



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)*

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**Las MiPyMes familiares y profesionalización de
actividades comerciales.
El caso de la empresa “Patti Autopartes”**

AUTOR: FRANCO MATÍAS PATTI

TUTOR: MARCELO ALCAIN

[JULIO 2022]



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Metodología	6
Estructura	7
Capítulo I - La MiPyMe familiar	9
Capítulo II - Profesionalización de actividades comerciales en MiPyMes familiares	19
Capítulo II - 1. Segmento Mayorista (presencial)	24
Capítulo II - 2. Segmento <i>e-commerce</i> (no presencial)	28
Capítulo III - Caso “Patti Autopartes”	34
Capítulo III - 1. Reseña histórica.....	34
Capítulo III – 2. Desarrollo trabajo de consultoría.....	36
Capítulo III – 2. A. Modelo.....	36
Capítulo III - 2. B. Aplicado.....	38
Relevamiento.....	38
Diagnóstico.....	41
Propuestas de mejora.....	47
Plan de acción.....	55
Análisis de desvíos	59
Nuevo plan de acción.	60
Conclusiones	60
Referencias bibliográficas	62

Índice de figuras

Modelo PyMe 1	08
Modelo PyMe 2.....	09
Figura 1 Productividad	12
Figura 2 Esquema costos ML.....	32



Resumen

Un entorno dinámico, reglas de juego cambiantes, avances de crecimiento exponencial en materia tecnológica, canales de comunicación, redes sociales y herramientas comerciales son solo algunas de las características del contexto en el cual una MiPyMe debe operar.

La pandemia del Covid19 aceleró determinados procesos en lo que respecta a las costumbres de las personas, sus hábitos, la forma de socializar y hasta en el consumo de los mismos. Esto último, por supuesto, no escapa al radar de las MiPyMes familiares argentinas, formato de organización que se estudiará en el presente trabajo.

En este sentido, la necesidad de un equipo de ventas apoyado en estrategias comerciales que contemplen tanto el canal *on-line* como el *off-line*, son de vital importancia para la operatoria y sustentabilidad de la organización. La competencia dentro del mercado local es creciente, la presencia en plataformas digitales y redes sociales pasó de ser un rasgo distintivo a formar parte de la dinámica diaria para cualquier empresa.

Por este motivo, el presente trabajo se propone analizar a las MiPyMes familiares argentinas; las ventajas y desventajas de este formato de organización, analizar el contexto en el cual operan y las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentan de forma cotidiana. A su vez, se centra en análisis en el sector comercial, abarcando todas las aristas que el mismo proponga contemplando todos los canales en los cuales se puede operar en la actualidad. Finalmente, se propone a modo de ejemplo a la organización “**Patti Autopartes**”, con el fin de plantear casos prácticos a todos los conceptos y herramientas desarrolladas en el trabajo.

Palabras clave: Estrategia comercial, MiPyMe, empresa familiar, profesionalización, PyMe familiar.



Introducción

El presente trabajo abordará problemáticas de las MiPyMes familiares argentinas vinculadas a su administración, procesos de toma de decisiones, alcance de responsabilidades entre los miembros de la organización (los grises que se encuentran en dicha división de tareas) y vicios relacionados al vínculo familiar dentro de la organización. El entorno dinámico en el cual deben operar, los cambios constantes en el ámbito político económico, las restricciones con relación al comercio exterior, las altas tasas de inflación, el bajo nivel de acceso al crédito y la baja previsibilidad para operaciones de mediano y largo plazo, son algunos de los rasgos del contexto en el cual las MiPyMes familiares deben tener presente al momento de tomar decisiones, tanto en el día a día, como en el largo plazo. A todo lo expuesto, se le agregan las problemáticas y el cambio de usos y costumbres derivados de la pandemia Covid-19, lo cual impacta directamente en todas las organizaciones del mundo.

Otro tema que se tratará en el presente trabajo es la profesionalización de actividades comerciales, un tema de vital importancia para las MiPyMes familiares.

Las operaciones comerciales tanto de compra y venta, como de fabricación y venta son eslabones clave dentro de las actividades de la organización. Focalizar el análisis en este segmento procura analizar las actividades que se realizan y buscar puntos de mejora contemplando a la organización integralmente (es decir, que dichos cambios generen un funcionamiento armónico dentro de la organización teniendo en cuenta todos sus sectores).

Esto refiere, por ejemplo, a no proponer mayor financiación a los clientes de lo que el flujo de la organización tolere para afrontar obligaciones y costos fijos.

Con relación a la alteración de las operatorias por la pandemia del Covid-19, las restricciones generadas por el virus y el cambio de hábitos en la población hicieron que las metodologías para trabajar en el sector comercial tuvieran que modificarse. Una orientación marcada hacia el lado del *e-commerce* (comercio electrónico) por parte de los consumidores (mercado que ya venía experimentando un crecimiento sostenido, que aumentó exponencialmente debido a la pandemia) definió una necesidad por parte de las organizaciones en tener presencia y profesionalizar las actividades en plataformas digitales.



A su vez, también se tratarán las operaciones comerciales presenciales en cuanto a la gestión y estrategia de ventas contemplando el contexto actual y adaptando las mismas a las posibilidades y presupuestos que cuentan las MiPyMes familiares, las cuales distan de las grandes organizaciones multinacionales.

Finalmente se ejemplificará con casos reales, vinculando los conceptos y herramientas desarrolladas en el trabajo a la organización familiar "**Patti Autopartes**". La empresa se dedica a la compra y venta de repuestos y accesorios para el automotor. Cuenta con proveedores locales y del exterior y opera comercialmente en toda la Argentina. Sus canales comerciales se dividen en dos; el sector mayorista orientado a comercios minoristas que tienen como clientes a los consumidores, y el sector *e-commerce* el cual se apoya en plataformas comerciales y tiene como cliente objetivo al consumidor final.

De esta manera, se pretende responder mediante los conceptos y el análisis de actividades las siguientes preguntas: ¿Qué propuestas pueden realizarse en la organización a fin de profesionalizar las actividades y procesos dentro de la misma? ¿Cómo se puede vincular los participantes de la organización, sean familiares o no, para que los esfuerzos de todos estén aplicados en sintonía y en una misma dirección? ¿Cuáles son las actividades críticas vinculadas al sector mayorista y al minorista (*e-commerce*) que se realizan en cada unidad de negocio? ¿Cuáles son los puntos de mejora en los procesos y estrategias de cada unidad de negocio? Contemplando los canales presenciales para el sector mayorista, como plataformas *e-commerce* destinados al consumidor final ¿Cómo se aplicarán en la práctica dichas estrategias dentro de la estructura de una empresa familiar?

Los objetivos generales proponen desarrollar un relevamiento de las actividades y procesos vinculados al sector comercial en cada unidad de negocios (mayorista presencial y minorista *e-commerce*) e indicar los beneficios que se proyectan al aplicar los cambios o mejoras propuestas en cada unidad de negocio.

Respecto a los objetivos específicos, se propone analizar al sector autopartista y los competidores del rubro, adaptando las estrategias comerciales en función al segmento que se busque trabajar dependiendo la unidad de negocio. A su vez, se pretende que el cliente objetivo tenga una experiencia satisfactoria al operar con la organización. El análisis de las actividades realizadas y la propuesta de mejora de las mismas tienen también ese mismo objetivo.



El estudio plantea una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo. El diseño prospectivo propone diagramar una proyección del trabajo a realizar y su grado de avance en un periodo de tiempo determinado. Desarrollar una metodología cualitativa como un "estudio del caso, experiencias personales, experiencias en la organización y entrevistas".

Metodología

Para la confección del presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas de relevamiento:

Entrevistas: Reuniones con los responsables del sector comercial y los ejecutivos de ventas. De forma individual y grupal. Las mismas serán personales (en caso de que la situación sanitaria lo permita), vía telefónica o e-mail.

Análisis de resultados: Análisis de datos estadísticos respecto a las ventas del sector en cada unidad de negocio, como así también segmentando por línea, zona geográfica y comercial.

El estudio se apoya en fuentes de información primaria¹ (Canales de comunicación web, e-mail y plataformas digitales).

Asimismo, se cuenta con apoyo bibliográfico: material teórico, práctico y estadístico vinculado a los temas tratados en el presente trabajo.

Mediante las técnicas explicadas se busca validar la siguiente hipótesis. “La evaluación y análisis de las estrategias y herramientas comerciales para las dos unidades de negocio que forman parte de la estructura de la organización. **Patti Autopartes** (segmento mayorista) y **Warnes e-commerce** (segmento comercio on-line). Esto generará beneficios tanto en el aumento de ingresos, profesionalización de procesos, como en la satisfacción del cliente por el servicio, atención y asesoramiento recibidos”.

¹ Fuentes primarias (directas). Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano (Dankhe, 1986).



Estructura

El presente trabajo que consta de tres capítulos. En el primero, “La MiPyMe familiar” se presenta la definición y las características de este tipo de organizaciones en Argentina. Fortalezas y debilidades de tener una estructura pequeña y permeable, vínculos familiares que se trasladan al ámbito laboral y la mezcla de roles. Desarrollar la importancia de profesionalizar la organización con el fin de sentar bases sólidas y permitir un crecimiento sostenido en el tiempo.

El segundo capítulo, denominado “Profesionalización de actividades comerciales en MiPyMes familiares” se divide en dos partes: el relacionado con el segmento mayorista, donde el cliente objetivo son comercios de atención al público; en él se combinan estrategias comerciales bajo la modalidad presencial, donde el vendedor tiene trato directo con el cliente junto a estrategias digitales (Campañas de *mailing*², *WhatsApp* y redes sociales). Propone describir conceptualmente metodologías en lo que respecta a la gestión y seguimiento del equipo comercial. Objetivos, incentivos, herramientas de promoción, capacitación, *coaching*³, etc.

La orientación respecto a la estructura PyMe familiar implica contemplar recursos financieros y humanos para la puesta en práctica de forma concreta. Planificar estrategias, comunicar y fundamentar los objetivos propuestos, seguimiento respecto a la evolución de los resultados y análisis de los desvíos.

Por otro lado, se trabaja también en el segmento *e-commerce*. Aquí el cliente objetivo es el consumidor final, los canales comerciales están apoyados sobre plataformas digitales (Mercado Libre, Facebook e Instagram). Pretende trabajar combinando las herramientas que se encuentran a disposición para poder complementar al sector comercial en las organizaciones. Se realiza una breve descripción conceptual de las principales herramientas y sectores vinculados. Implementación y gestión de modelos e indicadores para el seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas.

² Envío de información publicitaria por correo a un gran número de personas de manera directa y personalizada.

³ Proceso en el cual una persona o un grupo de personas son puestas bajo la tutela de un coach que los observa, asiste, orienta, acompaña, motiva y evalúa durante un periodo de tiempo determinado o durante el desarrollo de un proyecto, con el objetivo de ayudarlos a alcanzar metas específicas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El tercer capítulo, “Caso Patti Autopartes”, pretende conjugar los conceptos desarrollados a lo largo del trabajo con el fin de abarcar tanto la gestión comercial presencial como la relacionada al *e-commerce* dentro del ámbito de las MiPyMes familiares.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para la implementación exitosa de un modelo de control de gestión en la PyMe familiar.



Capítulo I - La MiPyMe familiar

En la Argentina hay un número estimado de 856.300 empresas, 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, PyMes, y solo 0,2% grandes compañías. Además, las firmas de hasta 200 empleados representan el 66% del empleo formal privado del país, según datos de la Secretaría de Transformación Productiva⁴.

En la Argentina, según AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) se clasifican a las PyMes en función a la cantidad de colaboradores y la facturación promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones.

Facturación

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana - Tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana - Tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Cuadro 1 - PyMe 1

Fuente: <https://PyMes.afip.gob.ar/estiloAFIP/PyMes/ayuda/default.asp> (13 de marzo de 2022)

⁴ <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-PyMes-son-las-grandes-empleadoras-nid1985790/#:~:text=En%20la%20Argentina%20hay%20856.300,la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Productiva.> 19 de febrero de 2017



Cantidad de colaboradores

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Cuadro 2 - PyMe 2

Fuente: <https://PyMes.afip.gov.ar/estiloAFIP/PyMes/ayuda/default.asp> (13 de marzo de 2022)

En el período que va de 2008 a 2016 nacieron en la Argentina, en promedio, 65.000 empresas por año, y cerraron 59.000. Este avance puede dividirse en tres etapas.

- 1) Año 2007 a 2011: hubo gran creación de empresas a un ritmo del 8% anual.
- 2) Año 2011 a 2014: hubo un estancamiento en la creación de organizaciones
- 3) A partir de 2014: se experimentó una caída muy acentuada en un contexto de alta inflación, sin financiamiento para las organizaciones (tasas poco atractivas) y un entorno político económico cambiante que agregó incertidumbre al mediano y largo plazo del país.

En esta etapa se deben agregar, además, los estragos causados por la pandemia del Covid-19 a partir del año 2020, lo cual dificultó aún más la actividad de las organizaciones en todo el mundo, y en particular en la Argentina donde se experimentó una etapa de ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) extendido el cual obligó a tener que reinventarse a muchas organizaciones.



El profesor del IAE de la Universidad Austral, Gerald McDermott ⁵, indica que un problema que tienen las empresas argentinas es que nacen y mueren como PyMes, no se desarrollan por falta de recursos para escalar en el aspecto tecnológico. La razón principal de esto es la falta dinamismo en el recambio generacional. El promedio es de 25 años, lo cual es muy extenso para el contexto actual.

Otro factor para tener en cuenta es que mayoritariamente son MicroPyMes las que operan en Argentina ¿Por qué? En general se observa que no hay instituciones para apoyar a las PyMes (lo mismo ocurre en América Latina). En comparación con otros países, América Latina no destina presupuesto en las PyMes y el cambio tecnológico en comparación con otros países, donde las PyMes son dinámicas, es porque tienen un apoyo estatal, sobre todo en materia de crédito, y toda una infraestructura institucional.

En la Argentina se creó la llamada “ley PyMe” ⁶ que otorga una serie de beneficios como la posibilidad de generar una reducción de la carga tributaria para la mayor parte de las empresas. También trata del diferimiento en el pago del IVA a 90 días, permite tomar el impuesto al cheque a cuenta del pago de ganancias o tener un reintegro de un porcentaje de inversiones productivas dependiendo la escala en la que se encuentre la organización.

Si bien estos beneficios amparados por el "Certificado PyMes" ⁷ son de gran utilidad, quedan opacados frente a las restricciones cambiarias para poder operar, altas tasas de inflación, poco acceso a créditos con tasas competitivas y la baja previsibilidad de lo que pueda suceder en términos políticos económicos en el mediano plazo.

El nivel de productividad de una organización depende en gran medida de una buena gestión interna. Administrar de forma eficiente los recursos con los que la organización cuenta. Entendemos a recursos como financieros, humanos, físicos, tecnológicos, etc. Sin embargo, no

⁵ Gerald A. McDermott se doctoró en el MIT – Massachusetts Institute of Technology - y es profesor de Negocios Internacionales en la Moore School of Business de la Universidad de South Carolina y es Senior Research Fellow de IAE Business School - Universidad Austral en Argentina.

⁶ La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

⁷ Documento que se obtiene una vez finalizada la inscripción al registro. Acreditar condición como MiPyMe ante la AFIP, el Ministerio de Desarrollo Productivo y terceros organismos e instituciones, El mismo permite acceder a financiamiento, beneficios impositivos y programas de asistencia para tu empresa.



es suficiente con una buena gestión interna para superar los problemas que propone el entorno político, económico y de mercado.

Con relación a las PyMes y el entorno en el cual operan, suele ser un factor común que las mismas cuentan con menos herramientas y recursos que las multinacionales para enfrentar los cambios que el contexto genere. Si bien podemos encontrar casos donde aprovechando una pequeña estructura se utilice la misma como una fortaleza para reinventarse frente a los cambios del contexto, suelen presentar desventajas comparando los recursos que tiene una multinacional para adecuarse al entorno.

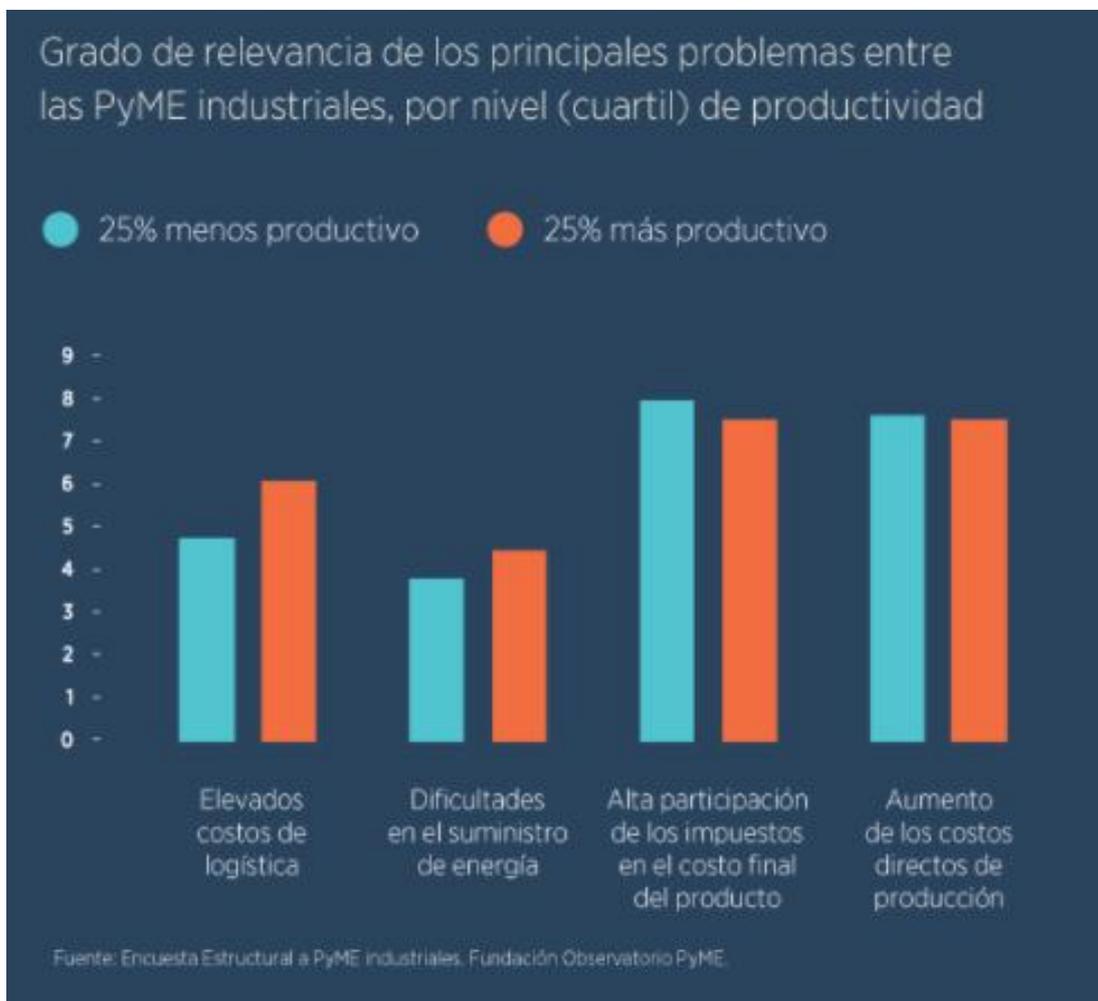


Figura 1: Productividad

Fuente: <https://www.observatorioPyMe.org.ar/> (17 de enero de 2022)



En función a los datos que surgen de esta figura de la Fundación Observatorio PyMe, los motivos más relevantes al momento de analizar el grado de productividad PyMe son:

- 1- Alta presión fiscal (PyMes + y – productivas)
- 2- Aumento de los costos de producción (PyMes + y – productivas)
- 3- Elevados costos de logística (PyMe + productivas)
- 4- Insuficiente suministro de energía (PyMe + productivas)

La Alta presión tributaria y la variación constante en los costos de producción (derivado de altos niveles de inflación) son los dos problemas más significativos tanto para las organizaciones más productivas, como las que experimentan un menor nivel de productividad.

Por otro lado, el estudio observa que los costos vinculados a la logística y la deficiencia en el suministro de energía afectan, en su mayoría, a las PyMes con alto grado de productividad.

La conclusión del estudio realizado por la Fundación Observatorio PyMe es que se puede afirmar que la baja productividad de las PyMe argentinas, independientemente de una buena gestión, está determinada fundamentalmente por el entorno infraestructural y macroeconómico.

Focalizando el análisis en PyMes familiares. Miguel Ángel Gallo ⁸ (1989) señala que lo que define una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y donde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Desarrollando un análisis FODA ⁹ de organizaciones familiares, se desprenden las siguientes características de las mismas.

⁸ Profesor Emérito del Departamento de Dirección Estratégica. Obtuvo su doctorado en Ingeniería Industrial en la ETSII de Barcelona. Trabajo en los consejos de dirección de importantes empresas como AVANCO, ANESIN, Widewall Investments y Grupo Senda (México). Es presidente del Family Business Consulting Group (España) y presidente honorífico de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA).

⁹ El análisis FODA, también llamado análisis DAFO o DOFA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.



Fortalezas

- Estructura pequeña en cuanto a los recursos humanos, esto permite tener bajos costos fijos en cuanto a la plantilla de personal (entendiendo la carga impositiva que significa cada colaborador en la Argentina).
- Permeabilidad a los cambios en el contexto. Al contar con poco personal, el mismo suele estar apto para realizar diferentes tareas en caso de que la situación lo amerite.
- Compromiso por parte de los integrantes de la familia en la organización.
- Valores familiares aplicados a la organización y el equipo de trabajo de la misma.
- Velocidad en la toma de decisiones y adaptar la estrategia de la organización.
- Vínculo con mayor nivel de personalización con proveedores y clientes.
- Menor nivel de burocracia en la resolución de contingencias (clientes, proveedores, financieros, impositivos, bancarios, etc.)
- Integración de valores, conocimiento y experiencia entre las generaciones “paternales” y las “nuevas generaciones” proponen una sinergia que nutre y beneficia a la organización.

Debilidades

- Alcance difuso en las responsabilidades de los integrantes de la organización.
- Falta de un plan de sucesión en lo que respecta a la dirección de la empresa.
- Falta de organigrama, o bien, el mismo no es claramente delimitado.
- Desestimar fuentes de financiación externas.
- Falta de profesionalización de actividades respaldadas en el “siempre se hizo así”.
- Baja propensión al riesgo debido a la propiedad del capital en cuestión.

Oportunidades

- La permeabilidad que ofrece la pequeña estructura permite que la organización pueda “adaptarse” a cambios que se den en el contexto y sacar una ventaja de los mismos.
- Generar un “vínculo” más personalizado con el cliente.
- Detectar de primera mano cambios en el entorno o el mercado y tomar decisiones rápidamente.
- Vínculo directo entre los dueños y el equipo comercial. Permite tomar conocimiento de las estrategias de los competidores y cambios en el consumo con detalles.



Amenazas

- Riesgo de quiebra debido a la no profesionalización de los integrantes y la falta de adaptación al contexto.
- Enfrentar a competidores de gran escala.
- Falta de espalda financiera frente a cambios en el contexto sorpresivos (cierres por pandemia)

Dentro del análisis de empresas familiares, destacamos los aspectos más relevantes en las organizaciones los siguientes conceptos.

Sucesión planificada ¹⁰

La falta de un plan de sucesión es una característica usual en las MiPyMes argentinas. La falta de interés al respecto descansa en que el director o líder de la organización lleva un periodo considerable desempeñando ese rol y no se suele pensar en la organización sin su presencia.

Esta realidad se observa por falta de conocimiento en la importancia de tener un plan de sucesión definido, otras veces por la no presencia de un familiar en la organización y quien lidera la misma no se imagine un futuro sin él. También se presentan los escenarios donde miembros de la familiar estén involucrados en el proyecto, pero quien debe promover el proceso de sucesión no esté interesado en hacerlo, sin trabajar ni planificar el mismo la actividad diaria sigue hasta el momento donde el cambio de mando y responsabilidades se lleva a cabo por la fuerza o necesidad inmediata.

El proceso de sucesión refiere tanto a las actividades propias de la organización, sus responsabilidades, como así también a los aspectos legales (titularidad de la empresa, terrenos, maquinarias, rodados, etc.)

Tener un plan de sucesión definido, con los roles que se ocuparan, sumado al asesoramiento y experiencia de quien fuera reemplazado será beneficioso para que la organización pueda seguir operando sin sufrir contingencias propias de la no planificación. La nueva dirección, con la energía y las ideas propias de una nueva generación (que puede ser o no perteneciente a la

¹⁰ http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1198_AbalosER.pdf



familia) apoyada en la experiencia de quienes estuvieron al mando de la misma es el camino para tener bases sólidas donde la organización se apoye para seguir compitiendo en el mercado que le corresponda.

Profesionalización de actividades

La falta de capacitación en la administración de recursos financieros, físicos, temporales y humanos es un rasgo común en la MiPyMes locales. Esta característica se ve agravada por la falta de comprensión de sus directores en la importancia que tiene en sus organizaciones. La revolución digital presento herramientas y oportunidades claves en pequeñas estructuras como las empresas familiares, sin embargo, aún hoy encontramos resistencia al cambio o adaptación a un nuevo contexto bajo la premisa de “siempre se hizo así, y así es como la empresa creció a través de los años”.

Una organización profesionalizada se caracteriza por dejar de tener procesos y actividades intuitivas o por costumbre, para tener una cultura de planificación, proyecciones, análisis de resultados y desvíos interpretando los motivos de cada acierto o error para poder tener una dinámica de mejora continua. El entorno donde desarrollan actividades es cada vez más competitivo, con un abanico de oportunidades y amenazas que se presentan para todos los jugadores y quienes tengan un mayor nivel de capacitación, correcta lectura del contexto político, económico y del mercado en cuestión serán quienes puedan establecer una defenecía con sus competidores.

Coaching

El *coaching* es una forma de desarrollo personal en la cual una persona con experiencia, llamada *coach* (entrenador), apoya a un alumno o cliente a lograr un objetivo personal o profesional al brindarle capacitación y orientación.

Passmore (2006) ¹¹ establece que la metodología del *coaching* comprende los siguientes pasos:

¹¹ Passmore, Jonathan, ed. (2006). Excellence in Coaching: The Industry Guide (3ra edición). London; Philadelphia.



- 1- Estudio / conocimiento por parte del coach respecto al caso sobre el cual se trabajará y el perfil del alumno.
- 2- Plan de acción definido respecto a los temas que se tratarán. Plantear objetivos y plazo estimado de puesta a punto.
- 3- Establecer de ante mano las reuniones y el grado de avance que se pretende tener en cada una de ellas.
- 4- Evaluar la marcha de las estrategias establecidas con el fin de analizar desvíos respecto a los resultados esperados.
- 5- Trabajar en conjunto con el alumno y el caso, el objetivo final del *coaching* es que el alumno pueda desarrollar las herramientas necesarias a fin de poder llevar a cabo de forma autónoma la tarea en cuestión.

La actividad del *coaching* puede desarrollarse en todos los sectores de una organización. Tanto el sector comercial, administrativo como en un depósito. Todas las áreas de una organización son susceptibles de mejora. En tanto es importante generar por parte de los dueños de la organización los espacios y responsables de llevar a cabo la actividad.

Mapa de negocio

La confección de un “mapa estratégico”¹² implica contar con información confiable y adecuada, en tiempo y forma. Es un instrumento de fácil interpretación que pone de relieve los aspectos importantes y permite tener un acercamiento más comprensivo y claro de la actualidad de la organización.

El mapa de negocio ayuda a simplificar las partes que se quieren enfocar, resume los indicadores claves del negocio y permite visualizar la situación de la empresa.

Los cuatro aspectos que debe abarcar son:

12 <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion>



- 1- **Económica:** Saber si la empresa está ganando dinero o no. Y, si es rentable, saber cómo se genera la rentabilidad, y en el caso en que no lo sea, identificar dónde se origina la falta de rentabilidad.
- 2- **Financiera:** Elaborar una proyección de ingresos y egresos. (en caso de no conocerlos con certeza, una estimación en función a la realidad de la organización). El mismo también debe ponderar una actualización diaria de los ingresos por cobranzas.
- 3- **Capital de trabajo:** Conocer cuál es el capital que se necesita para que la rueda de negocio siga funcionando.
- 4- **Curva ABC:** Permite identificar los factores más relevantes en los resultados (ya sea en ventas, costos, clientes, productos, cobranzas, etc.) respecto de aquellos que no tienen mayor peso o valor para el modelo de negocio analizado.



Capítulo II - Profesionalización de actividades comerciales en MiPyMes familiares

Las estrategias de venta se basan en implementar un “plan operativo”¹³ en función de los resultados que la empresa desea obtener en el área comercial. Al definir cuáles son las metas de venta, cuánto se espera lograr y cuándo se desea alcanzar el objetivo, se definirá la estrategia adecuada. Los factores que se deben contemplar al diseñar la estrategia comercial son los siguientes:

1- Definir el cliente objetivo

Este primer factor es elemental para avanzar de forma exitosa en el proceso comercial. La organización debe preguntarse: ¿Cuál es la necesidad que busco satisfacer? ¿Qué producto o servicio que existe (o no) en la actualidad busco mejorar? ¿Cuál es el perfil del cliente objetivo que se adapta al modelo de negocio propuesto? En todos los casos el análisis debe contestar la siguiente pregunta, ¿Por qué?

Dentro del análisis en la definición del cliente objetivo es importante segmentarlos por edad, nivel académico, poder adquisitivo, zona geográfica, gustos o rechazos según corresponda vinculados a la temática y cualquier característica que se ajuste a brindarnos información respecto al producto o servicio comercializado.

2- Identificar clientes satélite

Los clientes satélites son los potenciales clientes. Consumidores que no se ajustan por completo al perfil del cliente objetivo definido en el punto anterior pero que, por motivos generacionales, de ingresos, geográficos, etc., pueden formar parte del segmento objetivo en un futuro. También pueden clasificarse dentro del segmento objetivo por estrategias futuras que tenga la organización donde los mismos se ajusten al modelo.

3- Objetivos financieros - Ventas en pesos (\$)

El sector comercial tiene la responsabilidad de generar las operaciones que posteriormente deriven en los ingresos monetarios de la organización. Para esto, los objetivos financieros

¹³ El plan operativo es el instrumento de gestión que permite concretar en acciones específicas y prácticas los objetivos estratégicos, para posibilitar su factibilidad asignando actividades, recursos, organización, tiempo, resultados esperados.



deben estar establecidos bajo un análisis vinculando gastos operativos, costos fijos e inversiones.

Definido cuál es el ingreso que la organización debe tener para encontrarse en equilibrio, se trabaja en el esquema del equipo comercial según corresponda dependiendo la organización.

El mismo puede confeccionarse en función a la zona geográfica, cantidad de comerciales, temporada del año, etc.

4- Objetivos en “Q” - Cantidad de productos comercializados (unidades)

Los objetivos vinculados a la cantidad o el volumen mantienen el análisis del punto anterior que dependiendo la industria que se analice puede ser de utilidad conocer y establecer los objetivos en esta unidad de medida.

5- Nivel de competencia en el mercado (competidor directo y potencial)

Las estrategias comerciales deberán contemplar el grado de competencia que tenga el producto o servicio que se promociona. La estrategia comercial diferirá si se trabaja con productos de primera necesidad con bajo nivel de desarrollo a que si se trabaja en un producto con mercado nicho y alto grado de desarrollo y valor agregado. Conocer a nuestros competidores es clave, interpretar cuáles son sus estrategias y, en tal caso, desarrollar un proceso de benchmarking. Técnica utilizada para buscar las buenas prácticas que se pueden encontrar en organizaciones competidores referentes en el mercado. Esto puede vincularse con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes.

Al mismo tiempo debe atenderse a los potenciales competidores. Conocer e identificar cuáles son las estrategias comerciales que tienen y estar en condiciones de enfrentarlos en caso de que el cliente objetivo de ambas organizaciones pase a ser el mismo.

Según David T. Kearns ¹⁴, los pasos para poder aplicar el benchmarking de forma correcta son los siguientes.

¹⁴ David Todd Kearns (11/08/1930 - 25/02/2011) CEO Xerox Corporation (1982-1990) y se desempeñó como el primer subsecretario de Educación de los Estados Unidos de 1991 a 1993.



- A- Planificación.** El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo. Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes.
- B- Análisis.** Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos.
- C- Determinar la brecha de desempeño actual.** En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas.
- D- Integración:** La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.
- E- Desarrollar planes de acción.** En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. La segunda etapa se relaciona con se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.
- F- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.** Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de línea o la administración de proyectos o programas.
- G- Recalibrar los *benchmarks*** ¹⁵. Este paso tiene como objetivo el mantener los *benchmarks* actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente

6- Zona geográfica

El factor geográfico es un elemento clave respecto al alcance que la organización quiera tener. Esto implica tener presencia física y comercial en diversas zonas, o tal vez solo presencia comercial. Aquí entran en juego costos logísticos. Una empresa con sede en Capital Federal y

¹⁵ Proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas



con objetivos de alcance nacional vinculados a lo comercial tendrá que invertir en campañas de gira por parte de los comerciales, o bien tener ejecutivos zonales (para esto se requiere proceso de selección del personal, estudio de alternativas, contactos, etc.)

Otro escenario se presenta si la organización tiene sede en Capital Federal, y pretende tener presencia física en los centros urbanos del país. Estas alternativas derivan de la estrategia general que tenga la organización y decantan en la toma de decisiones subsiguiente.

7- Analiza el retorno sobre la inversión (ROI ¹⁶)

Analizar de cada una de las acciones que se está llevando a cabo con el fin de eliminar las que no aporten verdadero valor, focalizar las que puedan impactar positivamente en el “*pipeline* de ventas”¹⁷, optimizar esquema de gastos asociados a la operatoria. En este punto debe existir un equilibrio entre la optimización de gastos sin perder productividad ya que en caso de solo centrarse en la disminución de costos asociados puede verse afectado la calidad del servicio y el esfuerzo hecho será en vano.

8- Determina objetivos realistas

Determinar objetivos realistas para las estrategias de ventas es vital para conseguir las metas. Para esto es necesario previamente trabajar sobre:

- 8.1 - Planificar una guía de ejecución de las acciones que se llevaran a cabo.
- 8.2 - Estimular al equipo comercial sin abrumarlo, explicando en que se basan y sustentan las metas establecidas.
- 8.3 - Evaluar acciones y contrastarlas contra los resultados. Analizar los mismos sean positivos o no.
- 8.4 - Analizados los desvíos, corregir los casos que corresponde y volver a implementar las nuevas estrategias definidas. Posteriormente volver al punto 8.3

¹⁶ El ROI es la sigla en inglés para «Retorno Sobre la Inversión». Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales.

¹⁷ Pipeline de ventas es una herramienta de gestión que permite analizar el proceso comercial en etapas y observar su evolución en un ciclo determinado.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El presente trabajo pretende abordar enfoques comerciales desde la presencialidad, analizando las actividades que se llevan a cabo dentro del segmento mayorista. La operatoria consta en la visita (semanal o quincenal) de un ejecutivo de ventas al cliente objetivo (local de venta al público) con el propósito de vender, promocionar y asesorar al cliente respecto a los productos que la organización ofrece. El objetivo es poner en práctica las herramientas y estrategias a desarrollar.

En el segundo apartado del capítulo se profundizará en estrategias comerciales destinadas al *e-commerce*. En esta unidad de negocio la comunicación y promoción con el cliente está apoyado exclusivamente en plataformas y herramientas digitales. El catálogo de productos se promociona mediante publicación en plataformas como Mercado Libre, Facebook, el sitio web de la organización o Instagram. La comunicación y asesoramiento con el cliente se realiza de forma virtual, el 80% de las entregas se hacen mediante servicios de logística tercerizados y solo el 20% restante de las operaciones se entregan de forma personal cuando el consumidor prefiere retirar su compra en el depósito de la empresa.



Capítulo II - 1. Segmento Mayorista (presencial)

Se entiende como fuerza de venta presencial a la gestión del ejecutivo de ventas personalmente frente al cliente objetivo. Si bien las herramientas que brinda la tecnología en la actualidad son de uso cotidiano, se plantea visitas personales en un periodo de tiempo determinado (semanal, quincenal o mensual). Con lo cual se conjugan estrategias comerciales de forma presencial (frente a frente) apoyados en las herramientas tecnológicas que tenga la organización a disposición.

El segmento mayorista supone, en comparación al segmento minorista, las siguientes características.

- 1- Mayor volumen de productos comercializados.
- 2- Menor índice de rentabilidad
- 3- Financiación en cuentas corrientes
- 4- Variedad en métodos de cobro (Efectivo, transferencias o cheques de fecha diferida)
- 5- Escala de descuentos en función al cliente
- 6- Equipo de vendedores / cobradores
- 7- Back office comercial (asistencia a los ejecutivos de ventas como a los clientes en temas cómo facturación, cuentas corrientes, etc.)
- 8- Logística de distribución (propia o terciada).

En lo que respecta a las MiPyMes el sector comercial y las ventas es un área vital para poder sostener el giro del negocio, desde mantenerse sobre el punto de equilibrio hasta lograr tener una “espalda” financiera que permita realizar inversiones futuras.

Siguiendo esta línea, se presentan diversas estrategias de ventas que se aplican en este tipo de organizaciones, pudiendo adaptar las mismas a la estructura física y financiera que la misma tenga.



A- Estrategia de ventas *Inbound*¹⁸

Es una metodología de ventas personalizada. Un vendedor *inbound* se enfoca en las necesidades de sus prospectos¹⁹ y actúa como consultor de confianza, adaptando su proceso de venta al ciclo de compra del consumidor. ¿Por qué funciona esta estrategia? Porque brinda una experiencia centrada en el cliente y sus necesidades.

Consiste en 3 etapas:

Atraer: Provocar que el cliente objetivo conozca tu empresa, por medio de contenidos adecuados a sus intereses. Además, crea formas de comunicación fáciles con las que se relaciona desde el primer momento.

Interactuar: Oportunidad para conocer y centrarte en la necesidad de cada persona interesada, donde le ofreces soluciones relevantes y personalizadas.

Deleitar: Una vez que se ofrece una solución específica, se conseguirá que el cliente satisfecho se fidelice con la marca y la organización.

B- Estrategia de ventas *Cross selling*

Esta estrategia también se conoce como “venta cruzada”. Se aplica incentivando la venta de un producto complementario, asociándolo con un producto principal. De ahí su nombre, ya que ofrece un producto o servicio como complemento al que se está adquiriendo.

Poner a la vista objetos complementarios aumenta las posibilidades de compra de forma adicional al producto de mayor importancia.

C- Estrategia de venta *Up selling*

Consiste en ofrecer al cliente, en el momento de la compra, un producto o servicio de mayor valor que el que tenía previsto adquirir, adaptándolo a las necesidades del cliente y con mejores características.

¹⁸ Ventas *Inbound* (o marketing de atracción) constituye un conjunto de herramientas digitales no invasivas para atraer al cliente hacia nuestro negocio. Generando contenido útil, relevante y de valor para el mismo el cual genere interés en los productos o servicios ofrecidos.

¹⁹ Prospecto en marketing digital se hace referencia a un consumidor o una empresa que ha mostrado cierto interés en los productos o servicios promocionados, pero que aún no han iniciado ningún contacto comercial. Se puede definir también como un comprador potencial.



En esta estrategia, se ofrecen productos o servicios de gama más alta que la primera opción, que aporte otras características y mejore las expectativas del comprador. Aunque no necesariamente se ofrece un descuento adicional en el mismo. El objetivo es mostrar al cliente que tiene más opciones y que, aunque tendrá que pagar más, tendrá un producto de mayor calidad. Productos o servicios destinados a un mismo fin, con características diferentes. En esta estrategia los precios deben oscilar en un rango bien definido ajustados al mercado.

D- Estrategia de ventas con programas de fidelidad

Esta es una de las mejores estrategias de ventas cuando se desea conservar clientes recurrentes, a la vez que se quiere llamar la atención de otros clientes potenciales y reforzar la fidelidad. El objetivo es darle sentido de pertenencia a un grupo exclusivo, además de brindarles beneficios de ofertas o promociones.

Se observan este tipo de estrategia en muchos tipos de empresas. Por ejemplo, los centros deportivos como gimnasios o clubes deportivos, que están localizados en zonas de alta competencia. Cuando los clientes cumplen cierto tiempo de preferir su servicio, obtienen beneficios de descuento o cortesías gratis. Esta es una muy buena estrategia que puede ser aplicada casi en cualquier negocio para mantener la preferencia de los clientes, e incluso conseguir otros nuevos. Otro ejemplo de este tipo de estrategias con las millas que se suman cuando un cliente hace viajes en avión por una determinada aerolínea.

E- Estrategia de ventas *Push*

Una estrategia "*push*" es aquella en la que se utilizan diversas técnicas de marketing para "empujar" un producto a los consumidores. Habitualmente se utiliza para dar visibilidad a un producto nuevo o poco diferenciado, o en campañas de marketing temporales. En este tipo de estrategia, es el vendedor quien recurre a un mensaje que busca incitar e inspirar el deseo en el consumidor, a diferencia de la estrategia "*pull*" (o de atracción). La ventaja de esta estrategia es su gran alcance, aunque eso no garantiza que los consumidores se interesen en el producto que se ofrece. Ejemplos de este tipo de estrategias son definidas en función a determinadas fechas en el año o sucesos que se presenten. Navidad, día de la Madre, del padre o del niño. Vinculado a fiestas religiosas o hasta en un momento circunstancial por un evento deportivo.



F- Estrategia de ventas con demostraciones

Siempre que sea posible hay que llevar a cabo demostraciones. En definitiva, no existe mejor estrategia de ventas que ver un producto eficaz y que funciona.

Aquí se trata de resaltar los aspectos del producto o servicio que cumplen con las expectativas de clientes (o potenciales) fomentara cerrar una venta de forma efectiva. Para llevar a cabo demostraciones que le sean útiles a tu estrategia comercial de debe analizar el perfil del cliente objetivo.

Muestras gratuitas, entrega de productos en consignación y, en caso de ser posible, demostración real del funcionamiento o calidad del producto son algunas de las alternativas para llevar a cabo este tipo de estrategias.



Capítulo II - 2. Segmento *e-commerce* (no presencial)

Rosales (2015)²⁰ define el contexto donde debe operar el marketing digital “los consumidores tienen hoy mayor acceso a la información, más sensibilidad al precio y que son menos receptivos a la publicidad. Está claro que cada día es más difícil ganar y retener clientes, por ellos la creatividad y la innovación se han convertido en elementos clave de cualquier estrategia competitiva que se precie”.

Encontramos en el marketing digital el apoyo para las plataformas de *e-commerce* que las MiPyMes familiares utilizan para operar. Desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) indica que el 16% de los consumidores argentinos compraron por primera vez por plataformas de *e-commerce* durante la pandemia (Marzo 2020)²¹. De ese 16%, el 51% fueron personas con un rango etario de entre 18 y 34 años, lo cual deja en evidencia una vez más el cambio de consumo en las nuevas generaciones, quienes utilizan cada vez más plataformas digitales por sobre la presencialidad a la cual estábamos acostumbrados.

El reporte Global Ecommerce Forecast 2021²² elaborado por la consultora Insider Intelligence²³ muestra que la Argentina se encuentra en quinto lugar a nivel mundial en lo que refiere al crecimiento del *e-commerce* en su población lo cual denota el potencial crecimiento que aun hoy tiene el país en este segmento. El mismo estudio informa que durante el primer semestre del año 2021 la facturación en plataformas digitales aumento un 186%, aun contemplando una inflación interanual de entre el 30 y 40%, Argentina sigue ocupando los primeros lugares a nivel mundial en lo que refiere al crecimiento de operaciones para el consumo por medio de canales digitales²⁴

En el segmento *e-commerce*, a diferencia del segmento mayorista, se plantean las diferentes características a tener presente.

²⁰ Rosales (2015) Fundamentos del Marketing, Editorial Pearson. México

²¹ <https://www.iproup.com/finanzas/25475-asi-crecio-el-ecommerce-en-argentina>

²² Global Forecast es un reporte dedicado al análisis de diversas variables respecto a la industria y organizaciones a nivel mundial. Entre los mismos se pueden encontrar los vinculados al *e-commerce*.

²³ Consultora Insider Intelligence. (2020, NY) Es la unión de dos firmas de investigación: eMarketer y Business Insider Intelligence

²⁴ <https://web.tarifar.com/argentina-se-proyecta-como-uno-de-los-cinco-mercados-con-mayor-crecimiento-del-e-commerce/>



- 1- Menor volumen de productos comercializados por operación (cada usuario al ser consumidor final, en general, hace cada compra por el producto que necesita, no se *stockean*).
- 2- No se tiene la necesidad de contar con un equipo de comerciales que realicen visitas a los clientes.
- 3- Mayor índice de rentabilidad.
- 4- No hay financiación en cuentas corrientes (si se debe tener presente el periodo de tiempo desde que se entrega el producto hasta que la plataforma da la operación por concretada, en el caso de Mercado libre este lapso puede llegar a durar 21 días).
- 5- Los métodos de cobros con el efectivo, tarjetas de débitos / crédito y transferencia (bancarias o por billeteras digitales)
- 6- Los precios son los mismos para todos los clientes.
- 7- Back office destinado al consumidor final (asesoramiento respecto a los productos, procesos para operar en el sitio y seguimiento de entregas).
- 8- Logística y distribución a cargo del sitio y el cliente.

Basado en esta realidad de crecimiento exponencial en lo que refiere al *e-commerce* se respalda la necesidad de aplicar y profesionalizar todas las actividades vinculadas al comercio electrónico y el marketing digital. Argentina tiene a la empresa Mercado Libre como el mayor canal que se dedica a las ventas digitales, firma en constante crecimiento que no solo es un intermediario entre vendedores y consumidores, ya que la misma organización ofrece alternativas de financiamiento y banca digital apoyados en la unidad de negocios Mercado Pago.

Mercado Libre ofrece la alternativa de tener un alcance de visibilidad superior en plataformas de búsqueda digital como Google. Una organización como Warnes *e-commerce* ubicada en el barrio de Mataderos en la ciudad de Buenos Aires puede vender un producto a una persona que se encuentra en Purmamarca, Jujuy. Sin la existencia de una plataforma como Mercado Libre, proponiendo al sitio como organización referente en el mercado *e-commerce* en Argentina, esta operación hubiera tenido muy baja posibilidad de existir. De ahí la importancia de la exposición.

Poder operar en el sitio de forma eficiente se requiere un nivel de capacitación elevado en lo que respecta a la composición de costos con el fin de poder calcular de forma correcta el precio de



venta y las utilidades que correspondan. Mercado Libre funciona como agente de recaudación²⁵ para la AFIP²⁶. Mediante las operaciones que se realizan en el sitio aplica sobre los vendedores comisiones por ventas, costos de envíos por cuenta del vendedor, cargos extras sobre reclamos hechos por el consumidor y, finalmente, la carga impositiva propia de la Argentina.

En relación régimen tributario, es clave tener una formación profesional al respecto. Retenciones, percepciones, IVA e Ingresos brutos son todos los impuestos que la plataforma aplica en función al nivel de facturación y la zona geográfica donde se realicen las ventas.

El siguiente cuadro sirve como ejemplo para visualizar los costos asociados que tiene cada publicación que tiene el sitio.

Al mismo aún falta contemplar el 21% de IVA que tributa los productos comercializados por la organización, repuestos y accesorios del rubro autopartista.

²⁵ Los Agentes de Recaudación asumen la función del organismo recaudador (AFIP), ya que por imperio de éste, se encuentran obligados a recaudar el impuesto y a depositarlo siendo responsables en forma solidaria con los contribuyentes.

²⁶ La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es el organismo que tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social de la Nación



MLA870595978
Filtro Cuba De Gas Oil Peugeot 206 207 307 C4 Xsara 2.0 Hdi

Mercado Libre **ML**

Precio de publicación

Costos estimados | [Conocer todo sobre costos](#)

Cargo por venta

Tipo de publicación:

- \$ 1.716,00
Pagarás el 13% por cada venta.

Costo por envío

Forma de envío:

✓ Ofrecés envío gratis
~~\$ 834,99~~ - \$ 417,49
¡Cubrimos el 50% por tu reputación!

Impuestos ?

El comprador es de

Algunos impuestos y sus alícuotas se calculan según el domicilio del comprador.

Retenciones

SIRTAC (0,01%)	- \$ 1,32
----------------	-----------

Percepciones

Régimen General Iva (3%)	- \$ 42,55
Régimen General IIBB de Caba (3,5%)	- \$ 49,64
Régimen Especial IIBB de Caba (3%)	- \$ 396,00
Régimen Especial Iva Nuevos (1%)	- \$ 132,00
Régimen General IIBB de Neuquén (1%)	- \$ 14,18
Régimen General IIBB de Tucumán (5%)	- \$ 35,45
Régimen General IIBB de Corrientes (0,75%)	- \$ 10,64
Régimen General IIBB de Catamarca (2,5%)	- \$ 35,45

Figura 2: Esquema de costos publicación de Mercado libre

Fuente: <https://www.mercadolibre.com.ar/landing/costos-de-venta>



Fuera de lo que es la plataforma Mercado Libre, existen otros canales digitales donde las organizaciones pueden llevar a cabo su actividad. Las redes sociales como Facebook o Instagram son utilizadas por gran parte del universo consumidor. Éstas presentan menor carga en lo que refiere a costos y gastos para poder operar, pero también ofrecen menor alcance en lo que refiere al marketing de cada publicación y también presentan menos beneficios para el consumidor (costos de envío, seguridad del dinero en las compras ante cualquier problema, mediación en resolución de conflictos, etc.) con lo cual se llega a la conclusión que es más económico y sencillo utilizar las redes como canal digital comercial, pero también presenta un menor alcance para los consumidores.

Como alternativa se presenta el propio sitio *e-commerce* de la organización, que es la más cara en cuanto a los costos de puesta a punto y mantenimiento. Si bien esta alternativa permite mayor autonomía por parte de los vendedores en la administración del sitio, tener sus propias políticas comerciales, administración de publicidades y baja de costos en lo que refiera a operaciones. Es necesario realizar una inversión en la plataforma *web*, CRM²⁷ (vínculo entre plataforma y ERP²⁸ (sistema de gestión de la organización) y campaña de publicidad, las cuales muchas veces excede el presupuesto que tiene una MiPyMe local para desarrollar el canal.

En función a lo expuesto, decanta la necesidad por parte de las organizaciones en trabajar sobre el *marketing* digital. Ya sea tener presencia en plataformas digitales tercerizadas como Mercado Libre, Facebook, Instagram, etc. Utilizar una plataforma propia, o una combinación de ambas.

El *marketing* digital combina acciones y estrategias que se desarrollan en los canales y medios digitales. Pueden ser acciones y estrategias netamente publicitarias o comerciales, pero siempre llevadas a cabo en el espacio digital. El eje no es solo la venta, sino la interacción con el cliente. Conocer el grado de satisfacción del mismo bajo la premisa de lograr su fidelización.

²⁷ CRM (*Customer Relationship Management*) es un programa informático que nos permite organizar y gestionar todos los parámetros relacionados con nuestros clientes y que reúne información de cada proceso de venta individual, desde la captación del cliente hasta el análisis de satisfacción

²⁸ ERP (*Enterprise Resource Planning*) es un tipo de software que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



La herramienta *Smarketing* (sincronización entre marketing y ventas) es una estrategia de ventas sincronizando el Departamento de Marketing con las estrategias comerciales definidas. Este formato tiene el objetivo de centrar los esfuerzos del *marketing* digital para que sirvan para apalancar las estrategias y gestiones del equipo de ventas. La propuesta del trabajo conjunto entre ambos sectores genera bases sólidas para el desarrollo de la organización.



Capítulo III - Caso “Patti Autopartes”

Capítulo III - 1. Reseña histórica

Patti Autopartes es una compañía familiar dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para el automotor.

La organización, con más de cuarenta años de experiencia en el mercado, opera comercialmente en las zonas de CABA y GBA; como así también dentro de las plataformas de Facebook, Instagram y Mercado Libre, en el sector del *e-commerce*.

Sus comienzos fueron con un local de venta al público dedicado únicamente a la línea Ford. Este local estaba ubicado sobre la Av. San Martín, a pocas cuadras de la Av. General Paz (Villa Devoto - CABA). Su fundador fue Domingo Patti y Pilar Piñero.

Con el correr de los años, y sorteando todas las crisis que irrumpieron en la Argentina (Rodrigazo, Hiperinflación, Tequilazo, Crisis de la convertibilidad, entre otras), transformó lo que fue un local minorista mono marca de venta al público, en lo que hoy es una distribuidora mayorista multimarca (trabajando las líneas Renault, Ford, VW, Fiat, Peugeot y Chevrolet).

La capacidad y el talento para los negocios de su fundador, sumado al apoyo y trabajo de su familia, hicieron que se lograra un crecimiento paulatino y sostenido, sobre bases sólidas. Todo esto, sumado a una fuerza de venta que permitió atender y comercializar los productos a otros locales minoristas de dimensiones similares a las que se tenía, logrando aumentar los volúmenes de compra a proveedores y bajando costos.

Domingo falleció en el año 2001 y su familia tomó el control de la organización en plena crisis económica en Argentina.

A partir de los años 2000, la revolución digital fue teniendo mayor ímpetu en el mercado local. El uso de herramientas y plataformas tecnológicas modificó determinados procesos, formas de trabajo y también cambió el tipo de vínculo con los clientes.

Con el objetivo de seguir creciendo y adaptándose a las nuevas dinámicas que proponía el mercado se inició un proceso de expansión, integrándose verticalmente tanto hacia adelante: se crea “**Warnes E-commerce**” apuntando al consumidor final, con márgenes de utilidad superiores, utilizando plataformas como Mercado Libre y Facebook y hacía atrás, importando



directamente desde China, Brasil y Turquía, y creando una marca para comercializar dichos productos: “**Terzo**”.

Actualmente los integrantes de la familia que trabajan en la empresa son: El padre en la dirección y sector comercial junto a sus dos hijos en el sector comercial y en la administración respectivamente. El resto de los integrantes de la familia no trabajan, ni tienen vínculo con la organización.

Misión

Ofrecer el producto y el asesoramiento que ayude a solucionar el problema que presenta un usuario con su vehículo, encontrando un equilibrio entre precio y calidad, logrando adaptar nuestro servicio a las necesidades del cliente.

Visión

Crecer de forma sostenida, apoyándose en el equipo de personas con quienes se trabaja, a fin de llegar a ocupar los primeros lugares de referencia en lo que respecta a la comercialización de repuestos y accesorios dedicados al automotor.

Valores

Trabajo en equipo, eficiencia y responsabilidad son los aspectos destacados en la organización Patti Autopartes.



Capítulo III – 2. Desarrollo trabajo de consultoría

Capítulo III – 2. A. Modelo

El formato de empresa familiar supone ventajas y desventajas en su estructura, como también en la operatoria y proceso de tomas de decisiones diaria.

Se realiza un trabajo de consultoría, el cual consta de seis pasos. Relevamiento, diagnóstico, propuestas de mejora, plan de acción, análisis de desvíos y nuevos planes de acción. El objetivo del presente trabajo es analizar integralmente a la organización y detectar las falencias o los puntos de mejora en la misma y, trabajar en herramientas y metodologías para lograr un funcionamiento armónico de la organización. Atendiendo y cumpliendo los objetivos derivados de su misión, visión y valores.

Relevamiento: El comienzo del análisis consta en estudiar e interiorizarse sobre la organización. Los objetivos y la cultura de la misma. Posteriormente el relevamiento es en base a los integrantes de la organización, las actividades que realizan y sus responsabilidades. Se evalúa el grado de cumplimiento y satisfacción de objetivos tanto del personal como de la organización.

Diagnóstico: El siguiente paso consta en identificar y exponer los puntos críticos de la organización, evaluar puntos de mejora bajo siguiendo la línea de los objetivos que tiene la empresa. El diagnóstico abarca a cada sector en particular, como el vínculo entre los mismos y las repercusiones que tiene el funcionamiento o no de cada uno en el otro.

Se confecciona un mapa donde se identifican actividades claves y puntos de mejora, con la derivación que esto implica en el resto de la organización en su conjunto.

Propuestas de mejora: El tercer paso consiste en enumerar las propuestas de mejora para cada sector. Las mismas están fundadas en la información recolectada del relevamiento y apoyada en el diagnóstico efectuado. Todos los pasos deben realizarse en conjunto a la organización para mantener la “sintonía” en el trabajo y la evolución del mismos.

Las propuestas de mejora reflejan el efecto que tendrán esos cambios en áreas satélites (Por ejemplo, cómo repercute en el sector de ventas ofrecer un servicio de entrega más rápido, donde está involucrado el sector de logística) manteniendo la línea de un cambio integral en la organización de forma conjunta en todas las áreas.



Plan de acción: El cuarto paso pretende facilitar las herramientas para llevar a cabo la propuesta efectuada. Se presentan las actividades que se deben realizar para llevar a cabo el plan definido (Por ejemplo, como se desarrollará más adelante, reuniones semanales entre los dueños o reuniones de coaching con el sector comercial).

Este punto se desarrolla en constante evaluación ya que es vital para los objetivos del trabajo que los planes de acción se desarrollen según lo establecido. Es un sistema concatenado donde una actividad involucra a otra, vertical u horizontalmente, y en ocasiones es necesario tener cumplidos objetivos primarias para poder avanzar en el resto de los sectores.

Análisis de desvíos: Puesto en marcha los planes de acción se comienzan a evaluar los resultados que arrojan los mismos. En esta etapa del trabajo se analiza cómo se logró poner en “la práctica” lo que estaba planteado en “la teoría” del material de estudio. Se observa la performance de cada responsable en la actividad, cual fue la respuesta de un organismo afectado (Por ejemplo, clientes frente al cambio de una estrategia de comunicación comercial) y detectar donde no se obtuvo el resultado esperado. Aquí es donde comienza a desarrollarse la última etapa del proceso.

Nuevo plan de acción: En función a los desvíos observados luego de la puesta en marcha de la estrategia, se analiza y detecta cuales fueron los motivos por los cuales no se llegó al objetivo plantado. En esta etapa (junto a la anterior, análisis de desvíos) se repite y adapta a las nuevas exigencias del mercado y del contexto en el cual opera la organización. Se definen las actividades adaptadas en función a la experiencia previa y se pone en marcha el nuevo plan de acción.



Capítulo III - 2. B. Aplicado

Relevamiento

- 1-** El análisis de la organización comienza con un relevamiento de las actividades e identificar las definidas como “críticas”, las cuales son vitales para el correcto funcionamiento de la organización en términos integrales. El procedimiento se lleva a cabo realizando un esquema de observación del funcionamiento de la empresa desde adentro, analizando el modelo de negocio junto al contexto en el cual opera y teniendo entrevistas con cada uno de los directores de la organización. Es preciso conjugar el análisis profesional del consultor ponderando la misión, visión y valores de la organización con el fin de plantear propuestas que mantengan esa línea. También en esta etapa se analiza cuan viables son estos tres elementos.
- 2-** Luego del relevamiento organizacional, se analiza con mayor profundidad la división de tareas y el alcance de responsabilidades de cada sector en la organización. Se busca identificar los casos donde no estuviera bien definido, y trabajar en mejorarlo. Un correcto organigrama permite conocer superposición de tareas en áreas distintas, como así también tener una foto “integral” de los sectores y sus interacciones con el resto de la organización.
- 3-** Entrevistas con responsables de cada sector. Desde el ápice estratégico hasta cada uno de los responsables de cada área. El objetivo de las entrevistas es conocer la percepción y la opinión que le merece a cada integrante de los puestos analizados de como considera es la evolución de la organización. Sus objetivos personales, los del sector y la organización en términos integrales.

La importancia de este tipo de entrevistas decanta en:

- A-** Conocer si el equipo de trabajo comparte y está comprometido con la cultura de la empresa.
- B-** Identificar desvíos en la comprensión de valores, cultura y objetivos que se planteen desde el directorio hacia el equipo de trabajo.
- C-** Identificar el grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas tanto del directorio como de sus colaboradores. Esto abarca tanto el ámbito profesional, como el personal.



D- Identificar la percepción que cada integrante de la organización tiene sobre la eficiencia de los procesos establecidos, puntos de mejora y el grado de cumplimiento que los mismos responsables de cada sector tienen en su área. (Esto se contrapone con el análisis efectuado y conocer cuan consiente es cada integrante respecto a la realidad en la eficiencia de sus tareas).

4- Relevamiento de procesos operativos (administración, ventas, depósito, compras y gerencia). Análisis de las metodologías para la toma de decisiones y planificación de actividades en el corto, medio y largo plazo por parte del ápice estratégico. Métodos de comunicación de los objetivos para el resto de la organización, alcance de responsabilidades y división de tareas en cada sector.

5- En lo que respecta al equipo comercial, un sector clave, esta es el área donde se generan las operaciones que derivan en los ingresos de la organización. Por tal motivo es importante gestionar y trabajar en conjunto con el equipo de fuerza de ventas. Alinear los objetivos de la organización con los del sector en particular y los de cada uno de los ejecutivos de ventas. Se pretende trabajar en sintonía para lograr los objetivos planteados sobre bases sólidas que permitan seguir creciendo de forma sostenida en el futuro.

Parte de la informalidad que se presenta en las organizaciones familiares también se ve plasmado en esta área. Los objetivos y las estrategias muchas veces no son claramente comunicados, ni tampoco los fundamentos en que los mismos se definen. No se realiza un seguimiento en el grado de avance e identificación de los desvíos, lo cual es fundamental para poder realizar una gestión de ventas eficiente.

6- Desde la artista del *e-commerce*, unidad de negocio destinada exclusivamente al consumidor final, se encuentra el *marketing* digital como herramienta de promoción y comunicación al cliente respecto a los productos, costos y servicios que la organización propone.

El comercio *on-line* experimenta un crecimiento exponencial en los últimos años el cual fue acelerado causal de la pandemia del covid19. Este es el motivo por el cual hace indispensable



que la unidad de negocio *e-commerce* opere con todas las herramientas y el mayor nivel de profesionalización posible para mantenerse competitivo en el mercado.

Patti Autopartes tiene una unidad de negocio destinada exclusivamente al *e-commerce*. El nombre de esta unidad es “**Warnes e-commerce**” y como su nombre lo indica, el canal comercial es exclusivamente a través de plataformas digitales y el cliente objetivo es el consumidor final.

El 90% de las operaciones se concentra en el sitio Mercado Libre y el 10% restante en Facebook, Instagram y el sitio web de **Warnes e-commerce**.

Esta primera etapa definida como “relevamiento” es clave ya que es la base donde se estudiará y basará el “diagnóstico” de la organización para que posteriormente se pase a las “propuestas de mejora” con su respectivo “plan de acción”.



Diagnóstico

1- En el caso de Patti Autopartes el análisis respecto al contexto y las estrategias a seguir son definidas por sus dueños. La mayor complejidad se experimenta en el comercio exterior. La empresa realiza importaciones operando con empresas de Brasil, China y Turquía. La realidad económica argentina hace que se presenten muchas restricciones para llevar a cabo esta operatoria. Desde las variaciones en el tipo de cambio que no permiten una previsibilidad certera en cuanto al presupuesto de compra (la empresa factura y cobra en pesos ARG) y la importación se pagan en USD al tipo de cambio del día del giro. A las variaciones mencionadas se le suman restricciones para operar. Demoras en la aprobación de la SIMI (autorización para poder importar), demoras en las autorizaciones de las entidades bancarias para hacer los giros en el pago de importaciones y procesos burocráticos aduaneros son algunos de los escollos con los que se encuentra una organización para poder operar en la Argentina.

El sector comercial mayorista (el cual se trabajará en los siguientes puntos) es la otra área donde se identifica puntos críticos ya que existe una dependencia en la gestión de venta entre el vendedor y el cliente.

2- Patti Autopartes no tiene diseñado un organigrama de su empresa. La organización fue creciendo a través de los años y si bien hubo formatos que se profesionalizaron a la par del crecimiento (por ejemplo, registro digital de documentación, procesos operativos de facturación, cuentas corrientes, compras, gestión de stock, etc.)

La falta de un organigrama deriva en no tener un conocimiento preciso y detallado del alcance de responsabilidades en cada sector. También implica repetición de tareas y controles en diversas áreas, como en falta de controles en otras operatorias. La confección de un correcto organigrama permite tener una foto integral de la organización y sus sectores.

3- Se identifica falta de metodologías para el análisis del contexto y la posterior elaboración de modelos y planes de acción con el fin de poder hacer frente a las variaciones del contexto hacen, que se bien exista permeabilidad en adaptar la organización a los cambios del entorno,



no tengan el grado de profesionalización que la situación amerita. En este segmento se identifica la responsabilidad del ápice estratégico.

Falta de planificación y previsión sobre determinados escenarios probables deriva en que muchas decisiones se tomen “sobre la marcha” siendo susceptible de rectificaciones a medida que se avanza. Esto provoca desprolijidades al momento de poner en práctica y avanzar en la dirección definida en un principio.

En lo que respecta al resto de los sectores, se identifica un alto grado de compromiso con la organización. Todos los colaboradores tienen más de cinco años en la empresa (algunos superan los veinte años de antigüedad) por lo que tienen conocimiento de la forma de pensar y trabajar que tienen los directores. No hay profesionales con título universitario en la empresa (salvo sus dueños). Si bien en los sectores hay responsables, en líneas generales todos tienen conocimiento del negocio, sus proveedores, canales comerciales y cliente.

4- A. Procesos administrativos: No existe documentación del “paso a paso” para realizar tareas administrativas. Esto deriva en la necesidad de explicar desde el comienzo a cada persona que ocupa el rol administrativo de cómo se llevan a cabo las tareas (facturación, módulos del sistema de gestión, controles Ex ante²⁹ y Ex post³⁰ con el fin de evitar o controlar errores en la actividad). Esto decanta en falta de optimización de tiempo al tener que explicar los procedimientos cada vez que hay un recurso nuevo en el sector y, a la vez, genera falta de estandarización de criterios para realizar las tareas ya que quedan sujetos al criterio de quien explica las tareas.

B. Procesos Ventas: Se identifica falta de reuniones programadas con el sector comercial. Si bien el objetivo es mantener una línea de “aumentar las ventas” no hay claridad en las herramientas e información que tiene la organización y la gerencia para cumplir los objetivos debido a la falta o deficiencias en los canales de comunicación.

²⁹ El estudio previo consiste en contrastar los posibles impactos de las decisiones que forman parte de un proceso antes de que el mismo se lleve a cabo.

³⁰ Estudio posterior que analiza los resultados obtenidos y se comparan con los esperados buscando conocer el grado de cumplimiento del mismo.



C. Procesos Deposito: Este es el sector tampoco tiene un manual de actividades, aunque sin embargo fue el que logro mayor estandarización de sus operaciones. Tareas rutinarias que no sufren cambios debidos al contexto. El sector de depósito tiene la responsabilidad de recibir los pedidos de los proveedores, controlarlos y almacenar la mercadería en el depósito. La segunda actividad es la confección física de los pedidos enviados por el sector comercial, su control, embalaje y despacho.

D. Proceso Compras: Las compras son realizados por los dueños de la organización. Las actividades se dividen en proveedores locales y del exterior.

Los proveedores locales tienen un periodo de entrega que no suele superar la semana desde que se envía el pedido hasta que se recibe, las formas de pago pueden ser por cheques diferidos o transferencias bancarias y la moneda de transacción es pesos ARG.

Los proveedores del exterior (importación) tiene un proceso mucho más complejo. El plazo de entrega oscila entre los dos y tres meses desde que se confirma el pedido al proveedor (previamente tenemos el proceso de selecciones de producto y negociación de costos en los artículos donde se presente la oportunidad). A la vez, y lo que más dificulta y burocratiza la operación, se tienen que llevar a cabo el envío de documentación al despachante de aduana quien carga la inflación en la AFIP (identificación correcta de códigos de posición arancelaria), cargar y aguardar aprobación de la SIMI³¹ (Sistema integral de monitoreo de importaciones).

Recién en este momento se puede confirmar la compra al proveedor para que pueda despachar el pedido a la Argentina. En esa misma etapa del proceso la organización está en condiciones de pagar la compra al proveedor (Pago anticipado de importaciones) donde se realizará otro proceso burocrático donde deben presentarse a la entidad bancaria con que se opera la documentación respensoria y declaraciones juradas determinadas por la administración pública de turno que permitan poder girar los fondos. Esta etapa es necesario poder llevarla a

³¹ Es un instrumento que permite priorizar los controles y la gestión de riesgo sobre las mercaderías, homogeneizar la información, facilitando el intercambio de información con los organismos externos que participan en el desaduanamiento de las mercaderías.



cabo de forma rápida y sin errores en las presentaciones ya que en un contexto de alta inflación como la que vive la Argentina, cada día que pasa se encarece aún más el costo del pedido. El giro toma los pesos ARG que la organización tiene en su cuenta bancaria y los transfiere al proveedor del exterior en USD contemplando el tipo de cambio del día en que se efectiviza la operación.

En un lapso que oscila los 45 días y los dos meses la mercadería llega a la Argentina y en ese momento se deben abonar los impuestos de la compra que suelen oscilar entre el 60% y 80% del pedido (IVA 21% - IVA adicional 20% - Ingresos Brutos - Ganancias - Tasa estadística - Derechos de importación - Arancel SIMI). Si bien la mayoría de estos impuestos son deducibles, las variaciones contantes en el tipo de cambio pesos ARG vs Dólar USD hacen que este monto en pesos ARG pueda aumentar significativamente desde el momento en que se transfiere el FOB³² al proveedor hasta que se nacionaliza el pedido en Argentina.

También se detecta falta de registros en las operatorias, esto hace que las actividades realizadas sean susceptibles de mejoras y puedan ganar eficiencia en los procesos.

E. **Proceso Gerencial:** El área gerencial, salvo en lo que respecta a las compras, no realiza tareas operativas, sino que se concentra en procesos analíticos evaluando a la organización de forma integral. Punto de equilibrio, morosidad en cuentas a pagar / a cobrar, evolución de ventas (sector mayorista / *e-commerce*). Aquí se identifica una de las grandes falencias que tiene la organización, la falta o poca claridad en la comunicación de los datos analizados al resto de la empresa. Derivando en una ineficiente puesta en marcha de un plan de acción definido.

- 5- El equipo comercial (mayorista) está compuesto por un conjunto de personas que visitan de forma semanal a las casas de repuestos que tienen atención al consumidor final, un ejemplo esto son los locales ubicados en la zona de Warnes. Sus tareas son las de generar ventas, realizar gestión de cobranzas y asesorar al cliente respecto a ofertas o novedades de la organización. En función al relevamiento realizado se identifica que el equipo comercial no

³² Es una herramienta de cálculo para que el Usuario pueda obtener el Precio de importación de sus productos bajo el *incoterms* FOB (*Free on Board* = Libre a bordo del barco en el país de origen).



está perfectamente respaldado por la organización. Si bien los factores básicos están cubiertos (stock de mercadería, logística de entrega, renovación de stock, servicio de atención al cliente desde la administración, plataformas tecnológicas para operar como ser un sistema de gestión propio vinculado a un sistema de gestión diseñado a medida de la casa de repuestos, financiación para las cuentas corrientes, etc.) todo esto no es suficiente contemplando la competitividad que el mercado presenta en la actualidad.

Se detecta la falta de comunicación como un factor común a los puntos de mejora que tiene Patti Autopartes, pero es el sector comercial donde mayor foco debe realizarse debido a la importancia que tiene el mismo para la organización en termino integrales.

Se plantean objetivos en términos financieros (Facturación mensual) como así también vinculados a la cantidad de clientes activos, cuentas nuevas, etc. No se detecta un seguimiento respecto al grado de avance de estas variables. Un ejemplo de esto es que, si un comercial no llega a cumplir el objetivo, simplemente no comisionara el extra por no haber cumplido el objetivo de facturación y no se analiza cuáles fueron las razones por la cual no se llegó al resultado esperado. Desde otra arista, tampoco se analiza si un comercial duplico el objetivo que tenía previsto siendo que superó ampliamente la expectativa planteada.

Las razones de esta variabilidad pueden ser por ineficiencia o eficiencia por parte del comercial. Pero también pueden darse por falta de stock de un rubro determinado que no pudo facturarse, por mejores condiciones comerciales planteadas por un competidor que desalientan trabajar con Patti Autopartes, por falta de motivación del comercial al no tener conocimiento del “porque” se plantan determinados objetivos. Desde el perfil del ápice estratégico, la falta de un canal de comunicación estandarizado con los ejecutivos de venta hace que se pierda de “primera mano” la percepción que el equipo tiene de lo que efectivamente pasa en el mercado más allá de las variables analizadas en un escritorio.

6- El sector *e-commerce* es el más profesionalizado de la organización. Siendo la última unidad de negocio en crearse y apoyado 100% en plataformas digitales y tecnológicas.

No hay equipo comercial. Los productos se publican en los diferentes sitios con preponderancia de mercado libre y se reciben las consultas y compras de los clientes. Hay



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



intervención del sector administrativo en lo que respecta a la atención al cliente y facturación y del sector de depósito para lo que es el preparado de los pedidos, embalaje y distribución.

Si bien las ventas *on-line* crecen de forma constante a medida que pasa el tiempo, también nuevos competidores entran en el mercado para subirse a “la ola” del *e-commerce*. También nuevas herramientas de control y publicidad se presentan como una oportunidad de mejora de forma constante con lo cual es de vital importancia monitorear todos estos avances para mantenerse actualizado dentro de la dinámica. Los cambios son contantes y rápidos motivo por el cual conformarse porque al negocio le va bien sin prestar atención a los cambios que propone el contexto es sinónimo de estancamiento.



Propuestas de mejora

1- Las variables económicas de la Argentina no son posibles de administrar por parte de una MiPyMe como es Patti Autopartes. Lo que si puede hacerse es analizar el contexto y realizar previsiones de escenarios futuros en función a la realidad actual. Las medidas político / económicas que toman los gobiernos de turno y cómo son tomadas, tanto por la sociedad como por el mercado. Definidos los escenarios se contempla cuál es la realidad actual de la organización sus objetivos futuros, no solo ponderando el nivel de facturación, sino también analizando cómo pueden repercutir los diferentes escenarios planteados en la morosidad de cuentas por cobrar, tasas de financiación externo a la organización, suministro de mercadería o materia prima (cada caso podrá afectar de una forma u otra a los proveedores locales o del exterior).

Para poder llevar a cabo esta proyección de escenarios es necesario diagramar reuniones semanales entre los responsables de la organización. Las mismas debe ser programadas con un programa de los temas a tratar. Cada uno de los responsables tendrá a cargo diversas variables (ventas mayoristas, *e-commerce*, compra local / exterior, etc.) las cuales deberán ponerse en juego para establecer de forma correcta los escenarios futuros que sirvan al proceso de toma de decisiones programado y no dejar el estadio actual de toma de decisiones “sobre la marcha”.

Una dinámica similar se planteará en lo que respecta al sector comercial mayorista, el cual será tratado en el punto 5.

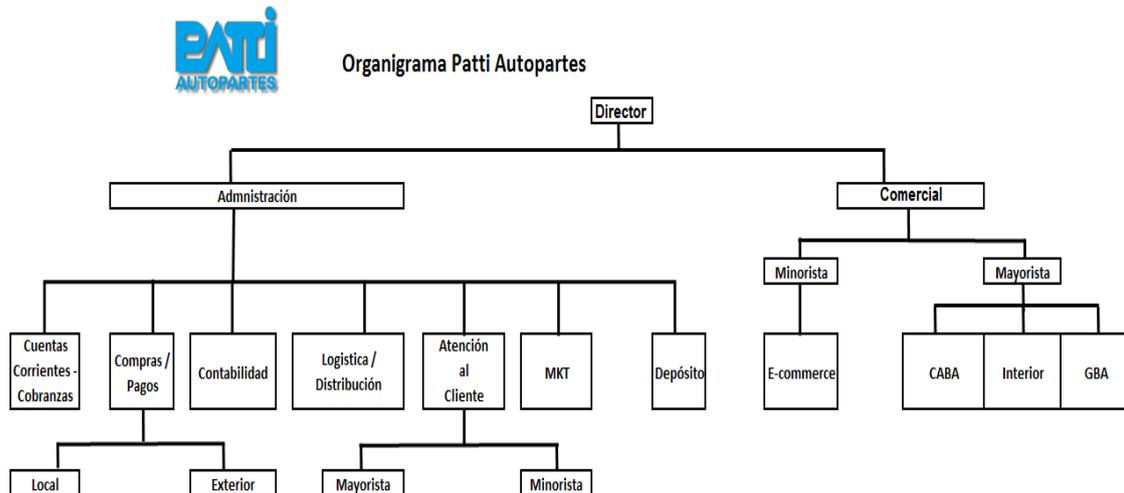
2- En el caso de Patti Autopartes el organigrama ni siquiera existía. Luego del trabajo realizado se muestra como están divididos los sectores de la empresa.

La clave de tener un organigrama es que permite delimitar las tareas y responsabilidad de cada sector, cosa que en MiPyMes muchas veces se encuentran “grises” en estos aspectos.

Teniendo la correcta “foto” de cómo está compuesta y dividida la organización se puede derivar las responsabilidades verticales, quedando claro que sector responde a cada área y hasta donde se debe intervenir en una determinada actividad y quedando limitado donde comienzan las tareas de otra área.



Otra ventaja del organigrama es que permite identificar posibles mejoras de forma fácil y clara. Como puede ser detectar repetición de actividades en dos áreas diferentes de la organización.



3- Una de las propuestas más importantes que se desarrollarán en el presente trabajo es la diagramación, profesionalización y agilización en los canales de comunicación interna en la organización.

Dirección Estratégica: Si bien los objetivos en “términos generales” están en sintonía para los dueños de la organización, se verifica que no hay claridad en el “cómo” se busca cumplir los mismos. Esta falta de conocimiento que muchas veces genera malentendidos o deriva en indicaciones opuestas hacia el personal se soluciona generando los espacios de comunicación entre los socios.

En el caso de Patti Autopartes la dirección tiene un perfil dispuesto al diálogo, lo cual facilita la gestión para la puesta en acuerdo y donde se debe trabajar es organizar los tiempos de estos para poder diagramar y sumar a la lista de actividades que cada uno realiza, el espacio para analizar a la organización. Las reuniones deben ser mínimamente de una vez por semana, estableciendo momentos pactados donde todos estén disponibles y con dedicación total a la reunión.



Los temas de mayor relevancia en este tipo de encuentros son:

- Análisis del mercado y contexto.
- Analizar la situación actual de la organización.
- Identificar puntos de mejora de la actualidad.
- Identificar oportunidades dentro del contexto actual.
- Determinar los objetivos de corto y mediano plazo (los mismos deben tener un respaldo ya que serán comunicados al resto de la organización en los pasos a seguir).
- Determinar objetivos de largo plazo.

Las reuniones deben tener un horario de comienzo y fin predeterminado. Los integrantes deben tener de forma previa la “hoja de ruta” de los temas en los cuales se trabajará. Se deben realizar minutas de cada reunión indicando los temas que se trabajar posteriormente para conocer el grado de avance en cada uno de ellos.

4- Áreas de la organización: En el relevamiento realizado se comprobó que los colaboradores de la organización comparten los valores de la misma, factor de real importancia en MiPyMes familiares; donde cada uno de sus integrantes tiene un rol importante que desarrollar.

La mínima antigüedad de un trabajador en Patti Autopartes es de 5 años, con lo cual todos conocen bien a los dueños de la empresa y la forma de trabajar y pensar que predicán. No obstante, esto, para lograr un estándar de profesionalización de la organización es necesario sumar eficiencia en términos integrales, esto es difícil lograr con un pobre (y en casos nulo) canal de comunicación como el que se tiene en la actualidad.

En función a lo expuesto la propuesta consiste en tener reuniones con cada sector de la organización. En el caso de administración y depósito las mismas pueden ser quincenales, a diferencia del sector comercial donde se recomienda que sean semanales (este caso en particular se trabajará en los siguientes apartados).

Las reuniones deben estar pactadas con anterioridad, con horarios de principio y fin, una hoja de ruta de los temas que se tratarán y todos los integrantes de la misma deben tener conocimiento de esto. Finalizada la reunión se confeccionarán las minutas correspondientes para seguir trabajando en los temas tratados y avanzar en las propuestas planteadas.



5- A. Procesos Administrativos: Confección de manual de procedimientos. Cada actividad debe estar documentada, por ejemplo: pasos para confeccionar una factura. El documento debe indicar cada una de las actividades, controles, transacciones y modelo de ejemplo final para cada tarea del sector. Esto mismo aplica a las tareas de cuenta corriente, carga de stock, control de precios, recibo de cobranzas y toda otra actividad del área administrativa.

B. Procesos Comerciales: El sector de ventas se encuentra trabajando fuera de las instalaciones de la empresa y la actividad que realizan es muy diferente a la del sector administrativo o de depósito. No obstante, se propone (además de las reuniones semanales, tema que se abordará en el próximo apartado) la confección de un manual de procedimiento sobre actividades básicas que debe tener presente un ejecutivo de ventas que trabaje dentro de Patti Autopartes. Las tareas propuestas son el correcto manejo y conocimiento del sistema de gestión destinado a los clientes, conociendo y pudiendo explicar a cada cliente el funcionamiento de cada herramienta indicando los beneficios y ventajas que supone la utilización de los mismos.

C. Procesos de Depósito: Con una lógica similar, aunque mucho más acotada, para el sector del depósito se debe confeccionar un manual de procedimiento indicando cada una de las actividades que competen al área, como así también las transacciones y el proceso de cada una de ellas para llevar adelante su trabajo. En la actualidad se desarrollan tareas físicas (recepción de mercadería, traslado a su ubicación en el depósito y confección de pedidos de ventas) como así también interviene el sistema de gestión para la carga de ingreso de productos (cruza información con administración), recepción de pedidos del sector comercial con diferentes transacciones para el sector mayorista o del *e-commerce*.

D. Proceso de Compras: Dentro de la organización Patti Autopartes, el sector de compras es muy dinámico y particularmente el vinculado a comercio exterior es el que presenta el mayor nivel de complejidad a cuanto al detalle del registro de cada operación. El mismo debe ser controlado y actualizado todos los meses (a veces con mayor frecuencia) debido a los cambios constantes que la administración de turno genera en la materia.



En lo que implica a las compras de proveedores locales, el registro de actividades consiste en indicar qué transacciones se utilizan para determinar y presupuestar el pedido que se realizará. En el proceso de decisión se ponderan variables en función a las condiciones de pago que indica cada proveedor, como así también el tiempo de entrega que tiene previsto (que suele ser de una semana, pero en tiempo de volatilidad cambiaria las fábricas indican que las materias primas escasean y por tanto el periodo puede prolongarse).

Respecto a las actividades vinculadas al comercio exterior, en el manual de procedimientos se debe indicar qué áreas intervienen en cada etapa como así también las actividades de cada una de ellas. El esquema actualizado a julio 2022 es el siguiente:

- Cotización y confección de factura proforma³³ por parte del proveedor en el exterior (tarea de Administración de comprar Patti Autopartes)
- Aprobación de SIMI³⁴ pedido en el sistema de AFIP. Esta etapa debe estar “aprobada” para poder avanzar en el proceso (tarea de Despachante de aduana)
- En función al formato en que se haya aprobado la SIMI, la condición de pago puede ser: Anticipado (antes que el proveedor despache el pedido), A la vista (cuando la mercadería es nacionalizada en la Argentina) o diferido (plazo de tiempo determinado posterior a la nacionalización del pedido). Para realizar el giro se deben presentar formularios, los cuales cambian en función a la entidad bancaria con la que se opera, sumando las autorizaciones de la AFIP respaldando la operatoria. (tarea de Administración Patti Autopartes).
- Una vez que el pedido llega a la aduana argentina se procede al pago de los impuestos para nacionalizar la mercadería. En esta etapa también se abona flete, honorarios de despachante, depósito fiscal, seguros y demás gastos inherentes a la operatoria desde que el pedido entra en la aduana y llega hasta el depósito de Patti autopartes.
- La última etapa del proceso consiste en informar a la entidad bancaria el ingreso del pedido por el cual se realiza el pago (en caso de anticipo) o bien para proceder a la autorización

³³ La factura proforma es un instrumento utilizado cuando se realiza una oferta comercial formal, es el anticipo de los que será una factura comercial, la emite el exportador para que el comprador pueda disponer de toda la información necesaria de la mercadería a recibir.

³⁴ El Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI) es un instrumento que facilita el intercambio de información con los organismos externos que participan en el desaduanamiento de las mercaderías y adhieran a la “Ventanilla Única de comercio Exterior Argentino” (VUCEA).



del pago en caso de que el mismo fuera “a la vista” o “diferido”. (tarea de Administración Patti Autopartes).

El “paso a paso” debe estar detallado y actualizarse constantemente, dado que la burocracia que argentina en cuanto a la operación en comercio exterior hace que ante la falta de un documento o declaración jurada, toda la operación se vea frenada.

E. Proceso Gerencial: Las tareas realizadas en el sector gerencial son mayormente de análisis, por tal motivo se propone la confección de un tablero de comando de gestión³⁵.

El mismo tiene un formato de semáforo donde los tres colores indican el grado de satisfacción que se tienen en función a las variables más relevantes para la organización.

Los indicadores que deben analizarse por parte de la gerencia son los siguientes:

- Punto de equilibrio financiero.
- Morosidad en cuentas a cobrar.
- Morosidad en cuentas a pagar.
- Rentabilidad neta sector mayorista.
- Rentabilidad neta sector *e-commerce*.
- Evolución de ventas (segmentado por comercial / zona / líneas / rubros).
- Nivel de stock

En lo que respecta al sector gerencial, como se indicó anteriormente, se debe implantar reuniones de trabajo tanto dentro de ápice estratégico como con el resto de la organización aplicando las metodologías expuestas en el apartado anterior.

6- Se propone **estandarizar reuniones de trabajo con el equipo comercial** en días y horarios definidos, al menos una vez por semana.

³⁵ El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.



La comunicación es clave para que cada integrante de equipo pueda trabajar en sintonía con los objetivos de la organización, no solo en lo que refiere a un nivel de facturación determinado, sino haciéndolo de forma integral.

Esto se debe interpretar cómo trabajar en las ventas en términos nominales, en el análisis de la cantidad de cuentas nuevas que se abrieron, cantidad de cuentas que dejaron de comprar, rubro que más se comercializa, los que se encuentran en baja, rubro que más le conviene a la organización comercializar e identificar cuáles son los motivos por los cuales se presenta determinada evolución.

La diagramación de las reuniones comerciales debe tener las siguientes características:

- Días estipulado de reunión, con horarios de comienzo y fin preestablecido.
- Conocimiento por parte de los interesados de los temas que se trataran.
- Planteo de estrategias y análisis de evolución y grado de cumplimiento de las mismas.
- Espacio para el sector comercial puede conocer los objetivos organizacionales, como así también poder sugerir propuestas o diversos puntos de vista al respecto.
- Registro de minutas de las reuniones para su posterior seguimiento.
- Temas pendientes deben ser tratados en los siguientes encuentros para llegar a una resolución.

El objetivo fundamental de este tipo de reuniones con el equipo comercial es generar bases sólidas para que el sector crezca en cuanto a objetivos financieros, de productividad y exista una sinergia en el equipo comercial donde todos estén alineados en un mismo camino.

- 7- La propuesta con respecto al sector *e-commerce* es la capacitación constante del equipo de unidad de negocio en todo lo relacionado al comercio *on-line*.

Dichos cursos se dictan tanto desde la propia plataforma de Mercado Libre; sugiriéndose complementarlos con prácticas dictadas en establecimientos académicos.

Los cambios y actualizaciones en el rubro *on-line* son dinámicos y se debe mejorar la eficiencia de las actividades, los procesos, la promoción del sitio y los artículos publicados, etc.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Como se indicó anteriormente, un estancamiento por parte de la organización en la búsqueda de estar a la vanguardia de la utilización de herramientas de gestión digitales presentará una desventaja frente a los competidores, que aprovecharán esta falencia: en un mercado tan competitivo, ésta es una ventaja que no se debe ofrecer.



Plan de acción

1- Confección de un **cuadro de mando integral** donde se identifiquen las variables más significativas para la organización, tanto las externas como las que dependan de la empresa.

Dentro del mismo deben existir conceptos tales como:

- índice de morosidad en cuentas a pagar y a cobrar;
- proveedores locales y del exterior (analizar tiempo de entrega, disponibilidad de stock, financiación, grado de representación en el stock y en las ventas);
- evolución de los costos y los ingresos (brutos y netos) realizando el desmembramiento correspondiente en función al segmento que corresponde (mayorista o minorista).

2- La confección del **organigrama** se realiza de forma conjunto con la dirección de la empresa.

Se definen todas las actividades que se realizan en la organización y los responsables de cada una de ellas. El desmembramiento de las tareas debe realizarse al punto tal de llegar a conocer que colaborador la realiza y en qué momento dentro de la cadena de actividades. Esto permite identificar la superposición de actividades en diferentes áreas y trabajar en la optimización de procesos. También se pueden identificar falta de controles en actividades sensibles, o bien mejorar las existentes al tener una visualización integral de la organización.

3- Los **espacios de reuniones** muchas veces son tomadas como pérdidas de tiempo, y puede que, si las mismas no están correctamente planificadas, encontremos poca optimización del tiempo de quienes deben presentarse en las mismas.

El plan de acción propuesto, tanto para el sector gerencial como en el resto de la organización debe tener las siguientes características:

- Día y horarios establecidos con anterioridad. Horario de comienzo y cierre. Conocer la periodicidad de las reuniones. Por ejemplo: lunes de 10 a 12 AM es el espacio del Directorio para sus reuniones.
- Temario definido y conocido por lo integrantes con anterioridad, a fin de que todos sepan cuáles son los temas a trabajar.
- Espacio al dialogo, opiniones y sugerencias de todos los integrantes de la misma.



- Minutas con los temas que se trataron y la evolución de los mismos. Registro de los avances y temas pendientes que deberán tratarse o tener resueltos para el próximo encuentro.
- Seguimiento de las reuniones, registro del grado de avance de las actividades planificadas y análisis de la evolución actual en cada sector donde se lleve a cabo las reuniones.

4- Confección de manual de procedimientos

Los manuales deben ser digitales y puestos a disposición del equipo de trabajo para su actualización, control y consulta.

Procesos Administrativos: Se deben listar todas las actividades que se realizan dentro del sector, posteriormente se analiza detalladamente cada uno de los pasos que se deben hacer para llevar a cabo la tarea. El desmembramiento debe ser tal que permita confeccionar un manual "paso a paso" de cómo llevar a cabo la tarea en cuestión.

Se recomienda acompañar el manual con gráficos que faciliten la experiencia del usuario.

La etapa final es comprobar cuán claro es el manual. Se recomienda que la confección esté a cargo de personal externo con conocimiento técnico de las herramientas de relevamiento y confección existentes, para que pueda llevar a cabo la tarea correctamente.

Proceso Comercial: El manual de procedimientos para el sector comercial implica una serie de recomendaciones para tener un proceso de ventas completo e integral, con el objetivo de fidelizar el vínculo entre el cliente y la organización en un mediano y/o largo plazo.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- Promoción de piezas nuevas o en oferta.
- Consulta respecto a la reposición habitual.
- Asesoramiento general sobre el catálogo comercializado.
- Identificar puntos de mejora y fortalezas que tenga la organización.
- Consulta respecto a competidores (stock, financiación, incorporación de rubros o artículos nuevos, etc.)
- Gestión de cobranzas.



Proceso de Depósito: El proceso establecido para el sector del depósito tiene la misma lógica que el planteado para la Administración". La confección de manual de procedimientos para las actividades que se realizan dentro del área y la comprobación de la efectividad del mismo haciendo la prueba con un recurso externo al sector.

Procesos de Compras: El área de las compras es de vital importancia para la organización ya que de ahí nacen los costos que tendrán gran influencia en el precio final de producto. Al mismo tiempo se negocian plazos de financiación que puede ser utilizado como argumento comercial al momento de la venta. Como se explicó anteriormente Patti Autopartes tiene proveedores locales y del exterior.

- Proveedores locales: El manual de procedimientos debe contemplar los pasos de las actividades con las cuales se lleva a cabo el proceso de compras, sumando la reseña de cada proveedor: financiación, formas de pago, descuentos por volúmenes de compra, plazos de entrega, etc.: todas estas variables pueden cambiar en función al contexto que viva el país, por eso es importante adaptar el manual a la realidad que se viva al momento se llevar a cabo la operación.
- Proveedores del exterior: El proceso de importación supone en la Argentina una serie de autorizaciones burocráticas que, dependiendo el gobierno de turno y la fragilidad de las finanzas públicas, pueden complejizar y demorar un proceso durante meses. Es importante tener conociendo actualizado del contexto local para poder hacer las compras con la antelación necesaria.

A la fecha de la confección del presente trabajo (julio 2022) los procesos para tener la autorización de compra son los siguientes:

- A- Contar con la factura proforma realizada por el proveedor en el exterior indicando cantidades, importe, peso y volumen de los productos a importar.



B- Aprobación de SIMI³⁶. La presentación y el seguimiento son llevados a cabo por el despachante de aduana. Hasta que la SIMI no es aprobada no se puede ingresar la compra al país.

En la actualidad la SIMI también indica en qué momento se podrá efectuar el pago de la compra. (el comercio exterior se paga en USD, con lo cual el valor de la compra estará sujeta a las variaciones que tenga el tipo de cambio en la Argentina).

C- Con la SIMI aprobada, se está en condiciones de confirmar el pedido al proveedor en el exterior. El plazo de preparación del mismo oscila entre uno y dos meses.

Una vez terminado el pedido tiene una demora de entre un mes y medio o dos hasta llegar al país; a lo que se le suman una media de quince días hasta él es liberado de la aduana hacia el depósito.

En total el tiempo desde que se comienza el proceso de cotización, autorización de SIMI, preparación del pedido, tiempo del barco entre China y Argentina y posteriormente liberación del mismo es de entre cinco y seis meses.

5- Establecer con el sector comercial los días y horarios en el cual se llevarán a cabo las reuniones. Es importante contar con la presencia de todo el equipo vinculado al sector ya que las mismas significaran un beneficio tanto para los vendedores como para los directores de la organización.

Como se indicó anteriormente, las reuniones tendrán un tiempo estipulado de duración, una “hoja de ruta” de los temas de tratar y también tendrá que existir un espacio para compartir experiencias y opiniones entre los integrantes de la reunión.

El objetivo de esta propuesta es que todos los participantes conozcan los motivos por los cuales se plantean determinados objetivos, cuál es el grado de avance que se tiene al respecto (de forma individual y del sector en general) y cuál es el nuevo plan de acción que se tome para poder cumplir las metas propuestas en caso de no conseguir los resultados esperados.

6- El monitoreo de nuevas herramientas de gestión, promoción y marketing digital debe ser administrado por la gerencia. No obstante, en las reuniones de equipo propuestas a lo largo

³⁶ El Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI) es un instrumento que facilita el intercambio de información con los organismos externos que participan en el desaduanamiento de las mercaderías y adhieran a la “Ventanilla Única de comercio Exterior Argentino” (VUCEA).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



del trabajo, es un espacio donde todos los colaboradores pueden aportar la información que tengan respecto a las mismas (no centrarse solo en la opinión o propuesta de la gerencia). La recomendación es que se realicen dos cursos al año, si el presupuesto de la organización lo permite al menos uno de ellos se recomienda que sea en una institución académica.

Este tipo de actividades también sirve para fortalecer el vínculo entre la empresa y sus colaboradores ya que se les estará brindado una capacitación extra que le servirá para su vida profesional más allá de la actividad propia que realizan en la actualidad.



Análisis de desvíos

Una vez implementados los planes de acción descritos anteriormente se debe monitorear cual es el grado de avance y cumplimiento que se tienen sobre los mismos.

Analizar si se cumplen los objetivos esperados, en los plazos y condiciones que se establecieron. Esta actividad es responsabilidad de la Dirección de la organización.

El monitoreo variará dependiendo la actividad analizada. Para el sector comercial se recomienda que el análisis sea semanal, mientras que en el sector administrativo o *e-commerce* puede ser quincenal en principio para que luego, una vez establecidas las bases, pase a ser mensual. Es importante generar este tipo de actividades como parte de la cultura organizacional, ofreciendo profesionalismo a las estrategias establecidas y su control correspondiente luego de la puesta en marcha.

Nuevo plan de acción.

Luego del análisis efectuado y descrito en el punto anterior, se debe confeccionar un nuevo plan de acción. En este punto es importante interpretar el momento en el cual se realiza el ajuste.

Hay actividades que requieren cambios y tomas de decisiones rápidas, mientras que en otros casos es necesario esperar un periodo de tiempo prudencial para lograr evaluar qué fue lo que no resultó como se esperaba y cuál es la mejor estrategia a seguir desde ese momento. Ese *timing* será responsabilidad de la gerencia y los responsables de cada sector, para procurar no tomar malas decisiones al momento de cambiar o adaptar la nueva estrategia.

Conclusiones

El estudio realizado sobre la organización Patti Autopartes fue llevado a cabo en cada una de sus áreas; el objetivo de este análisis es conocer y estudiar a la empresa como un organismo de forma integral. Trabajando en el vínculo entre los sectores que la componen y observando el grado de eficiencia que se tenía en un primer momento, y al que se puede llegar posteriormente a la implementación del presente trabajo.



La organización es de tipo familiar y el rubro en el cual opera es la comercialización de repuestos y accesorios para el automotor. Tanto en el segmento mayorista como minorista y trabajando en canales de distribución presencial y on-line. Según los parámetros estipulados por la AFIP³⁷ en el régimen de certificación MiPyme Argentina³⁸, es considerada una “microempresa” en función a la facturación, cantidad de colaboradores y consumo de energía que tienen. Logro sortear la pandemia del Covid19 manteniendo su estructura y adaptando la misma a la realidad dinámica que el ASPO³⁹ proponía a lo largo de la misma.

Si bien no fueron materia de estudio en el presente trabajo, la organización se encuentra en equilibrio respecto al sector financiero⁴⁰ con lo cual permite la viabilidad de llevar a cabo las propuestas de mejora realizadas en el capítulo tres. El Directorio y su equipo de presentan una dinámica de trabajo que también es favorable a una cultura de mejora continua con el objetivo de profesionalizar las actividades y a la organización en su conjunto.

En función a lo expuesto en el presente trabajo, se buscó generar un aporte al mundo MiPyme con el análisis integral de la organización Patti Autopartes.

El planteo de herramientas de gestión, diversos escenarios y estrategias tienen el objetivo de comenzar un proceso cultural para la organización de mejor continua, el cual considera es de vital importancia para que las mismas puedan seguir operando y creciendo en este mundo cada vez más competitivo, tanto a nivel local como a nivel mundial.

³⁷ La Administración Federal de Ingresos Públicos es un organismo de recaudación de impuestos autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Economía

³⁸ El Certificado Pyme (también llamado Certificado MiPyme) es un documento que acredita la condición de Pyme y su categorización ante la AFIP, el Ministerio de Desarrollo Productivo y otros organismos e instituciones, a través de la inscripción en el Registro MiPyMES.

³⁹ Aislamiento social preventivo obligatorio. Dictado por el gobierno nacional como medida de prevención frente a la pandemia del COVID 19.

⁴⁰ El equilibrio financiero determina la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y costos operativos.



Referencias bibliográficas

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2020). Reporte de ventas on-line. Argentina.

David T. Kearns (1993). A bible for benchmarking, by Xerox, N.Y. EEUU.

Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (2005). The SAGE handbook of qualitative research, California. EEUU.

García Prado, E (2016). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales, Madrid. España.

Insider Intelligence (2020) Global Ecommerce Forecast 2021-Reporte crecimiento e-commerce. Argentina.

Lansberg, I. (1988). Conspirando contra la sucesión, Loyola. EEUU.

Passmore, Jonathan, ed. (2006). Excellence in Coaching: The Industry Guide (3ra. Ed.). Londres, Philadelphia.

Rosales, P. (2015). Estrategia Digital. Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia, Deusto. España.