ser propiedad de la empresa en cuestión, como así también alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves. (ídem)

#### **Realidad Beep informática:**

##### **-Recursos claves físicos:**

- 1) El local propio: buena ubicación, fácil estacionamiento, instalación moderna, potencial para el crecimiento, capacidad ociosa del 60%.
- 2) Disponibilidad de vehículo propio para los servicios a domicilio.
- 3) Maquinarias e impresoras de última tecnología.
- 4) Stock de mercadería variada y disponible en todo momento.
- 5) Herramientas para servicios técnicos.

**-Recursos económicos:** la empresa cuenta con cuentas bancarias, posnet, chequeras y accesibilidad a préstamos.

**-Recursos intelectuales:** conocimientos tanto del dueño como del personal en cuanto a servicios técnicos, proveedores, clientes, etc.

**-Recursos humanos:** cuentan con personal desde hace más de 7 años, incorporándose año tras año nuevos empleados. Existe una baja rotación del

personal debido a la comodidad y beneficios que brinda la empresa (buen clima laboral).

### **5.3.7 Actividades claves:**

Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos, las acciones varían entre cada modelo e incluyen las necesarias para responder al resto de los pilares del plan de negocio. Se pueden dividir en las siguientes categorías:

- ✓ *Producción;*
- ✓ *Resolución de problemas;*
- ✓ *Plataforma/ Red.*

### **Realidad Beep Informática:**

Las actividades principales de la firma son: las compras de insumos, los servicios técnicos, la venta con atención al público, la comunicación en redes sociales para generar nuevas ventas, los servicios post-venta y la gestión de las finanzas:

- **Gestión de Stock:** actividad crucial para la firma debido a la volatilidad de la utilidad de los productos tecnológicos en constante cambio, la variabilidad de los precios debido a la inflación monetaria y porque un buen stock es una necesidad básica en todo negocio para las ventas por impulso. Si bien todo lo referente a compras está regido por la decisión y supervisión continua del titular, existe un desconocimiento total de los insumos existentes, por lo que se desconoce la variabilidad del mismo mes a mes y no hay control para detectar posibles faltantes. Se puede observar que los clientes valoran la variabilidad de productos y el stock constante de los mismos,

podemos leer en Google Maps que dicho concepto es destacado por quienes dejan su opinión

- **Servicio Técnico:** la actividad principal de Beep Informática, motivo por el cual nació la empresa en primera instancia, debido al conocimiento que requiere para aggiornarse al avance tecnológico, complementando y potenciando a la vez la venta de insumos y fidelizando al cliente, además de ser una unidad de negocio con altos márgenes de ganancia.
- **Comercialización:** actividad básica para lograr la ventaja competitiva en cuanto a la propuesta de valor. Se hace referencia a la calidad en la atención y en la transparencia y veracidad en toda la información brindada a cada cliente, principal atributo valorado por el mismo.
- **Gestión de las finanzas:** en tiempos de tanta crisis e inestabilidad económica, saber gestionar eficazmente el recurso monetario es indispensable para la sustentabilidad y el crecimiento de cualquier empresa. Actualmente existe un desconocimiento de la rentabilidad total y de cada unidad de negocio debido a la falta de registración fidedigna y el correcto análisis de la misma. Uno de los desafíos principales de la consultoría es comenzar a trabajar sobre este aspecto para optimizar la toma de decisiones y reducir los inconvenientes que puede traer la mala gestión de los mismos.

### 5.3.8 Fuente de Ingresos claves:

Como postulan Osterwalder y Yves Pigneur, las fuentes de ingresos claves son los flujos de ingreso de efectivo. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos:

1. *Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*

2. *Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.* (2010, p. 18)

En esta instancia se debe analizar por qué está dispuesto a pagar el segmento de mercado seleccionado, cuánto está dispuesto a pagar, cómo paga actualmente y cómo le gustaría pagar.

Existen varias fuentes de ingresos:

- ✓ *Venta de Activo;*
- ✓ *Cuota por uso;*
- ✓ *Cuota por suscripción;*
- ✓ *Alquiler/leasing;*
- ✓ *Concesión de licencias;*
- ✓ *Gastos de corretaje;*
- ✓ *Publicidad.*

Cada fuente debe tener un mecanismo de fijación de precio determinado, este puede ser fijo o variable. La fijación de precio fija se da cuando el mismo se determina de acuerdo a variables estáticas determinadas (lista de precio fija, según características del producto, según volúmenes de compra, etc). Por el contrario, la fijación de precio dinámica se da cuando el precio varía en función del mercado (negociación, gestión de la rentabilidad, mercado en tiempo real, subastas, etc.). (Ídem)

### **Realidad Beep Informática:**

Hoy día, el ingreso principal de la empresa se genera por la venta de bienes y servicios, existiendo la posibilidad de desarrollar nuevas fuentes de ingresos mediante la creación de nuevas propuestas a generar.

También cuentan con una ***Cuota por suscripción*** llamado “cliente abonado”, que son empresas que pagan mensualmente un importe para que Beep Informática realice el mantenimiento de sus máquinas, como por ejemplo Río Uruguay Seguros y Tresca Ingenieria S.A.

### **5.3.9 Estructura de costo:**

Finalmente los autores dirán que se analizan todos los costos en que se debe incurrir para poner en marcha el modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Éstos se pueden calcular una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves. (Ídem)

### **Realidad Beep Informática:**

Actualmente la firma carece de la información necesaria para determinar la estructura de costo. La información que principalmente trabaja es la referente a la de los costos fijos, pero desconocen cómo deberían imputar los mismos a cada unidad de negocio.

Consideran que hay desequilibrio en la rentabilidad de cada área, estimando que actualmente la de servicio técnico es la de más baja rentabilidad, siguiendo por la del centro de fotocopiado y suponiendo que la venta de productos es la que actualmente está rindiendo más a la firma.

Desconocen de igual manera como está compuesto actualmente su estado de situación patrimonial, pero sí tienen en claro la situación crediticia y aseguran que vienen haciéndole frente de manera correcta sin problemas.

# MODELO DE NEGOCIO

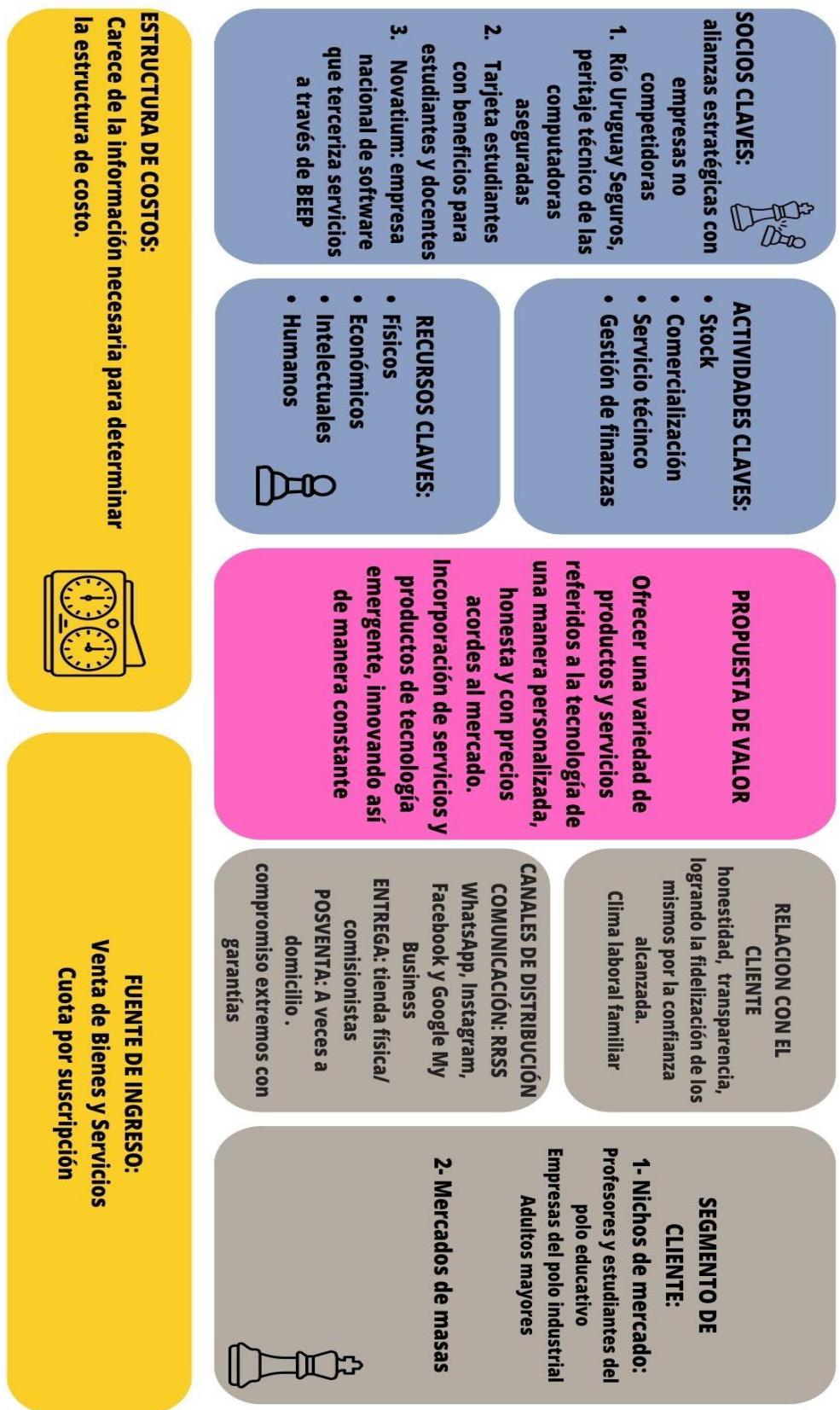


Figura 20. Modelo CANVAS aplicado a Beep Informática.

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusión Análisis de Modelo de Negocio:**

Se puede detectar que inconscientemente la empresa tiene un fuerte y definido modelo de negocio, lo que indudablemente es la base de su continuo crecimiento.

Lo principal a destacar es una propuesta de valor clara y concreta, la cual permanece en el tiempo. Se basa en la personalización y confianza vinculada al titular, aspecto que justamente hoy se torna en un desafío a abordar para que el mismo pueda invertir tiempo y energía en la estrategia de la firma y no en la atención personalizada a cada cliente en particular.

Por otro lado se encuentran bien desarrolladas y claras las áreas vinculadas a:

- Fuente de ingreso: existe una diversificación no dependiendo sólo de 1 tipo de ingreso, habiendo así mucho potencial de crecimiento.
- Asociaciones claves: vinculado a las fuentes de ingresos innovadoras, cuentan con vinculación que fortalece las ventas mensuales de la firma. Vinculado a los proveedores, no cuenta con grandes alianzas debido al tipo de industria y al bajo nivel de compra actual.
- Recursos claves: son el principal capital de la firma junto con su propuesta de valor, variabilidad de servicios y productos, personal capacitado y recursos propios.
- El segmento de cliente: es variado pero está bien identificado brindando servicios y productos específicos para las necesidades de cada nicho.
- La relación con el cliente: está bien definida y muy cuidada por la firma, reconociendo que es una de su principal propuesta de valor.
- Canales de comunicación: existen múltiples y definidos canales para llegar al cliente. Si bien hoy se utilizan principalmente para concretar las ventas, no se está realizando campañas de marketing ni fidelización, debido a la falta de tiempo, de mirada estratégica, desconocimiento de proyección y sobre todo porque como están saturados de trabajo tienen temor a realizar alguna campaña y que les termine desfavoreciendo por no poder cumplir con su demanda actual.

→ La estructura de costos: aquí verdaderamente existe un desconocimiento total debido a la falta de registración y análisis. Las decisiones se toman principalmente por intuición del titular y, gracias a que es quien está en cada área, tiene una visión general para poder tomar acertadas definiciones. Pero esto también es lo que no le permite desvincularse de cada área porque al no tener diseñado una estructura de organización, y por ende de costos, tiene la intuición que comenzará a decidir de manera equivocada. Como se expuso a lo largo del presente trabajo de análisis, en Beep Informática urge trabajar en la correcta registración de ingresos, gastos y comenzar a desarrollar ciertos indicadores para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo con una mirada estratégica.

## CAPÍTULO 6: PLAN ESTRATÉGICO

### 6.1 Gestión Operativa y Gestión Estratégica

Para comenzar este análisis es inminente definir la diferenciación existente entre la gestión operativa y la gestión estratégica. Se tomará de referencia los postulados teóricos de Xavier Gimbert de su libro *Pensar estratégicamente*.

El autor propone que la principal y más evidente diferencia entre estas gestiones es que: la **operativa** es la del día a día, del muy corto plazo, de tomas de decisiones urgente para que no se vea involucrada la organización en complicaciones, mientras que la **gestión estratégica** hace referencia a los lineamientos a mediano y largo plazo, donde se busca definir el enfoque a seguir para la supervivencia y el crecimiento de la organización teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra inmersa. Debido al constante cambio del entorno, Gimbert plantea que los lineamientos estratégicos deben analizarse y redefinirse de manera anual. (2010, p. 23)

Otra diferencia es que la gestión operativa generalmente hace referencia a un área específica, en cambio la estratégica mira a la organización globalmente, como un todo, y tiene en cuenta su contexto exterior. Gilbert llama a esto último “mirada extrovertida”, mientras que la primera es “introvertida” puesto que sólo analiza el interior. (Ídem)

Dirá también el autor que, en esta mirada hacia afuera, hay dos variables fundamentales a tener en cuenta: **el cliente** (sus cambios, sus gustos, formas de consumir, necesidades, etc.) y **la competencia** (lo cual impulsa a querer ser mejores).

Así pues, el desafío principal es detectar los problemas estratégicos, ya que los mismos generalmente son intangibles y requieren de un análisis proactivo para su descubrimiento. Los problemas operativos surgen día a día y tienen nombre: un empleado con problemas, un proveedor que adelanta los tiempos de cobranza, un cliente que no paga, etc.

Por lo expuesto aquí, podría concluirse que la operación estratégica es más importante que la operativa, pero la realidad indica que ambas son igualmente importantes y que la falla o el descuido en cualquiera de las dos puede llevar al fracaso de una firma.

A continuación se profundizará en el desarrollo de los niveles estratégicos, siguiendo las definiciones de Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. en su libro *Dirección estratégica*.

## **6.2 Niveles estratégicos:** (2006, p. 12-14)

**6.2.1) Estrategia corporativa:** Cuando una empresa cuenta con diferentes unidades de negocio debe existir una estrategia corporativa que marque el rumbo a seguir. Por ejemplo: si la diferenciación será por mantener el mejor precio de mercado apuntando a una alta rotación, o si, por el contrario, por una alta calidad en los productos y servicios aunque la rotación sea baja pero manteniendo un alto margen de ganancia, etc. Esto está íntimamente vinculado con la visión de la empresa y por consiguiente la misión de la misma.

**6.2.2) Estrategia de negocio:** Debe seguir el lineamiento de la estrategia corporativa definida. Trata de la manera de competir con éxito en cada mercado para mantener una posición poderosa a largo plazo, diseñando un plan de acción específico para cada unidad de negocio (teniendo en cuenta su entorno puntual) pero que sigue la estrategia general de la firma.

**6.2.3) Estrategia funcional u operativas:** se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la cooperación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal:

**6.2.3.1 Recursos Humanos:** Lo más importante para alcanzar las estrategias generales de la firma es poder determinar quién va a desarrollar cada trabajo y cómo. Para ello, además, se deben determinar los mecanismos de coordinación teniendo como suma relevancia la determinación de los recursos humanos necesarios, analizando y determinando los diferentes aspectos alineados siempre con la cultura y los valores de la organización.

Es necesario definir los puestos a cubrir, los perfiles, las tareas y responsabilidades de cada colaborador, como así también el nivel de jerarquía, por ejemplo, a través de un correcto organigrama.

También corresponde definir cómo se realizará la evaluación de desempeño, la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa y las retribuciones que se ofrecerán, las cuales pueden ser fijas o variables si acompañan a cierto incentivo por alcanzar nivel de ventas u objetivos.

**6.2.3.2 Marketing:** Los 4 aspectos básicos que conforman las decisiones estratégicas funcionales del entorno del marketing son los siguientes:

- a) **El producto:** El mismo debe ir acorde al público objetivo determinado, a la estrategia general de la firma y el resto de acciones de marketing, desde la cartera de productos hasta la de servicios, definiendo nuevos ingresos o discontinuar alguno existente, como parte de definir correctamente una estrategia.
- b) **El precio:** Es un elemento fundamental de compra para atraer al consumidor. Se debe decidir cuál va a ser la estrategia en relación al mismo (precios altos, precios bajos, competitivos, margen sobre costos, etc.). Es importante definir si todo el catálogo de productos y servicios se regirán por la misma estrategia o se determinará diferentes formas de determinar dicho precio dependiendo del objetivo a alcanzar con él (por ej.: un producto “carnada” con un bajo margen pero que llame la atención, un producto “estrella” el cual se sabe que la empresa se diferencia de su competencia y puede cargarle un margen superior de ganancia, etc.).
- c) **La distribución:** Es la manera en que físicamente se entrega el producto al consumidor en la cantidad, el tiempo y el lugar en que éste lo necesita. Se pueden definir diferentes opciones si la venta es minorista, mayorista o de un cliente recurrente. Puede

ofrecerse como un servicio adicional o tercerizar el mismo. Se debe tener en cuenta todas las variables acerca del almacenamiento, transporte, coste de los envíos, tiempos de la operación y canales que más convenga utilizar, ya que la forma de comercialización y el canal de venta escogido impactan directamente en el negocio.

- d) **La promoción:** Se deberá definir qué y cómo se comunicará lo que se está ofreciendo, bienes y servicios, medios a utilizar y forma de pago. Para ello es necesario conocer el segmento de cliente, sus gustos y la forma en la que se logra llegar al mismo. La estrategia que se defina en este nivel debe dar a conocer e informar al potencial cliente sobre el producto o servicio, persuadirlo o estimular el consumo del mismo.

**6.2.3.3 Finanzas:** Cuando se analiza de donde surgen los recursos económicos para alcanzar los objetivos propuestos se encuentran dos opciones. La firma puede decidir solicitar recursos a terceros externos o, de tener la posibilidad, puede decidir buscar formas de financiación propia.

La financiación externa se subdivide en:

-*Directa*: el dinero fluye directamente a la empresa, por ejemplo, cuando se solicitan subvenciones a incubadoras, aceleradoras, entidades de capital riesgo, financieras, sociedades de garantía recíproca, entre otras.

-*Indirecta*: participaciones de la empresa por trabajo, con alianzas estratégicas.

Esta estrategia se podría definir como norma general de la firma o en cada requerimiento para un proyecto en particular. En el caso de Beep Informática, por ejemplo, cuando se necesita adquirir una nueva fotocopiadora, se puede tener una política establecida que sólo se realiza a través de la financiación del proveedor, o se puede decidir analizar puntualmente cada vez

que se deba adquirir una cuál es la posibilidad óptima en dicho momento, incorporado el resto de las posibilidades de obtención de dinero a tal fin.

**6.2.3.4 Operaciones:** En esta área se analiza qué estrategias se tendrán en relación a todo lo que hace a la actividad en sí de la empresa, por ejemplo si pondrá un local de atención al público o no, en caso de hacerlo dónde se ubicará el mismo, cuál será el plan de acción referente a las compras de insumos, la relación y los procesos de selección de los proveedores, etc. También se hace referencia en esta instancia a todo lo vinculado al proceso de fabricación, a la tecnología aplicada e incluso a la capacidad máxima de producción.

### 6.3 Definición de objetivos SMART o Inteligentes:

Definidas las estrategias en cada nivel de la empresa se procederá a definir cuáles serán los objetivos a alcanzar para lograr cumplir con esa estrategia. Estos objetivos deberán ser definidos detalladamente para que los mismos sean eficaces, en lo posible, cumpliendo con los siguientes atributos:



Figura 21. Objetivos SMART.  
Fuente: Blog Hubspot

**Specific** (específico): qué se quiere conseguir puntualmente en cada área.

**Medible:** qué indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia.

**Alcanzable:** teniendo en cuenta la situación interna y externa de la empresa, ¿es posible de conseguir?

**Relevante:** por qué es importante para el cliente o para la empresa.

**Temporal:** cuándo se tiene que conseguir esa meta.

### **Realidad Beep Informática:**

Actualmente sólo cuenta con una clara estrategia corporativa vinculada a su propuesta de valor y los valores de la misma, la cual se impregna intuitivamente en lo que debería ser cada estrategia de negocio y funcional. No hay objetivos claros a alcanzar.

La mirada y el accionar diario son netamente operativos, resolviendo constantemente situaciones problemáticas que generan desmotivación en la cabeza de la firma como del personal. Un claro ejemplo es la situación constante de horarios con pico de demanda en la que se generan colas de clientes, incomodando a los empleados y generando que algunas personas por no esperar se retiren sin ser atendidos y en disconformidad. Si bien se toman medidas para resolver este tipo de problemas, son transitorias y no de raíz, intuitivas y no estratégicas.

Se observa, además, que el titular de la firma se encuentra tan inmerso en el día a día realizando tareas operativas constantemente que le genera estrés y cansancio sin poder dedicar tiempo y cabeza a la organización y coordinación de toda la firma.

Al no existir dicha planificación no hay procesos claros establecidos, lo que genera duplicación de tareas por todo el personal, provocando la ineficiencia en la utilización del tiempo, energía y recursos. Esto trae como

consecuencia roces, problemas, malos entendidos entre los colaboradores, los cuales son, en su mayoría, evitables.

### **Conclusión Plan Estratégico:**

Sin duda la determinación de las estrategias alineadas, la selección de objetivos específicos y la planificación de un plan de acción, considerando todas estas variables, ayudarán a que en Beep Informática se logren optimizar todos los recursos existentes, tanto de capital como humanos. Trabajar en estos aspectos agregarán valor a toda la cadena de trabajo y, por consiguiente, al servicio brindado, por lo que el cliente será también quien se beneficie al obtener mejor atención como consecuencia.

Como principal desafío se debe lograr que los titulares de la firma puedan desvincularse del día a día y puedan ir incorporando herramientas de negocio que los ayude a pensar y decidir estratégicamente, de tal manera que alcancen más confianza en lo que están realizando, sobretodo en adquirir entrenamiento en la toma de decisión, ya que hoy se observa una carga emocional muy alta al momento de tener que definir algún aspecto, sobretodo en lo vinculado al personal.

Para ello será necesario no sólo diseñar un plan estratégico, sino también realizar capacitaciones a los líderes y acompañamiento en las medidas a tomar para el óptimo resultado en la implementación del plan.

El objetivo principal de lograr un crecimiento sostenible en el tiempo sólo se logrará incorporando estos conceptos de negocio por parte de los dueños, más allá de los asesoramientos externos que ambos soliciten.

## 6.4 Definición de las estrategias y objetivos

Tabla 10. Definición de objetivos y estrategias aplicado a Beep Informática.

NIVEL ESTRATÉGICO	OBJETIVOS A ALCANZAR	ESTRATEGIA DEFINIDA
<b>1- Estrategia Corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr el crecimiento del 20% de venta anual acumulativo en los próximos 3 años.</li> <li>-Sostener y potenciar la buena reputación de Beep en la ciudad de San Francisco.</li> <li>-Implementar dentro de los próximos 6 meses la reestructuración definida a partir del plan estratégico diseñado por la consultora externa.</li> <li>-Conocer la rentabilidad real de la empresa y de cada unidad de negocio en particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer la mayor calidad y variedad de servicios informáticos guardando el precio de mercado como referencia y tope de los mismos.</li> <li>-Mantener como principales valores la buena atención al cliente, la transparencia y honestidad, resaltando su trayectoria.</li> <li>-Brindar herramientas de gestión de habilidades blandas al personal</li> <li>-Contratar a la consultora durante los 6 meses para el acompañamiento y capacitación requerida en la implementación de las nuevas medidas.</li> <li>-Implementando plantillas de registración de ventas y egresos.</li> <li>-Optimizar el uso del software actual para extraer datos y estadísticas.</li> </ul>
<b>2.1 Estrategia de Negocio - Venta de Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr el crecimiento del 20% de venta anual acumulativo en los próximos 3 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener el liderazgo en San Francisco ofreciendo la más amplia variedad de insumos referente a la informática.</li> <li>-Ofrecer junto con la venta de los insumos las instalaciones que el cliente necesite, ya sea instalaciones de software como de los dispositivos que adquiera (ej chromecast).</li> <li>-Ofrecer tutoriales para que cada usuario pueda optimizar el uso de los productos adquiridos, desde cómo instalar, como usar, como cuidar y recomendaciones.</li> </ul>
<b>2.2 Estrategia de Negocio - Centro de Copiado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr el crecimiento del 20% de venta anual acumulativo en los próximos 3 años.</li> <li>-Disminuir en un 30% las demoras en la atención al público en horarios y meses “pico” en los próximos 6 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liberar agendas de los gerentes para estar disponibles en esos meses “picos” y ser de apoyo a este sector.</li> <li>-La implementación de procesos digitales para el pedido de copias por cantidad.</li> <li>-Realizar los pedidos en el horario del</li> </ul>

		<p>mediodía, tiempo ocioso del local.Para ello ofrecer extensión de jornada al PPP durante esos días para que de 12 a 16hs (que el negocio se encuentra cerrado) adelante los pedidos que llegan por medios virtuales.</p> <p>-Ser el proveedor principal tanto para consumidor final, como para universidades y empresas en todo lo referente a copias e impresiones, ofreciendo variedad de servicios y la última tecnología del mercado.</p>
<b>2.3 Estrategia de Negocio - Servicio Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr el crecimiento del 20% de venta anual acumulativo en los próximos 3 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alcanzar un estándar de calidad en el servicio derivado del análisis de efectividad en: tiempo de demora de realización del service y efectividad en el mismo teniendo en cuenta los reclamos por garantía.</li> <li>-Determinar un indicador del periodo promedio de permanencia de los equipos entre el ingreso al servicio técnico y la finalización de su arreglo. El objetivo es lograr que dicho período NO exceda a 15 días.</li> <li>-Determinar un indicador de GARANTÍAS (cantidad de órdenes de servicio técnico para garantía/ Servicios técnicos totales) Lograr que el mismo no exceda al 10% mensual.</li> <li>-Realizar capacitaciones a los técnicos sobre nuevas tecnologías para mantenerse actualizados y brindando servicios a los nuevos productos que vayan surgiendo.</li> </ul>
<b>3.1 Estrategia de Operaciones - Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar en el próximo año un 20% en nivel de facturación total de la firma.</li> <li>-Disminuir la dependencia del polo educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potenciar las alianzas estratégicas con empresas no competidoras, como hacen actualmente con Río Uruguay Seguros, e incorporar nuevas empresas.</li> <li>- Desarrollo de nueva unidad de Negocio, Importación de insumos informáticos.</li> <li>- Desarrollo de una GIFTCARD.</li> <li>- Realizar capacitaciones de ventas a todo el personal que tenga algún contacto con el cliente.</li> <li>-Aumentando la venta de los otros clientes e incorporando nuevos</li> </ul>

		clientes.
<b>3.2 Estrategia de Operaciones - Operaciones</b>	<p>-Realizar videos tutoriales para enviar por Whatsapp a los clientes de los 10 productos más vendidos. Junto con la entrega del producto se le enviará al cliente el video con el tutorial de instalación y uso (ejemplo chromecast).</p>	<p>-Diseñar procesos que logren disminuir las horas de los técnicos en instalación de los dispositivos vendidos y/o explicación de los mismos, respondiendo sin embargo a las necesidades de los clientes.</p>
<b>3.3 Estrategia de Operaciones - Recursos Humanos</b>	<p>-Mantener el trato personalizado, el clima familiar.</p> <p>-Definir en el mes de Julio el ORGANIGRAMA actual de la empresa para determinar niveles jerárquicos.</p> <p>-Definir los puestos de trabajo con sus perfiles, responsabilidades y tareas respectivas en el mes de Agosto.</p> <p>-Realizar metodología de selección de personal, procesos, planillas a utilizar en el mes de Julio.</p> <p>-Diseñar e implementar planilla de evaluación de desempeño y realizar con cada empleado 1 vez cada 3 meses su tiempo de feedback . Si el empleado tiene menos de 6 meses de antigüedad se realizará mensualmente con la firma del recibo de sueldo.</p> <p>-Realizar las capacitaciones a los gerentes vinculado a todo lo referente de Recursos Humanos 1 vez a la semana 1 hora virtual en el mes de Septiembre (entre otras cosas, abordando el tema de la vinculación emocional con el empleado).</p>	<p>-Realizar actividades, reuniones y capacitaciones que incrementen el compromiso del empleado con la firma y pueda conocer los lineamientos que la misma desea seguir para unificar fuerzas.</p>
<b>3.4 Estratégia de Operaciones - Marketing</b>	<p>-Incrementar el número de reseñas positivas a Beep en Google.</p> <p>-Videos de Educación digital que promuevan la capacitación sobre info tecnología/informática. Esto rendirá cuentas del conocimiento que tengan sobre el rubro y puede disminuir la cantidad de visitas a domicilio.</p> <p>-Posicionar a Beep como un lugar donde cada persona puede adquirir regalos para fechas especiales, entendiendo que hoy la tecnología y sus accesorios son bienes además de necesarios de entretenimiento y placer</p>	<p>-Realizar acciones de MKT que inviten a los clientes a seguir calificando positivamente la empresa en Google.</p> <p>-Promocionar por redes sociales que junto con la venta de productos se adjunta un video tutorial de cómo utilizarlo y/o instalarlo.</p> <p>- Optimizar el uso de las Redes Sociales para desarrollar una relación continua con los clientes y para realizar investigación de mercado a través de encuestas sobre nuevos productos.</p> <p>- Implementación de acciones de</p>

		<p>Marketing para potenciar ventas en días especiales desarrollando un packaging especial.</p> <p>-Diseñar un calendario de publicaciones para redes que vayan uniendo fechas especiales con productos interesantes para cada segmento de usuario: ejemplo día del niño promocionar tablets, auriculares, relojes infantiles, etc.</p>
<b>3.5 Estrategia de Operaciones - Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar una registración de todos los ingresos de la empresa, subdivididos por área para poder determinar estadísticas, tendencias y análisis de rentabilidad reales.</li> <li>-Realizar una registración de todos los egresos de la empresa, subdivididos por área para poder determinar estadísticas, tendencias y análisis de rentabilidad reales.</li> <li>-Realizar capacitaciones a los gerentes vinculadas a las herramientas de gestión y negocio 1 vez al mes.</li> <li>-Disminuir la dependencia de los proveedores en el establecimiento de los precios.</li> <li>-Disminuir el impacto de las retenciones a las importaciones.</li> <li>-Mantener estrategias actualizadas vinculadas a las compras y los precios aggiornados a la situación del país constantemente.</li> <li>-Dentro del término de un año, generar una gestión de stock que permita conocer tanto el nivel como su rotación en cada momento.</li> <li>-Desarrollar la estructura de costos fijos y variables en los próximos 3 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener bajos los índices de endeudamiento (cuentas corrientes, bancarias, impositivas, etc).</li> <li>-Desarrollar una nueva unidad de negocio que implique la importación de los insumos provenientes de China.</li> <li>-Adquirir bienes nacionales en la medida que estén disponibles.</li> <li>-Determinar un responsable de vigilar los plazos de compra y de venta, las alícuotas de las tarjetas de crédito y los precios de venta.</li> <li>-Desarrollar planillas dinámicas propias en primera instancia, para el control de los 10 artículos de mayor costo, y en una segunda etapa, implementando un software a medida que ayude a llevar esta gestión.</li> <li>-Implementación de planillas de excel diseñadas específicamente para la firma vinculadas al movimiento de la mercadería, tanto de ingreso/egreso como internamente en la firma.</li> </ul>
<b>3.6 Estrategia de Operaciones - Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar un proyecto de reestructuración de la instalación con un estudio de Arquitectos para planificar el crecimiento futuro.</li> <li>-Determinar que procesos o áreas se podrían reestructurar en el corto plazo para mejorar la circulación del personal y del Stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de un croquis con la distribución actual del local.</li> <li>-Elaboración de un croquis con la distribución estratégica sugerida para el local para presentar a los arquitectos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar alianzas estratégicas con locales de la zona para potenciar el polo comercial de la zona.</li> <li>-No descuidar la maquinaria de alta tecnología. (realizar una gestión de control continuo del funcionamiento y la modernización de la tecnología a implementar o implementada.)</li> </ul>	
<b>3.7 Estrategia de Operaciones - Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar por lo menos 2 proyectos potenciales para la incorporación de nuevos productos o nuevos servicios antes de fin de año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar un encargado de realizar investigación de mercado al menos destinando 4hs semanales para descubrir potenciales oportunidades de nuevos productos o servicios.</li> </ul>
<b>3.8 Estrategia de Operaciones - Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminuir la cantidad de servicios técnicos a domicilio sin que los clientes pierdan la sensación de asistencia personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización de videotutoriales (“educación digital”) donde el gerente de Beep responda las consultas más frecuentes.</li> <li>-Implementar una agenda con un límite de cupos diarios para los servicios a domicilio.</li> <li>-Cobrar los servicios a domicilio que no estén relacionados con la compra de insumos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 6.5 Definición de las acciones a implementar:

### Implementación de Estrategia Corporativa:

Sin duda el punto de partida y base de todo éxito en la implementación de un plan estratégico es lograr el compromiso y acompañamiento por parte de la gerencia de toda empresa. Es por ello que como primera medida se propone comenzar con las capacitaciones pertinentes a los líderes principales .

La capacitación de los líderes es en pos de cambiar la mirada operativa en mirada estratégica que la empresa necesita para ser sustentable en su crecimiento en el tiempo. Dicha capacitación debe abordar temas como:

- Pensamiento estratégico.
- Planificación estratégica.
- Herramientas de gestión.
- Liderazgo, motivación y compromiso.

- Comunicación asertiva.

Para sostener en el tiempo la implementación de estos recursos, es indispensable crear y generar una cultura de capacitación constante y flexibilidad en la organización. A tal fin, se propone dar a los gerentes un curso específico de cómo llevar a cabo reuniones efectivas con el personal. Dichas reuniones serán para bajar lineamientos de las nuevas medidas corporativas y para recibir el feedback de cómo la implementación de las mismas van resultando. Con esto se logrará compromiso y responsabilidad por parte de toda la planta en los cambios a implementar, una disminución en la resistencia a dichos cambios, claridad en el propósito que tiene la reestructuración que se está llevando a cabo, y una nueva conciencia sobre la importancia de los valores que se han determinado como principales (buena atención, transparencia, honestidad) para la consecución de los objetivos empresariales.

#### **Implementación de Estrategia de Negocio:**

El objetivo principal en las tres unidades de negocio es lograr el crecimiento de ventas del 20% anual acumulativo en los próximos tres años. Para alcanzarlo, primeramente se buscará implementar nuevos productos y servicios para brindar mayor diversificación de los mismos a los clientes actuales. A su vez, se realizarán acciones de marketing para la búsqueda de nuevos clientes a fin de alcanzar el crecimiento de venta deseado.

Las estrategias a implementar en el primer desafío, será crear una nueva área en la empresa destinada a la investigación y desarrollo . A tal fin, se destinarán 4hs semanales de algún empleado específico para el descubrimiento de nuevos productos y servicios posibles de ofrecer. Será vital el acompañamiento de la gerencia para el desarrollo del área, quienes deberán estar atentos a nuevas oportunidades en el mercado.

Por otro lado, se proyecta la incorporación de una nueva unidad de negocio denominada “importadora” a través de la cual se lograría la integración vertical obteniendo mejores costos, mejores precios, mayor variedad de productos y la posibilidad de realizar ventas a nivel mayorista.

### **Implementación de Estrategia Operaciones - Recursos Humanos:**

Simultáneamente se realizarán reuniones con los gerentes para la definición del organigrama, el desarrollo de los puestos de trabajo (incluyen: perfiles, responsabilidades y tareas de cada empleado) y el diseño de un reglamento interno.

Para mayor efectividad en la delimitación de los puestos de trabajo, se realizarán entrevistas a cada miembro del personal para conocer cuáles son las actividades que actualmente desempeñan en el puesto, al mismo tiempo se aprovechará para detectar faltantes o fallas que podrían existir actualmente y descubrir ideas de cada colaborador para potenciar y optimizar su trabajo.

Luego de la recolección de esta información se procederá a diseñar el organigrama definitivo (ver gráfico en anexo n°5). De igual manera, se analizará la efectividad de cada uno de los empleados actuales en sus puestos o la necesidad de reestructurar los mismos.

En segunda instancia, se diseñarán los puestos de trabajo, determinando el perfil que cada uno requiere, delimitando las responsabilidades que el mismo implica y las tareas específicas que se espera de cada uno de los colaboradores.

A continuación, se elaborará el reglamento interno con la finalidad de dejar claro y explícito aquellas actitudes valoradas y aquellas que se consideran inapropiadas para la comunión del equipo de trabajo.

En una tercera etapa, se diseñará el procedimiento a implementar para realizar la selección de personal y la capacitación pertinente a la persona que realizará la misma. Para ello se implementó la planilla que figura en el anexo n°6. En la misma capacitación se trabajará sobre temas de inducción de nuevo personal a la empresa -“onboarding”-, la importancia del mismo como así también la implementación de la evaluación de desempeño, la cual se recomienda realizar una vez cada 3 meses a todo el personal. En el anexo n°10 se puede observar la herramienta desarrollada a tal fin.

### **Implementación de Estrategia Operaciones - Finanzas:**

Lo principal a desarrollar en el área de finanzas es la planilla de “caja”, detallada en el anexo n°1, la cual tiene como finalidad poder dividir por cada unidad de negocio cada una de las ventas, a fin de poder determinar los ingresos reales diarios y contar con información valiosa para el desarrollo de indicadores y estadísticas a futuro, las cuales serán relevantes para la toma de decisiones estratégicas y fundamentadas en datos reales.

La planilla de caja consta de un excel mensual en donde cada solapa representa un día de venta en el que se van registrando cada uno de los ingresos dividiendo por unidades de negocio y discriminando los intereses de la venta (los cuales inflan las ventas reales de la empresa). También consta con una solapa con todos los egresos que se realizan en efectivo para conocer y controlar los mismos. Posee un resumen diario donde se ve reflejado cuánto se vendió con tarjeta, con transferencia, Mercado Pago, efectivo, cheques, entre otros. La última solapa de dicho excel refleja un resumen mensual donde se puede observar cada día las ventas finales de cada unidad de negocio con sus gráficos correspondientes.

Se acompañará de un manual instructivo para su aplicación, además de capacitaciones al personal operativo de caja y a la gerencia, a fin de que puedan controlar y evaluar su ejecución.

En segunda instancia, para alcanzar el objetivo definido de *“realizar una registración de todos los egresos de la empresa”*, se desarrollará una planilla de excel dividiendo los costos variables (los cuales se registrarán diariamente) de los costos fijos (los cuales tendrán un registro mensual). También estará acompañado de la capacitación adecuada a los gerentes para la correcta implementación de aquella.

Una vez lograda la implementación de estas planillas, se procederá a realizar un análisis de los márgenes de rentabilidad por cada una de las unidades de negocio actuales. Éstas servirán también de base para la implementación de indicadores de gestión para la correcta toma de decisiones.

Por último, se analizará si el software que utilizan actualmente es adecuado para realizar una gestión de stock o si será necesario la incorporación de otra metodología similar a las planillas de caja y de egresos diseñadas.

#### **Implementación de Estrategia Operaciones - Infraestructura:**

En una primera etapa se propone realizar una reestructuración sencilla pero que ayudará a la mejor distribución del espacio.

Para descentralizar actividades en el área de atención al cliente, la recepción de mercadería se propone realizar directamente en el área de servicio técnico. En este espacio hay un portón directo a la calle y espacio suficiente para recibir todos los insumos, de hecho está más accesible al depósito donde finalmente debe quedar la misma. Así se logrará dejar fuera de la mirada del cliente todo este movimiento y la disminución de riesgos al tener que recorrer menos trayectoria interna con los productos.

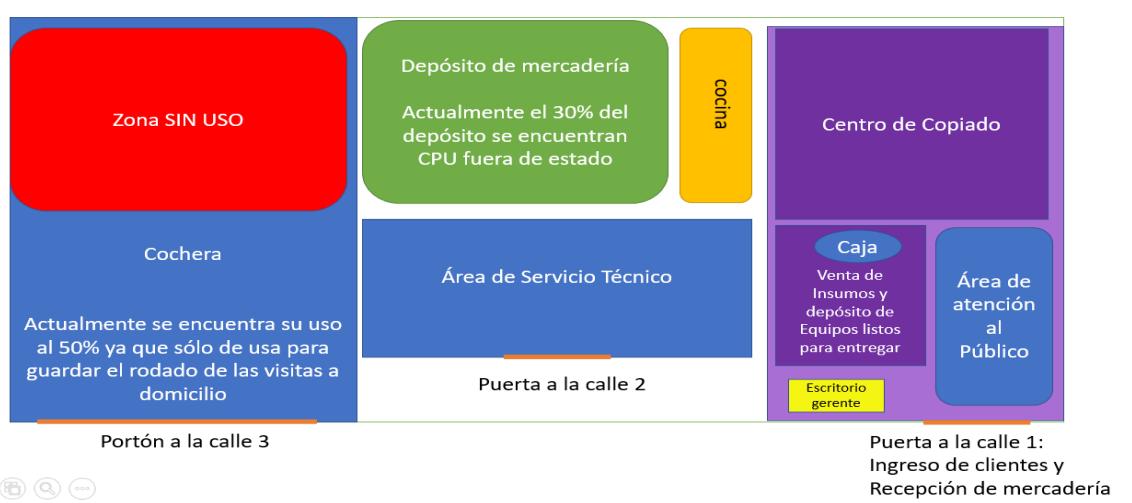
En segundo lugar, se sugiere desdoblar el depósito. Actualmente allí hay un importante espacio destinado a CPU's (computadoras) que no funcionan y que son utilizados para reciclar algunas piezas. Se aconseja llevar los mismos al espacio disponible en la cochera y en su lugar colocar un escritorio con una computadora para poder llevar el ingreso y egreso de cada mercadería.

En un futuro, cuando la empresa siga creciendo, se recomienda la incorporación de un empleado exclusivamente para la gestión de stock y mercadería. Así, una misma persona podrá recibir la mercadería, registrar el ingreso de la misma y quien retire para vender o utilizar en servicio técnico deberá registrar la extracción de cada insumo. De esta manera se comenzará con un primer sistema de control de stock.

En tercer lugar, se propone sacar todos los equipos listos para ser entregados de la zona de venta y colocarlos con su número de orden a la vista en una estantería destinada para ello en la cochera. Así se logrará también despejar el área de venta y tener un orden para su fácil acceso al momento de buscar los pedidos para ser entregados.

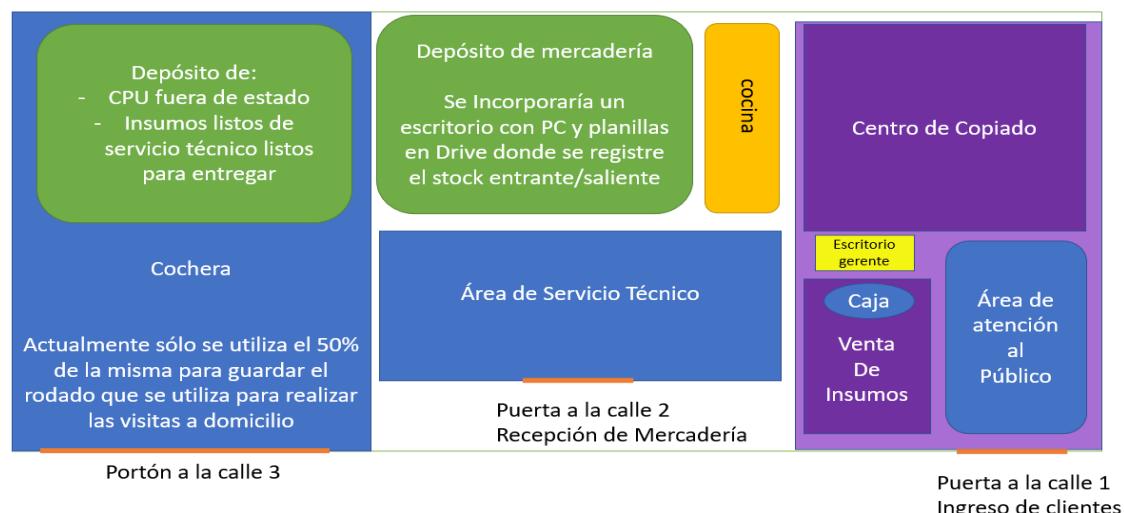
Por último, pero no menos importante, se recomienda reubicar el escritorio del gerente. El mismo actualmente se encuentra en la primera línea, al ingreso del negocio, generando que muchos clientes busquen simplemente conversar con él, quitando demasiado tiempo. Por ello, trasladar este lugar de trabajo al final del negocio ayudará a que no sea la primera opción hablar con él, pero al mismo tiempo pueda mirar y estar al tanto de todo lo que está pasando en el local.

Croquis de distribución actual del espacio en local de Beep Informática:



**Figura 22. Croquis distribución del espacio actual de Beep Informática.**  
Fuente: Elaboración propia

Croquis de la distribución del espacio proyectado en primera instancia, sin remodelación por estudio de arquitectos:



**Figura 23. Croquis distribución del espacio propuesta a Beep Informática.**  
Fuente: Elaboración propia.

De igual manera se recomienda a la gerencia solicitar asesoramiento a un estudio de arquitectura que los ayude a proyectar una reestructuración del inmobiliario, que tenga en cuenta la necesidad de un flujo de trabajo óptimo, para que la atención al cliente por áreas quede dividida y así disminuir la acumulación de personas y el tiempo de espera.

#### **Implementación de Estrategia Operaciones - Marketing:**

Se decidió realizar las implementaciones en el área de marketing en una sexta instancia porque, considerando que el número de ventas es alto y los recursos humanos aún no se encuentran organizados de manera óptima, al igual que la infraestructura, acciones prematuras de marketing podrían ser contraproducentes para dichas áreas.

A pesar de ello, en el corto plazo se recomienda implementar acciones puntuales, sencillas y de alto impacto, como por ejemplo:

Primero, ejecutar una reestructuración en la exposición de los productos ya que al visitar el lugar se pudo observar que en las estanterías de fácil acceso al cliente existen “vacíos”, desaprovechando espacios estratégicos que podrían utilizarse para mostrar aún más productos. A su vez, en los paneles expositores que se encuentran detrás de los vendedores, se duplica este hecho, existiendo grandes zonas sin insumos, o con el mismo producto varias veces abarcando mucho espacio visual. En el sector de atención al público, en la venta de insumos, están a la vista todas las máquinas que han pasado por el servicio técnico a la espera de ser retiradas por la clientela, cuya demora puede llegar a ser de hasta 2 meses. Esta situación trae como consecuencia contaminación visual y problemas de circulación ya que los empleados de dicho sector caminan entre medio de dichas máquinas, pudiendo tropezar o romperlas, además de estar desaprovechando estos espacios para exponer productos de alta rotación o de compra impulsiva.

Las acciones que se aconseja realizar son:

- a) Determinar un espacio físico fuera del alcance de la vista de los clientes para el stock de aquellas máquinas que están a la espera de ser retiradas (se recomienda la cochera, que actualmente está desocupada).
- b) Reorganizar una distribución estratégica en los paneles expositores donde se visualicen insumos de “consumo compulsivo”, por ej.: pendrives, auriculares modernos, teclados de colores, mouse y joystick. Y, en las vitrinas del ingreso, exponer los insumos más grandes y de manera variada, por ej: parlantes, computadoras, porta notebooks, etc.

Una segunda acción a implementar en el corto plazo sería publicar en las historias del WhatsApp de Beep Informática todo el contenido que se genera para el resto de las redes sociales (Facebook e Instagram), ya que esto no lleva un costo y logra un posicionamiento de la marca en aquellas personas que ya son clientes y tienen agendado su número.

A mediano plazo, es inminente la designación de un responsable del área de Marketing y Comunicación Institucional. Dicha persona estará encargada de elaborar e implementar un calendario de contenidos mensuales para las redes sociales de Beep Informática. A modo de ejemplo se elaboró un calendario que puede observarse en el anexo N° 13, último gráfico. En dicho calendario se planificarán acciones puntuales para invitar a realizar el “llamado a la acción” de reseñas de Google, potenciando así una de las fortalezas de la empresa (muchas reseñas positivas por parte de los clientes), lo cual la continúa posicionando orgánicamente en alto lugar con respecto al resto de la ciudad.

A largo plazo, se sugiere producir videotutoriales donde el dueño (cara visible y el referente de la empresa), quien inspira transparencia, seguridad y constancia, sea el actor principal, explicando formas de instalar o utilizar ciertos productos. Los videos irán anexados en la compra de los mismos, a la vez que podrán ser utilizados como contenidos para redes sociales. Dicha medida ayudará a que la empresa se siga destacando por su conocimiento específico del rubro y por su atención especializada. A través de esta implementación, se

busca también disminuir las visitas domiciliarias por parte del titular, lo cual le quita mucho tiempo de trabajo gerencial intentando mantener este servicio personalizado que le solicitan los clientes.

La implementación de esto último también cumplirá con los objetivos propuestos para las operaciones y la logística.

Finalmente, se aconseja la incorporación de un “packaging” especial de Beep Informática para utilizar en las ventas destinadas a regalos. De esta manera tendrán una presentación diferente y dedicada, lo cual es una propuesta de valor muy importante al momento de decidir una compra para un potencial cliente.

#### **Implementación de Estrategia Operaciones - Ventas:**

A fin de aumentar en un 30% el crecimiento de las ventas anuales acumuladas y potenciar la rentabilidad de la empresa, es que se implementan todas las estrategias antes mencionadas.

Cuando se hace referencia al incremento de las ventas, puede alcanzarse de dos maneras distintas: por un lado, logrando mayores ventas a cada cliente actual, y por el otro, incorporando nuevos clientes que incrementen las ventas totales.

La primera opción se logra incrementando el ticket promedio por cliente a través de:

- ❖ Mejora en el momento que se atiende el mismo. Esto se alcanza a través de la incorporación de técnicas de venta del personal para aumentar el ofrecimiento de la cartera de productos.
- ❖ Mejorar servicios, precios y condiciones ofrecidas (por ej.: la implementación de tarjetas de regalos -“Gift cards”- para ocasiones especiales como el día del maestro, del padre, etc.).
- ❖ Incrementar la cartera de productos.
- ❖ Exponer mejor los productos.

Otra manera de generar nuevos ingresos es buscando nuevos clientes.

Para ello se desarrollarán acciones como:

- ❖ Pautas publicitarias vinculadas a la publicidad del negocio en redes sociales.
- ❖ Potenciar las alianzas estratégicas con empresas no competidoras.
- ❖ Desarrollo de la importadora para comenzar a vender de manera mayorista.

## 6.6 DIAGRAMA DE GANTT

Finalmente se propone el siguiente esquema de planificación temporal para la implementación de todas las acciones antes mencionadas, de acuerdo a su importancia y viabilidad. Para ello se presentan cronológicamente en el siguiente diagrama de GANTT, herramienta gráfica que sirve para ver visualmente el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades en el total de tiempo determinado:

Tabla 11. Diagrama de GANTT.

ACTIVIDADES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación a la gerencia.						
Desarrollo del área de RR.HH.						
Implementación de medidas RR.HH.						
Creación del área de “investigación y desarrollo”.						
Nueva unidad de negocio: IMPORTADORA.						
Planilla de caja.						
Planilla de egresos.						
Análisis de rentabilidad de cada unidad de negocio.						
Gestión de stock.						
Contactar un Estudio de Arq. para reestructura de local.						

Reorganización de los productos en exposición.		Yellow				
Publicar en el Wpp de Beep los mismos contenidos que en RR.SS		Orange				
Designar un responsable para el área de Marketing.			Light Blue			
Packaging para regalos y fechas especiales.				Green	Green	Green
Producción de videos tutoriales sobre educación digital.					Orange	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **CONCLUSIÓN**

Luego del extenso desarrollo expuesto en el presente trabajo, se considera que la elaboración llevada a cabo del diseño organizacional de la firma Beep Informática ayudará a los directivos a poder ver su empresa de una nueva manera, con una mirada mucho más estratégica.

Definir la visión, la misión y los valores de la empresa ayuda a poder tener un horizonte claro de hacia dónde se dirige y planificar hacia dónde se desea que prosiga. Conocer el propósito, comunicar y contagiar al personal es la base para que todos empujen hacia un mismo lado y lograr así la sinergia deseada que genera el verdadero trabajo en equipo.

Con el trabajo realizado se logró determinar objetivos y estrategias a implementar corporativas, de cada unidad de negocio y funcionales de tal manera que no sólo se conozca a dónde se quiere llegar, sino también cuál es el camino elegido por la firma para alcanzar dichas metas.

Una vez explicitados los objetivos y las estrategias a alcanzar, se definió una reorganización de los recursos existentes para poder trabajar en pos de lograr el desafío de una manera efectiva y eficiente.

En primera instancia se reorganizó el área de Recursos Humanos, la cual se encontraba desbordada. Al delinejar roles y responsabilidades se logra mayor compromiso de cada empleado y conocimiento de lo que se espera de él. Por otro lado, al estar definido también los roles de los dueños, ellos mismos pueden optimizar su tiempo para alcanzar mejores resultados y comenzar a destinar más tiempo en tareas estratégicas y menos en las operativas.

Luego se prosiguió a planear el desarrollo del área Financiera, donde se comienzan a implementar recursos desarrollados exclusivamente para la firma y donde los titulares comenzarán a tener información basada en datos reales para tomar decisiones efectivas.

También se procedió a sugerir una reorganización del espacio disponible, ya que la optimización del mismo ayudará a mejorar el servicio y la comodidad de cada persona dentro del local. Sin duda el crecimiento repentino

generó ir resolviendo lo urgente sin pensar en lo óptimo. Tomarse el tiempo de reflexionar cómo se venían haciendo las cosas y cómo se podían mejorar con los recursos ya existentes, da como resultado la mejoría del bienestar organizacional, el cual es reflejado al exterior inspirando seriedad, seguridad y confianza a la clientela.

A modo personal, como profesional y consultora de empresas, el presente trabajo de tesis de Maestría aporta una primera estructura a seguir como base para cada nueva consultoría donde tenga la oportunidad de realizar análisis a empresas similares a Beep Informática, es decir, empresas familiares que han crecido de manera abrupta sin contar con un orden estructural organizacional, ni conocimiento de herramientas de negocio.

Claro está que será necesario adaptar aquellas cosas pertinentes a cada industria y situación, pero los pasos a seguir sin duda serán los que se han recorrido en estos 6 capítulos de trabajo final. En base a todo ese análisis se comenzará a diseñar un plan estratégico adaptado a cada necesidad y realidad.

Además se deberá tener en cuenta en nuevas oportunidades dos grandes desafíos que se presentaron en esta oportunidad, y cómo se lograron superar.

El primer desafío que se presentó fue que el contacto e interés de la consultoría fue por la esposa y socia de la empresa, quien se conectaba en los encuentros virtuales de esta manera, sola. Si bien ella decía que contaba con el apoyo y compromiso del esposo y socio, ambos son claves en los momentos de toma de decisión, por lo cual se insistió y recomendó tomar dicha consultoría en conjunto. La necesidad de conocer la empresa tanto del área administrativa, como la técnica lo solicitaba en primaria instancia, pero más profundo que esto, la trascendencia de brindar herramientas de negocios y tomar decisiones estratégicas y profundas debía ser conjuntamente, y, para evitar conflictos se solicitó trabajar con ambos paralelamente.

Decidieron hacerlo así y sin duda fue una correcta actitud, ya que en cada conversación surgían diferentes puntos de vista que al estar la consultora

ayudaba a mediar y pensar objetivamente cada decisión que transformaría el ritmo empresarial.

El segundo gran desafío fue comprometer al personal en el proyecto de transformar la empresa. Cuando una empresa se basa en la confianza y en los usos y costumbres el pensamiento “Siempre lo hicimos así y nos fue bien” y el miedo a lo desconocido, suele generar resistencia. La comunicación con ellos del objetivo y el propósito de este análisis fue base. Incorporarlos en el proceso de conocer cada parte de la firma ayudó también, no solo para ser más objetivos y profundos, sino también para evacuar sus miedos y dudas.

Se realizaron entrevistas individuales, uno por uno, demostrando que todos eran importantes. Los resultados fueron óptimos ya que no sólo existió compromiso sino motivación para compartir información y para implementar los cambios sugeridos.

## **REFLEXIONES FINALES**

Finalmente como profesional, y más allá del resultado teórico que puede brindar esta tesis, como resultado de la misma puedo decir que fue un éxito.

Plasmar cada paso de esta consultoría en un marco de tesina ayudó a darle una profundidad mayor, reflexiva y desafiante. Pero el objetivo principal era transformar la vida de una familia que se sentía agotada y gobernada por su empresa.

Con la implementación de cada una de las propuestas, mes a mes fueron alcanzando invertir esta situación y retomar el gobierno de la misma.

Además de incorporar el pensamiento estratégico y comprender la importancia de seguir incorporando conocimientos de gestión.

La familia, logró salir de vacaciones una semana en medio de los cambios, y aún así sintieron que, por primera vez, podían estar lejos sin estar atados a decisiones cotidianas.

De esta manera podemos concluir que aprender de gestión estratégicamente debería ser de interés para todo profesional, empresario o emprendedor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adán Micó, Pablo & González López Arturo (2015) *Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio*. Alfaomega Grupo Editor, México.
- Adara Visual. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*.  
<https://www.adaravisual.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter>
- Club Argentino de Negocios de Familia. (14 de Febrero 2017). *Claves para la trascendencia de la empresa familiar*.  
<http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Deusto, Barcelona.
- Gloria E. Mendicoa (2003). *Sobre tesis y tesistas*. Espacio, Buenos Aires.
- Google Maps. (2023). *Reseñas de Beep Informática*.  
<https://goo.gl/maps/6sFMBKe9nP7AYwKw6>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson, Madrid.
- Kacef Osvaldo. (2020). *Crecimiento y bienestar entre 2010 y 2019. Alquimias Económicas*.  
<https://alquimiaseconomicas.com/2020/03/20/crecimiento-y-bienestar-entre-2010-y-2019-una-nueva-decada-perdida/comment-page-1/#comment-2390>
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto, Barcelona.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Yves. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto, Barcelona.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Penguin Random House, Barcelona.
- Parque Industrial San Francisco. (2023). *Infraestructura*.  
<https://www.parqueindustrialsanfrancisco.com/>

- San Francisco Digital. (2018) *Historia de San Francisco*.  
<https://www.sanfranciscodigital.com.ar/contenidos/historia-de-san-francisco-1>
- San Francisco Digital. (2008) *Datos poblacionales de la ciudad de San Francisco*.  
<https://www.sanfranciscodigital.com.ar/contenidos/datos-poblacionales-de-la-ciudad-de-san-francisco-13>
- Shelley Pursell (2022). *Cómo crear objetivos SMART para tu empresa*. Blog Hubspot.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>
- Thompson y Strickland (2004). *Administración estratégica*. McGraw Hill, Caracas.
- Universidad de Sevilla. (2015). *Business Model Canvas*.  
<http://portalvirtualempleo.us.es/tu-idea-en-9-claves-business-model-canvas/>
- Vecdis consultora. (2021). *Análisis Pestel*. Madrid.  
<https://www.studocu.com/es/document/uned/estrategias-y-politicas-de-empresa/pestel-ana-lisis-1-analisis-pestel/34535081>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 - FINANZAS -Planilla de Caja**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 2 - FINANZAS- Planilla Resumen Mensual de Ventas**

<b>TOTAL MENSUAL JULIO 2022</b>					
FECHA	Copias	Mano de O	Repuesto	Insumos	TOTAL ACUMULADO
01/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
02/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
03/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
04/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
05/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
06/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
07/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
08/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
09/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
11/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
13/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
22/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
23/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
24/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
25/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
26/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
27/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
28/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
29/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
30/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
31/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>				

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 3 - FINANZAS- Planilla Resumen de Egresos (en proceso)**

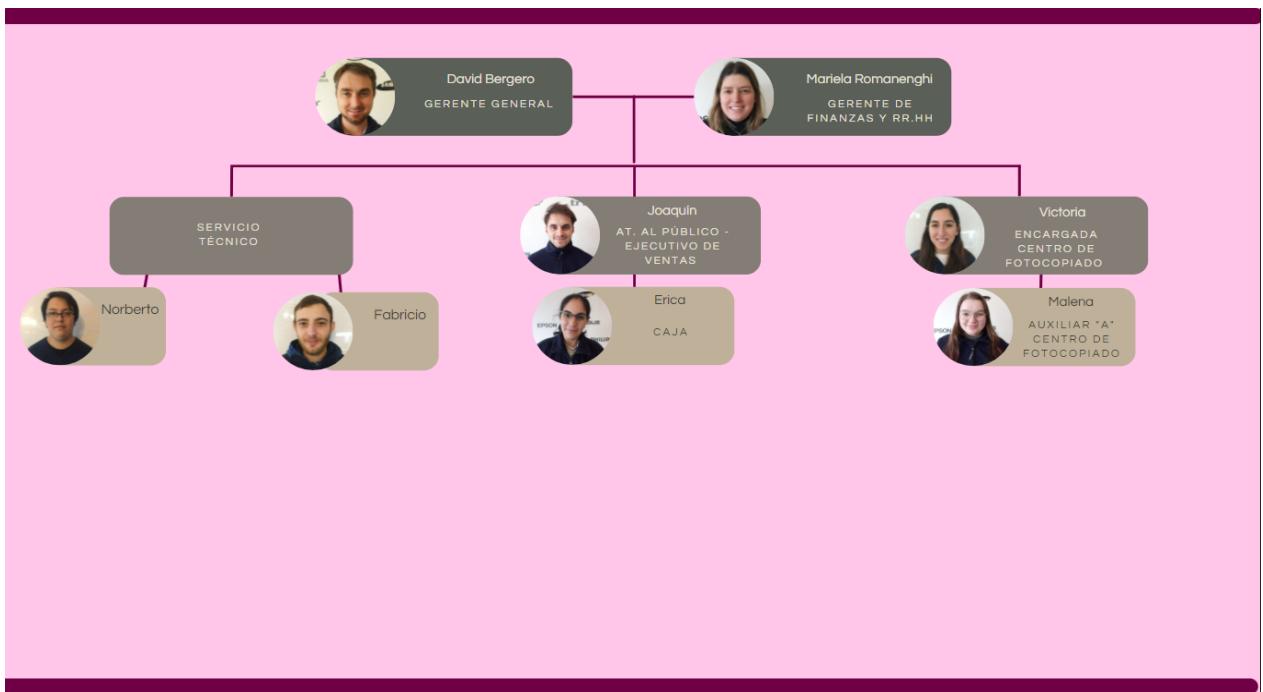
	GNC/Nat	Extracciones	Librería	Insumos computacion	pintura	Mantenimien to vehiculos	plasticos	cupones	superagua	limpieza	servicios	comisiones	imprenta	TOTAL
Enero	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Octubre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Noviembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>														

	Luz	Aqua	Gas	Internet	IVA	IBB	Imp Munic.	Sueldos	F931	TOTAL
Enero										
Febrero										
Marzo										
Abil										
Mayo										
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
<b>TOTAL</b>										

**Fuente: Elaboración propia.**

## **Anexo 5 - Recursos Humanos - Definición del Organigrama**



**Fuente: Elaboración propia.**

## Anexo 6 - Recursos Humanos - Definición de Puestos de trabajos



## Ejecutivo de compras y ventas

J O A Q U Í N

<h1>Ejecutivo de compras y ventas</h1> <p>J O A Q U Í N</p>					
P	PERFIL	R	RESPONSABILIDADES	T	TAREAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación y empatía.</li> <li>• Agilidad y proactividad.</li> <li>• Habilidad con los números.</li> <li>• Conocimientos de Venta.</li> <li>• Conocimiento de Gestión de stock.</li> <li>• Razonamiento analítico.</li> <li>• Capacidad de multitasking.</li> <li>• Habilidad para trabajar bajo presión.</li> <li>• Capacidad de resolución de conflictos.</li> <li>• Responsable en cumplir el horario laboral establecido.</li> <li>• Persona confiable y honesta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al Cliente.</li> <li>• Resolución de conflictos con el cliente.</li> <li>• Venta y recepción de equipos.</li> <li>• Seguimiento de equipos para retiro.</li> <li>• Gestión de Stock.</li> <li>• Exposición estratégica de productos.</li> <li>• Mantener ordenada y limpia su área de trabajo.</li> <li>• Colaborar con los compañeros cuando se formen cuellos de botella en otras áreas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación.</li> <li>• Atención al público.</li> <li>• Venta de Insumos.</li> <li>• Recepción de equipos para Técnicos y derivación de los mismos.</li> <li>• Soporte gestión garantía.</li> <li>• Seguimiento equipos pendiente de retiro.</li> <li>• Acomodar productos en exhibición y depósito.</li> <li>• Etiquetar productos.</li> <li>• Recepción y desembalaje de mercadería.</li> <li>• Revisar Stock productos.</li> <li>• Listado de compras productos.</li> <li>• Seguimiento de compras.</li> <li>• Compra de Toners.</li> <li>• Abrir local.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.</li> <li>• Ayudar a las otras áreas cuando se encuentren con cuellos de botella.</li> </ul>

## Servicio técnico

F A B R I C I O

Servicio técnico FABRICIO	
P	PERFIL
R	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos técnicos de reparación y preparación de notebooks, PC's y cargadores.</li> <li>Persona detallista.</li> <li>Con buena comunicación (para poder explicar bien al cliente el problema informático).</li> <li>Responsable en cumplir el horario laboral establecido.</li> <li>Persona confiable y honesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de las maquinas del local.</li> <li>Reparación PC's, cargadores y notebooks.</li> <li>Preparación PC's escritorio, RIGS y notebooks.</li> <li>Mantener ordenada y limpia su área de trabajo.</li> <li>Colaborar con los compañeros cuando se formen cuellos de botella en otras áreas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación RIGS minería.</li> <li>Armado de CPU nuevas.</li> <li>Preparación Notebooks.</li> <li>Reparación Notebooks y PC escritorio.</li> <li>Llamado telefónico a clientes para pasar presupuestos y/o avisar que está listo.</li> <li>Instalación de sistemas operativos.</li> <li>Instalación de programas básicos.</li> <li>Diagnósticos.</li> <li>Atención vía teamviewer (corta el ritmo de trabajo).</li> <li>Asistencia técnica al local.</li> <li>Reparación cargadores.</li> <li>Servidores.</li> <li>Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.</li> <li>Ayudas a las otras áreas cuando se encuentren con cuellos de botella.</li> </ul>	TAREAS

# Encargado Centro de Fotocopiado

VICTORIA

P

## PERFIL

- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de comunicarse assertivamente con el cliente.
- Capacidad de escucha y paciencia, que sepa entender lo que está buscando el cliente.
- Habilidades de empatía para una buena atención al cliente.
- Proactividad y dinamismo.
- Que pueda proponer soluciones acordes a la necesidad del cliente.
- Capacidad de multitasking.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad de resolución de conflictos.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Responsable en cumplir el horario laboral establecido.
- Persona confiable y honesta.

R

## RESPONSABILIDADES

- Buena atención personalizada a los clientes.
- Mantener y velar por el perfecto funcionamiento las impresoras.
- Realización de todas las tareas del centro de fotocopiado (fotocopias, impresiones, escaners y anillados).
- Mantener ordenada y limpia su área de trabajo.
- Colaborar con los compañeros cuando se formen cuellos de botella en otras áreas.

T

## TAREAS

- Atención a clientes área de fotocopias e impresoras.
- Fotocopiar, imprimir, escanear, anillados.
- Ordenar carpetas Virtuales.
- Control de stock área fotocopiado.
- Pedido a proveedores de artículos de librería tapas y espirales.
- Control de Toner y funcionamiento en impresoras.
- Vaciar toner residual.
- Solicitar servicio técnico en caso de fallas en las impresoras.
- Atención a clientes por wpp y derivar llamadas.
- Artículos de librería: actualización de precios y pedidos de los mismos.
- Ayudar a las otras áreas cuando se encuentren con cuellos de botella.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

# Auxiliar Copias

MALENA

P

## PERFIL

- Buena comunicación y empatía.
- Agilidad, proactividad y dinamismo.
- Capacidad de multitasking.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad de resolución de conflictos.
- Capacidad de escucha y paciencia, sabiendo entender lo que está buscando el cliente.
- Habilidad de trabajar en equipo.
- Responsable en cumplir el horario laboral establecido.
- Persona confiable y honesta.

R

## RESPONSABILIDADES

- Buena atención, y personalizada, a los clientes.
- Recepción de pedidos.
- Mantener ordenada y limpia su área de trabajo.
- Colaborar con los compañeros cuando se formen cuellos de botella en otras áreas.

T

## TAREAS

- Atención a clientes área de fotocopias e impresoras.
- Fotocopiar, imprimir, escanear, anillados.
- Ordenar carpetas Virtuales.
- Atención a clientes por wpp y derivar llamadas.
- Limpiar cuchillas de las impresoras.
- Avisar a la encargada si hay un desperfecto en las impresoras.
- Reponer hojas según humedad.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Ayudar a las otras áreas cuando se encuentren con cuellos de botella.

Cobranza CAJERO / A					
P	PERFIL	R	RESPONSABILIDADES	T	TAREAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona metódica y ordenada.</li> <li>• Buen manejo de números.</li> <li>• Concentración.</li> <li>• Buena dicción.</li> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Energía y proactividad.</li> <li>• Capacidad de Multitasking.</li> <li>• Conocimiento de informática.</li> <li>• Edad: 25 y 40 años.</li> <li>• Responsable en cumplir el horario laboral establecido.</li> <li>• Persona confiable y honesta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la lista de precios y coeficientes actualizados.</li> <li>• Correcta cobranza al cliente.</li> <li>• Correcta registración de cuentas corrientes.</li> <li>• Correcta registración y trazabilidad de todos los medios de pago.</li> <li>• Buena atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Mantener las cuentas corrientes de los proveedores actualizadas.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.</li> <li>• Colaborar con los compañeros cuando se formen cuellos de botella en otras áreas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente presencial.</li> <li>• Atención telefónica.</li> <li>• Determinar montos a cobrar.</li> <li>• Actualización de las tasas de interés.</li> <li>• Actualización precio de Productos.</li> <li>• Cobrar al cliente, ya sea efectivo, tarjetas, transferencias o cheques.</li> <li>• Facturar al cliente.</li> <li>• Llevar registro de caja.</li> <li>• Llevar las cuentas corrientes de clientes.</li> <li>• Llevar cuenta corriente proveedores.</li> <li>• Realizar la trazabilidad de los cheques.</li> <li>• Cargar facturas de compras al sistema y notas de crédito.</li> <li>• Carga de cupones y envío al proveedor.</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.</li> <li>• Ayudar a las otras áreas cuando se encuentren con cuellos de botella.</li> </ul>

Auxiliar Marketing					
P	PERFIL	R	RESPONSABILIDADES	T	TAREAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación assertiva tanto para transmitir correctamente todas sus ideas y lo que desea alcanzar en la empresa como para la comunicación externa.</li> <li>• Buena ortografía.</li> <li>• Noción básicas de diseño.</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Conocimientos en estrategias de comunicación y marketing digital.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Razonamiento analítico.</li> <li>• Habilidad para trabajar bajo presión y capacidad de resolución de conflictos.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Empatía con los clientes, de modo que tengan un gran sentido de pertenencia hacia los principios de la empresa y los productos con los que estamos comerciando.</li> <li>• Responsable en cumplir el horario laboral establecido.</li> <li>• Persona confiable y honesta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar estratégicamente el contenido anual y mensual de las RRSS</li> <li>• Crear, diseñar y redactar contenido para RRSS de acuerdo a los lineamientos estratégicos planeados.</li> <li>• Realizar las publicaciones preestablecidas semanalmente y mantener al día toda la mensajería virtual de Beep.</li> <li>• Establecer y delimitar el público objetivo de cada P y S que ofrece la empresa.</li> <li>• Estudiar la competencia y los mercados potenciales para no retrasar el crecimiento de Beep.</li> <li>• Elaborar informes/reportes mensuales sobre el impacto/resultado que han tenido las diferentes estrategias de Mkt (análizando las métricas que propone cada red social).</li> <li>• Mantener ordenada y limpia su área de trabajo.</li> <li>• Colaborar con los compañeros cuando se formen cuellos de botella en otras áreas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de contenido anual/mensual</li> <li>• Creación de contenido para redes sociales.</li> <li>• Publicación de contenido en RRSS.</li> <li>• Responder mensajes/comentarios en RRSS (derivar consultas de precios a encargado de ventas cuando corresponda).</li> <li>• Velar por el cumplimiento del plan de marketing preestablecido.</li> <li>• Elaborar informes sobre la competencia y posibles nuevos mercados.</li> <li>• Realizar reportes mensuales sobre resultados de estrategias de rrss.</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.</li> <li>• Ayudar a las otras áreas cuando se encuentren con cuellos de botella.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 7 - Recursos Humanos - Planilla Selección de Personal**



### **ENTREVISTA LABORAL**

Fecha:

#### **DATOS PERSONALES:**

Nombre:

Edad:

Género:

Con quién vive:

Domicilio:

Teléfono:

#### **INTERÉS POR EL TRABAJO:**

Puesto por el que se postula:

Remuneración Esperada:

¿Qué funciones cree que requiere cumplir ese puesto?:

Razones por las que considera estar calificado:

#### **TRABAJO ACTUAL**

¿Está trabajando actualmente? ¿Dónde? ¿Con qué cargo?:

¿Cuánto tiempo lleva en el desempeño del puesto?:

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Nombre de las empresas en que obtuvo experiencia y tiempo en el puesto:

- 
- 
- 

¿Cuál de los trabajos enumerados anteriormente le gustó más? ¿Por qué? :

¿Qué actividades realizaba en el mismo?:

¿Cuál de ellos le gustó menos? ¿Por qué?:

¿Qué actividades realizaba en el mismo?:

## **ACTIVIDADES PRÁCTICAS:**

- Vendemos una Tablet con un valor de \$ 10.000.- Si el cliente quiere hacerlo en 3 cuotas el interés es de un 15 % y en 6 cuotas el interés es de 28%:

¿Cómo quedarían las cuotas en cada opción?

¿Qué le recomendaría usted al cliente?

- Un cliente quiere abonar \$72900 (precio contado efectivo) de una pc con monitor de la siguiente manera:

Tarjeta de crédito del banco de Córdoba \$21000 (el monto del cupón),

Tarjeta HSBC \$14500 (el monto del cupón)

El saldo en la tarjeta Naranja común.

Quiere abonar usando el Ahora 12 (30% interés) y el Plan Z (18% interés).

¿Qué monto tendría que pasar en la tarjeta Naranja?

- Un cliente está disgustado por cómo lo atendió un compañero de trabajo de usted, y le solicita que haga algo para solucionar su problema. ¿Qué actitud tomaría usted al respecto?:

## **DATOS PERSONALES**

¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo?

---

---

¿Qué trabajo elegiría si tuviera completa libertad para hacerlo?

---

---

---

---

¿Cuáles son sus preocupaciones principales hoy?

---

---

¿Por qué cree que deberíamos elegirlo para este puesto?

---

---

---

---

Disponibilidad horaria:

---

Observaciones:

---

---

FIRMA DEL INTERESADO

## **Anexo 8 - Recursos Humanos - Planilla Circular “Reglamento BEEP”:**

### **REGLAMENTO DE BEEP**

---



Beep Informática desea fomentar un ambiente de trabajo seguro y placentero. Esto solo puede suceder si todos nos comprometemos y cooperamos en acatar las normas de conducta adecuadas.

A continuación se presenta una lista de conductas que la empresa considera inaceptables. Deberá tenerse en cuenta que si un empleado se ve involucrado en estas conductas, quedará sujeto a medidas disciplinarias que incluyen amonestaciones, advertencias, suspensiones o despido:

- No presentarse al lugar de trabajo, listo para trabajar, a la hora normal de inicio de la jornada.
  - Esto implica, con el uniforme provisto por la empresa.
  - Estar listo para la atención al cliente en el horario de apertura, esto significa computadoras prendidas, etc. Para ello se le solicita ingresar mínimamente 5 minutos antes de la apertura.
- Dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
- Pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
- No aceptar o dejar de acatar las instrucciones de un supervisor.
- Abandonar su estación de trabajo (excepto por necesidades personales razonables) sin el permiso de su supervisor.
- Pasar por alto las obligaciones laborales, desatender o descuidar sus tareas durante las horas de trabajo.
- Presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas o drogas a la propiedad de la empresa.
- Dar intencionalmente información falsa o engañosa para:
  - Realizar una venta, o vinculado a un servicio técnico.
  - Obtener un nuevo puesto de trabajo.
  - Obtener permiso para ausentarse.
- Usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo, supervisor, proveedor o cliente.
- Falsificar cualquier registro.
- Tomar un descanso mayor a 10 minutos por turno de trabajo.
- Usar el celular o realizar llamadas personales fuera del horario de descanso sin autorización de un supervisor.
- Fumar en contravención de la política establecida o infringir otras reglas de prevención de incendios.
- Llegar tarde o ausentarse del trabajo injustificadamente.
- No cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.
- Utilizar los equipos e insumos de la empresa en forma no autorizada, ejemplo para uso personal.
- Recibir visitas personales dentro del horario laboral.
- No informar modificaciones relevantes a sus datos personales, como cambio de domicilio, de teléfono, etc.

Se le recuerda que en caso de no poder asistir a su responsabilidad laboral debe comunicarse a la firma para informar su situación dentro de las **dos primeras horas de trabajo** para evitar suspensiones. Luego deberá presentar los certificados correspondientes para justificar dicha falta. Con respecto a las vacaciones nos organizaremos de la siguiente manera: Las fechas serán dadas por orden de petición de las mismas. No podrán superponerse las vacaciones de dos empleados de la misma área de trabajo. En caso de que no haya acuerdo, se dará prioridad a los empleados de mayor antigüedad.

**No se otorgarán vacaciones entre las fechas:**

- 15 de febrero a 15 mayo
- Durante el mes de agosto.
- 15 de noviembre hasta diciembre inclusive.

**Sí se otorgaran vacaciones entre las fechas:**

- 1 de Enero a 14 de Febrero
- 16 de Mayo a 31 de Julio
- 1 de Septiembre a 14 de Noviembre

Solicitamos por medio de la presente un compromiso con el ambiente laboral, para ello recordamos que es imprescindible mantener cada área de trabajo de manera **LIMPIA Y ORDENADA**. Es nuestra costumbre que cada uno limpie lo que haya utilizado en la cocina. Además, tenga en cuenta al retirarse de su lugar de trabajo apagar todos los elementos electrónicos como así también las luces y aire acondicionado.

¡MUCHAS GRACIAS!

FIRMA Y ACLARACION



## **Anexo 9 - Recursos Humanos - Capacitación Gerentes:**



**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 10 - Recursos Humanos - Evaluación de Desempeño:**

The form has a light purple background with decorative elements like small yellow and pink flowers in the corners. At the top center, the title "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO" is written in a stylized font. Below it, the text "NOMBRE DEL PUESTO" is centered. At the bottom, there are three large rectangular boxes outlined in purple, pink, and orange respectively. Above each box is a colored button with a letter and a short phrase: a purple button with "P" and "SEGUÍ ASÍ", a pink button with "R" and "DEJÁ DE HACERLO!", and an orange button with "T" and "COMENZA A HACER...".

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 11 - Planilla de Caja:

TOTAL MENSUAL JULIO 2022					
FECHA	Copias	Mano de O	Repuesto	Insumos	TOTAL ACUMULADO
01/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
02/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
03/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
04/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
05/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
06/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
07/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
08/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
09/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
11/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
13/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
22/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
23/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
24/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
25/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
26/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
27/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
28/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
29/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
30/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
31/07/2022	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>				



**Anexo N° 12 - Manual de Caja:**  
**Manual de CAJA - “Beep Informática”**

**Finalidad:**

**Nuestro objetivo principal será lograr un registro fidedigno de TODOS los ingresos que se generan en la empresa, segmentando el motivo por lo que ingreso y la forma de pago.**

De esta manera, no sólo podremos incrementar el control del efectivo, sino también la trazabilidad de los cheques, las transferencias y los cupones de tarjetas de crédito.

No sólo podremos llevar un mejor control de los ingresos sino que a través de esta registración podremos CONOCER aquellos primeros números que NOS HABLARAN.

Con una correcta registración lograremos:

- conocer qué porcentaje de nuestros ingresos representa cada uno de los rubros.
- Analizar si existen épocas, temporadas, ya sea por meses o dentro del mismo mes. Lo que nos ayudará a definir estrategias de Marketing ya sea para aprovechar dichas temporadas o para generar atracción en los días de menos ventas.
- Determinar los medios de pago elegidos por nuestros clientes, segregar los intereses de las tarjetas para que no inflen los valores de ventas e incluso se podría proyectar agregar una columna con bonificaciones especiales para analizar su impacto en los registros.

En una tercera instancia podremos desarrollar estadísticas de nuestras ventas e Indicadores para la toma de decisiones estratégicas.

Es por todo esto que este pequeño instrumento es de tanta importancia en nuestra empresa.

## Planilla Diaria

**La Caja cuenta con 3 secciones principales**

## SECCIÓN 1

**En primer lugar las columnas donde se registrarán TODOS los ingresos clasificados según su proceder:**

- Copias
  - Servicio Técnico

- #### - Venta de Insumos

SECCIÓN 2

**En segundo lugar encontramos los egresos, detalles y las observaciones:**

## SECCIÓN 3

Finalmente en la base de la caja encontraremos el resumen de los ingresos, las formas de pago y el cierre del día:

## Paso 1

Cada mañana antes de comenzar la caja se deberá completar la fecha que se encuentra en la esquina derecha superior y el Saldo inicial con el que se comienza la jornada, por lo general este coincide con el Saldo final del día anterior.



			Tarjetas:	\$ 0,00
S. Anterior			TRANSFERENCIA	\$ 0,00
Ingresos:	\$ 0,00		Efectivo	\$ 0,00
Egresos:	\$ 0,00		Mercado Pago	\$ 0,00
Saldo:	\$ 0,00		Total:	\$ 0,00

## **Paso 2**

En la primera columna podemos observar la leyenda “ORDEN” aquí corresponde colocar según corresponda, orden de trabajo, orden de fotocopia o factura de la venta de insumo. Será un dato importante porque nos ayudará al control del final del día en caso de diferencia en la caja.

Se deberá contar con una carpeta donde ir juntando todas las órdenes y facturas para la entrega de la misma con la impresión de la caja al final del día.

## **Paso 3**

Cuando la venta es de fotocopia se colocará el importe cobrado en la segunda columna.

Si la venta es de Servicio Técnico luego de registrar el número de orden se podrá diferenciar en la 3er columna lo referente a Mano de Obra y en la 4ta columna lo referente a insumos vinculados con dicha reparación.

Finalmente si la venta es solo de insumo se registrará la factura y se colocará el importe de la venta en la 5ta columna.

En cualquiera de los casos si la venta es con TARJETA DE CRÉDITO y se cobró al cliente un interés, SÓLO EL INTERÉS irá registrado en la 7ta columna con la finalidad de no inflar el valor de la venta.

## **Paso 4**

Luego de haber registrado la venta teniendo en cuenta su origen se prosigue a diferenciar de qué manera se cobró la misma:

- a) **Efectivo:** no se realiza ninguna anotación extra.
- b) **Tarjeta de crédito:** se colocará en la sección 3 por el monto total (venta neta + intereses). Siempre al comienzo de esta celda es necesario colocar un signo + o un = y entre cada cifra también se colocará el signo + para indicarle a la planilla que debe ir sumando los valores.

- c) **Transferencia:** al igual que las tarjetas de crédito aquí se anotará cada transferencia recibida de la misma manera. Se recomienda imprimir el comprobante de transferencia para colocarlo en la entrega de la caja al final del día.
- d) **Mercado Pago:** se realizan los mismos pasos que con transferencia: Impresión del comprobante y colocar con un signo + en la fila indicada en la sección 3.
- e) **CHEQUES:** en caso que se cobre con cheque se recomienda realizar el ingreso como si fuera de contado y realizar un egreso del mismo con el recibo correspondiente, agregar en observaciones quien entrega el mismo para tener una trazabilidad. Se puede agregar con lápiz en el margen inferior del cheque de quien lo recibimos no altera el valor del mismo en caso que no esté emitido por nuestro cliente ni endosado.

## SECCIÓN 2

Esta sección sólo se utilizará para registrar cada EGRESO que se realice en el día y para anotar las observaciones en caso de ser necesario de algún movimiento específico.

Se recomienda realizar una entrega cada vez que en la caja se junte un importe determinado a definir por la firma, por ejemplo, podría ser \$ 20.000.-

Se realiza el siguiente recibo que deberá firmar el responsable asignado que reciba el dinero y el cual se deberá adjuntar al final del día con la impresión de la caja.

Igualmente, cada Egreso deberá tener su documentación respaldatoria, ya sea un recibo firmado por quien recibe el pago (ejemplo un proveedor, etc) o la factura respaldatoria.

TODA documentación se adjuntará al final del día para justificar cada uno de los egresos.

Observamos a continuación un ejemplo de recibos sencillos pero prácticos para tener pre-impresos y no perder tiempo en el momento de realizar el pago.

Opcional se le puede agregar número de recibo para llevar un ordenamiento más fácil de controlar.

	Córdoba, ..... de 2022.
Recibi de .....	
la suma de pesos .....	
.....	
en concepto de .....	
.....	
.....	
	Firma.....
Son \$.....	
	Aclaración.....

## **CIERRE DE CAJA**

Al final del día deberá estar registrado cada movimiento que se generó del día, tanto ingresos como egresos.

Se procederá a controlar lo siguiente:

- Que todos los cupones físicos estén anotados en la sección 3 manualmente y que estén correctamente sumados.
- Que todas las transferencias estén igualmente registradas, así también mercado pago.
- Que estén todos los comprobantes de egresos, ya sean facturas, recibos, etc..
- ARQUEO DE CAJA: se debe sumar TODO el efectivo existente en la caja, monto que deberá coincidir con la celda de la sección 3, EFECTIVO.

Finalmente se colocará donde dice ENTREGA el efectivo que se entrega con la caja y automáticamente la planilla generará el SALDO FINAL que es el cambio que quedará disponible para abrir caja el día siguiente (Saldo Inicial).

### Resumen Mensual

TOTAL MENSUAL 2022						
FECHA	Copias	Mano de O	Repuesto	Insumos	Varios	TOTAL ACUMULADO
01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
02	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
03	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
04	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
06	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
07	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
08	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
09	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
11	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
13	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
22	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
26	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
27	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
28	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
29	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
31	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>					

Cada día automáticamente se irá llenando el resumen mensual el cual nos servirá de base para analizar días de mayores ventas y cuánto representa en las ventas totales cada área. Será nuestra base para generar indicadores de gestión a futuro.



CONSULTORA

### Anexo N° 13 - Calendario de Contenidos:

CRONOGRAMA DE CONTENIDOS - BEEP INFORMÁTICA - SEPTIEMBRE 2022										
	Día	PLACA - IMAGEN	FEED: Tema + Copy	HISTORIAS	Red Social				Especificaciones contenido DISEÑO	
					Facebook	Instagram	Google Maps	Whatsapp		
1	Sábado 2									
2	Domingo 3									
3	Semana 1	Lunes 4	Carrusel (4 imágenes)	<p>Placa: Imagen 1: título: "llegaron los nuevos productos" Imagen 2: especificaciones básicas de cada producto Imagen 3: precios y formas de pago</p> <p>Copy: ¿Te enteraste? ¡ya llegaron a Beep nuevos productos! Vení que te están esperando 😊 #BeepInformática #SiempreConVos #SolucionesDigitales #Tecnología #Confianza #Calidad</p>	Historia 1: Historia 2: Historia 3:	x	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cada placa debe incluir una animación que aluda a la frase que en ella se encuentra.</li><li>- Jugar con los colores verde claro, azul, celeste claro, blanco. En los animados también podemos utilizar rosa, naranja, etc.</li><li>- Placas armoniosas, que posean cierta conexión/continuidad entre sí / distribuir.</li></ul>
4										
5										
6										
7	Martes 5	Reel /video	¡Llegaron nuevos productos!	Historia: ¿Probaste este nuevo producto? Sí / No 😊 ahí voy!						Activar Windows Ve a Configuración para activar Windows.
8										

Fuente: Elaboración propia