

1

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TESIS DE GRADO

TEMA: MARKETING EMPRESARIAL

TÍTULO: ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA MICROEMPRESA SALTEÑA “EL SURCO REPUESTOS”

`Resumen: La presente tesis de grado abarca el análisis competitivo de una microempresa salteña, “El Surco Repuestos”, dedicada a la comercialización de repuestos para tractores.

A lo largo del trabajo de investigación se busca conocer como impactó la gestión de recursos (económicos, financieros, humanos y tecnológicos) en la competitividad de la misma.

TESISTA: FLORES BEREJNOI, XIMENA

(2018)

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Salta, _____ de _____ de _____ .

Índice de contenidos

INTORODUCCION	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
Formulación del problema.....	12
Sistematización del problema.....	12
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	13
JUSTIFICACION.....	13
Justificación teórica.....	13
Justificación metodológica.....	13
Justificación social.....	14
VIABILIDAD.....	14
 MARCO TEORICO	 15
Estructura ideológica (Análisis interno).....	16
Estructura del entorno (Análisis externo).....	16
Estructura mecánica (Análisis de las “4P”).....	17
Estructura económica y financiera.....	19
Recursos Humanos.....	19
 MARCO CONCEPTUAL.....	 20

ANTECEDENTES DEL TEMA.....	26
MARCO METODOLOGICO.....	28
Diseño metodológico.....	28
Población y muestra.....	29
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
PROCESAMIENTO DE DATOS Y METODOS ESTADISTICOS.....	34
 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	 37
 TRABAJO DE CAMPO.....	 38
 PRIMERA PARTE.....	 39
ESTRUCTURA IDEOLOGICA.....	39
Historia.....	39
Misión, Visión, Valores.....	39
Ventajas competitivas.....	40
Clientes actuales.....	40
 SEGUNDA PARTE.....	 41
ESTRUCTURA DEL ENTORNO.....	41
Análisis político.....	41
Análisis económico.....	42

Análisis social.....	42
Análisis tecnológico.....	43
Análisis ambiental (environment).....	43
Análisis legal.....	44
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	45
TERCERA PARTE.....	51
ANALISIS DE LAS “4 P” DE MARKETING.....	51
CUARTA PARTE.....	58
ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA.....	58
Estructura económica.....	58
Estructura financiera.....	59
Impuestos.....	60
Ventas.....	61
Recursos Humanos.....	75
QUINTA PARTE.....	77
Entrevista al dueño de la microempresa.....	77
Cuestionarios dirigidos a la muestra de la población representativa.....	82
Análisis F.O.D.A.....	90

SEXTA PARTE.....	93
CONCLUSIÓN.....	93
RECOMENDACIONES.....	97
Estructura Ideológica.....	97
Estructura Financiera.....	102
BIBLIOGRAFIA PROVISORIA Y REFERENCIAS.....	110

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	28
Tabla 2: Desglose cuestionarios.....	35
Tabla 3: Cronograma.....	37
Tabla 4: Competidores directos.....	45
Tabla 5: Productos más vendidos.....	52
Tabla 6: Inversiones en bienes físicos.....	58
Tabla 7: Impuestos.....	60
Tabla 8: Ventas años 2008 al 2012.....	61
Tabla 9: Tendencias de ventas año 2008 a 2012.....	64
Tabla 10: Tendencias de ventas año 2008 a 2012 (Análisis).....	65
Tabla 11: Ventas años 2013 a 2017.....	67
Tabla 12: Tendencias de ventas año 2013 a 2017.....	70
Tabla 13: Tendencias de ventas año 2013 a 2017 (Análisis).....	70
Tabla 14: Montos y porcentajes de crecimiento de ventas de un año a otro (2008 – 2017).....	73
Tabla 15: Localidad de los clientes de la microempresa.....	83
Tabla 16: Logotipos de grandes marcas.....	101
Tabla 17: Matriz de crecimiento.....	103
Tabla 18: Tarifas de pago en tienda online.....	106
Tabla 19: Tarifas de pago con point desde el celular.....	107
Tabla 20: Inversión necesaria para la aplicación de estrategias.....	108
Tabla 21: Ganancias percibidas por ventas luego del pago de impuestos año 2017...	108

Tabla 22: Recomendación para el inicio de inversiones.....	109
--	-----

Índice de gráficos

Ilustración 1: Mapa de la ciudad de Salta.....	40
Ilustración 2: Las cinco fuerzas de Porter.....	45
Ilustración 3: Local comercial de “Embragues Gallardo Repuestos”.....	47
Ilustración 4: Local comercial de “Agro Vial Norte”.....	47
Ilustración 5: Local comercial de “RSCH Repuestos”.....	48
Ilustración 6: Ciclo de vida del sector.....	50
Ilustración 7: Plano del local comercial.....	54
Ilustración 8: Tarjetería en sus inicios.....	55
Ilustración 9: Tarjetería actual.....	55
Ilustración 10: Publicidad paga “La guía Salta”.....	56
Ilustración 11: Publicidad paga “Páginas Amarillas”.....	56
Ilustración 12: Publicidad paga “Infobel”.....	57
Ilustración 13: Publicidad paga “Guia de Argentina”.....	57
Ilustración 14: Ventas año 2008.....	62
Ilustración 15: Ventas año 2009.....	62
Ilustración 16: Ventas año 2010.....	63
Ilustración 17: Ventas año 2011.....	63
Ilustración 18: Ventas año 2012.....	64
Ilustración 19: Ventas año 2013.....	67
Ilustración 20: Ventas año 2014.....	68
Ilustración 21: Ventas año 2015.....	68
Ilustración 22: Ventas año 2016.....	69

Ilustración 23: Ventas año 2017.....	69
Ilustración 24: Ventas año 2008 – 2017.....	74
Ilustración 25: Tareas del empleado.....	75
Ilustración 26: Residencia de los clientes de la microempresa.....	83
Ilustración 27: Frecuencia de visita al local comercial por parte de los clientes.....	84
Ilustración 28: Accesibilidad al local comercial (estacionamiento, ubicación).....	85
Ilustración 29: Disponibilidad de productos.....	86
Ilustración 30: Calidad obtenida en los productos.....	87
Ilustración 31: Resolución de problemas por parte del personal.....	88
Ilustración 32: Aspectos a cambiar de la microempresa.....	89
Ilustración 33: Análisis F.O.D.A.....	90
Ilustración 34: Formato del logo actual.....	97
Ilustración 35: Formato propuesto para el nuevo logo.....	99
Ilustración 36: Formato propuesto para la tarjetería (parte delantera).....	100
Ilustración 37: Formato propuesto para la tarjetería (parte trasera).....	100
Ilustración 38: Prototipo página web.....	104

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, Ana y Darío por darme la oportunidad de crecer como persona, y a mi familia por apoyarme en todo momento.

Agradezco también a mi hermano Francisco por ser mi mejor amigo y compartir los momentos más especiales de mi vida.

A Florencia Malanca y Bernardo Rodriguez, por ser dos personas hermosas que me enseñan día a día.

A mi jefa de carrera Guadalupe Garrido, mis profesores Adrian Lofvall y Victor Toledo por ser excelentes profesionales, sumamente comprometidos con mi desarrollo universitario y personal.

Y por supuesto agradezco a todos mis compañeros, por haberme dado los mejores años universitarios.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años de la historia Argentina podemos notar escenarios muy fluctuantes respecto al orden social, cultural, tecnológico, pero por sobretodo económico y financiero.

Si bien cada uno de los gobiernos intento palear las diversas situaciones para lograr el bienestar de la República, muchos de ellos se vieron frustrados al no alcanzar las metas propuestas, como bajar el índice inflacionario, o garantizar una economía estable.

Hoy por hoy, esa inestabilidad unida a la incertidumbre que provoca, desconcierta a grandes, medianos y pequeños empresarios acerca de cómo “manejar” sus empresas. Años anteriores, muchos de ellos se dejaban llevar por la intuición, y actuaban de acuerdo al momento, sin anticiparse demasiado ante posibles escenarios que pudieran surgir.

Aún así, con el pasar de los años, muchos de ellos empezaron a “notar” que el entorno se volvía cada vez más impredecible, no sólo por las situaciones cambiantes a nivel país, sino también por el rápido crecimiento de la competencia. Es allí, donde comienza a cobrar especial importancia la aplicación teórica y práctica de diferentes herramientas que permitían conocer mejor tanto a la empresa, como al entorno en el cual se desenvolvían.

Estas prácticas, al igual que un buen manejo de los recursos empresariales (recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros) permitían desarrollar ventajas competitivas por sobre las demás empresas, y mejorar aspectos como el índice de ventas o su posicionamiento dentro del sector.

Si bien muchas empresas decidieron seguir este camino con mayores riesgos e ir más allá estudiando el mercado, algunas empresas se quedaron inmersas en la “cultura de la intuición”, y en la confianza de su trayectoria empresarial.

Algunas de éstas desaparecieron, otras subsistieron, y otras, al igual que las empresas que innovaron sus estrategias, se vieron completamente favorecidas.

En este caso, la microempresa familiar, que forma parte central del desarrollo del trabajo de campo, siguió este tipo de “cultura organizacional”, en la cual las decisiones son tomadas por intuición, sumado a sus años de trayectoria, que conforman la base principal para dirigir la misma.

Si bien esto parece haber funcionado por muchos años, la microempresa sólo se limitó a subsistir, sin pensar en que la misma, podría haber tenido un crecimiento más acelerado y productivo. Es aquí donde surge el puntapié inicial del problema.

Formulación del problema

¿De que manera la gestión de los recursos empresariales ha afectado la competitividad de la microempresa salteña “El Surco Repuestos”?

Sistematización del Problema

1. ¿En qué recursos empresariales (materiales, tecnológicos, humanos y financieros) hizo incapié la microempresa durante los últimos 10 años?
2. ¿Quiénes gestionaron la microempresa en cuestión?
3. ¿Cómo fue la evolución de ventas de la microempresa salteña, en los últimos 10 años?
4. ¿Cómo impacta el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (P.E.S.T.E.L) en la competitividad de la microempresa?
5. ¿Qué innovaciones referidas a la administración de los recursos empresariales son adecuadas para aplicar en la microempresa salteña, “El Surco Repuestos”?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos General

Analizar la forma en la que la gestión de los recursos empresariales ha afectado la competitividad de la microempresa salteña “El Surco Repuestos”.

Objetivos Específicos

1. Identificar los recursos empresariales (materiales, tecnológicos, humanos y financieros) en los cuales la microempresa hizo incapié durante sus últimos 10 años.
2. Describir la gestión de la microempresa en cuestión.
3. Interpretar la evolución de las ventas de la microempresa salteña, en los últimos 10 años.
4. Analizar el impacto del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (P.E.S.T.E.L) en la competitividad de la microempresa.
5. Determinar innovaciones referidas a la administración de los recursos empresariales, son adecuadas para aplicar en la microempresa salteña, “El Surco Repuestos”.

JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

El desarrollo de un análisis exhasutivo permitirá obtener al investigador una visión más detallada tanto de los aspectos internos como externos que inciden en la microempresa en cuestión. Dicha información será de gran utilidad para comprender los puntos clave que influyen en el desenvolvimiento de la microempresa dentro del sector.

De esta manera le permitirá al investigador plantear estrategias de crecimiento necesarias que permitan mejorar la administración en los recursos actuales de la microempresa salteña “El Surco”, a modo de lograr los objetivos de crecimiento en cuanto a las cifras de ventas.

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico la investigación sugiere profundizar más acerca del conocimiento de la situación actual de una empresa salteña, la cual se dedica a la comercialización de repuestos para tractores, con una trayectoria de mercado de aproximadamente 15 años.

A modo resumen, de acuerdo a la naturaleza del tipo de investigación, podemos plantearla del tipo correlacional, ya que se relacionan dos variables: el manejo de los recursos empresariales con las ventas de la microempresa salteña.

Para la recolección de datos se emplearan herramientas sobre todo de carácter **cualitativo** como ser: entrevistas a las personas familiarizadas con el negocio, lectura de documentos, registros y materiales referidos al objeto de la investigación.

Justificación social

La presente investigación, se llevará a cabo con la finalidad de poder brindarle a la empresa en cuestión, un resumen de su situación actual respecto de su parte interna, como así también de sus factores externos, que le permitan comprender donde está situada hoy en día. Facilitándole a su vez, una evaluación de dicha situación para mostrarle posibles líneas de acción a tener en cuenta. Basándose sobre todo en la implementación de estrategias de crecimiento que permitan mejorar la administración de los recursos actuales de la microempresa salteña “El Surco”, a modo de lograr mayores rendimientos y ventas.

VIABILIDAD

Luego de haber planteado el objetivo general de la investigación, se llegó a la conclusión de que la misma es totalmente factible.

El investigador cuenta con suficiente disponibilidad de tiempo para llevar a cabo el trabajo de campo, y al tratarse de una empresa perteneciente a su grupo familiar, cuenta con los materiales necesarios para obtener información precisa de la actividad empresarial, contando a su vez, con un total acceso al lugar donde se realizará el estudio.

Así mismo el investigador tiene a disposición el servicio bibliotecario de la Universidad Católica de Salta, donde tiene la posibilidad de obtener bibliografía e instrumentos relacionados al desarrollo de la investigación.

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación estará orientado a la realización de un análisis exhaustivo necesario para cumplir con los objetivos antes mencionados.

Como material teórico el investigador consideró oportuno basarse en partes de los escritos de Tim Berry, un emprendedor estadounidense y autor comercial, fundador de Palo Alto Software¹, cofundador de Borland International, fundador de bplans.com.

El autor antes mencionado, plantea como fundamental seguir *cinco puntos básicos*² para realizar un análisis interno y externo de la mejor manera:

1. Estructura ideológica. (Análisis interno) Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.

2. Estructura del entorno. (Análisis externo) Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla (P.E.S.T.E.L), tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.

3. Estructura mecánica.(Análisis de las “4p”) Se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.

4. Estructura financiera. Busca reflejar las distintas fuentes de procedencia de los recursos financieros que han sido utilizados para hacer posible las inversiones en el activo (estructura económica), a lo largo de la actividad económica empresarial.

5. Recursos humanos. Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

²Berry, Tim. Recuperado: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

Estructura ideológica (Análisis interno)

Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a los colaboradores e inversionistas potenciales.

La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos:

Nombre de la empresa. Éste debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar.

Misión. Se plantea los propósitos de la empresa, lo que a su vez genera su identidad frente a los demás competidores.

Visión. Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone.

Valores. Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán las prácticas de negocio dentro y fuera de éste.

Ventajas competitivas. Refleja los motivos por los que el producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de las habilidades y expertise³.

Estructura del entorno (Análisis externo)

Esta sección del análisis es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrolla la empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece la oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares al que la empresa se dedica, ayudará a reafirmar si su existencia sigue siendo viable o hay que reformularla.

³Expertise: experiencia, conocimiento. Recuperado de: <http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/expertise.html>

Para ello es oportuno realizar el análisis PEST⁴ o PESTEL, ya que permite entender el entorno en el cual las empresas se desenvuelven y cómo se pueden ver afectadas por dicho entorno.

Tradicionalmente esta técnica determina 4 factores a analizar que son: Factores Político, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos. Hoy en día a este análisis se le agregan dos factores más que son los Ecológicos y Legales, de aquí su versión más completa el PESTEL.

Este análisis es el que nos dará pie a realizar el estudio DAFO del plan de marketing, donde determinaremos nuestros puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas.

Por otra parte como estudio relevante a desarrollar, encontramos las cinco fuerzas de Porter⁵, el cual se basa en el análisis de:

- La amenaza de nuevos aspirantes.
- La influencia de los proveedores.
- La influencia de los compradores.
- La amenaza de los sustitutivos y
- La rivalidad entre competidores existentes.

A manera de entender mejor la posición que ocupa la empresa en relación con su sector, y de ésta forma mejorar su capacidad competitiva.

Estructura mecánica (Análisis de las “4 P”)

Aquí se encuentran incluidas las estrategias que desarrollan las empresas para lograr sus objetivos. La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que ayude a detectar errores y cambiar de táctica de inmediato en caso de ser necesario.

Con base en la “Estructura del entorno”, determina qué estrategias serán necesarias implementar para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto, es importante definir los siguientes puntos (Análisis de las “4 P”)

⁴Pérez, Piera. (2017). Recuperado de: <https://pieraperezmarketing.com/2017/03/15/como-hacer-el-analisis-pestel-o-pest-del-marketing-estrategico/>

⁵Porter, Michael. (2009). Ser competitivo. Editorial: Deusto S.A.

Cartera de negocio.(Producto) Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio de tu producto y/o servicio. Una buena forma de tasar la oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de los competidores.

Planes de pago. (Precio) Si el producto y/o servicio es más costoso que el de la competencia, se pueden diseñar esquemas de crédito o pagos diferidos. El objetivo es que los clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento ofrecido.

Fuerza de ventas. Se determina el número de vendedores necesarios para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito. Se puede incluir los esquemas de compensación y pago.

Canales de distribución.(Plaza) Dependiendo de la naturaleza de lo que se comercialice, se elegirán los medios a través de los cuales los clientes potenciales tendrán acceso a la oferta.

Canales de comunicación.(Promoción) Actualmente, las empresas se apoyan de otros medios además de los tradicionales (como radio y televisión) para llegar a su público meta. Por eso, ya no es necesario invertir fuertes cantidades de dinero para contar con un canal masivo de comunicación. Basta con tener definido el perfil de tu consumidor para elegir cuál de las siguientes opciones conviene explorar más:

*Spots de radio y televisión. Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.

*Redes sociales. La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook y Twitter.

*Campañas Web 2.0. Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.

Estructura económica y financiera

La adquisición de los bienes que conforman el activo de una empresa⁶ (Estructura económica), implica disponer de unos recursos financieros (estructura financiera).

Esta estructura financiera refleja las distintas fuentes de procedencia de los recursos financieros que han sido utilizados para hacer posible las inversiones en el activo (estructura económica).

Recursos humanos

Una tendencia entre los emprendedores es convertirse en “todólogos” pues son ellos quienes, al inicio, se hacen responsables tanto de la administración como de la operación del negocio.

Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo al rol que se tenga. A continuación, algunos consejos prácticos para construir una estrategia de recursos humanos:

- Desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos.
- Determinar los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto
- Elaborar una tabla en la que se identifique al líder de cada estrategia implementada al interior de la organización e incluye sus funciones, gente a cargo, metas a alcanzar y en qué periodo deberá reportar sus resultados.

Si bien en el artículo mencionan como ideal crear un departamento de Recursos Humanos que se encargue tanto de la contratación como del desarrollo de cada trabajador, la empresa para el presente trabajo de campo, no cuenta con la estructura suficiente que justifique la implementación de esta sección.

⁶Recuperado de: <http://yirepa.es/estructura%20financiera.html>

MARCO CONCEPTUAL

Marketing⁷

Filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar satisfacción deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Marketing empresarial⁸

Como su nombre lo indica el marketing empresarial es aquel que se origina en las empresas, en función de las necesidades de los clientes. Su principal finalidad es satisfacer los deseos del consumidor y al mismo tiempo obtener una ganancia por ello. Esta clase de marketing se preocupa por desarrollar productos y servicios que puedan adaptarse a los requerimientos del cliente.

Empresa

Para *Idalberto Chiavenato*, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”⁹, la empresa es “una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.”

Microempresa¹⁰

La *microempresa* es la más pequeña de las empresas, que generalmente surge de un *emprendimiento*.

El dueño de la *microempresa* trabaja solo o con familiares, en su casa o en un pequeño local. Atiende a sus clientes del barrio, no dispone de mucho dinero y realiza varias funciones: compra la mercadería, la ordena, atiende, cobra y paga, etc. Es un *microempresario*.

Las *microempresas* pueden realizar las siguientes actividades:

⁷Kotler, Philip; Armstrong, Gary.(2008).*Marketing*.8ª Edición.México: Pearson Educación. Pág.14.

⁸Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/marketing-empresarial/>

⁹Idalberto Chiavenato. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. 1º Edición. México:Mc Graw Hill.Pág. 4.

¹⁰ Recuperado de: <https://cuidatufuturo.com/que-es-microempresa-y-que-areas-tiene/>

Productiva: convierte materias primas en productos, como una zapatería.

De servicios: satisface necesidades aplicando conocimientos, como una peluquería o una mecánica.

De comercio: compra y vende

Objetivos de la empresa¹¹

a) Beneficio económico: Es el excedente entre los ingresos obtenidos por la venta de los productos y/o servicios de la empresa y los costos ocasionados para generarlos.

b) Equilibrio financiero: consiste en la adecuación y armonización de los cobros o ingresos que la empresa va a obtener producto de su actividad con los pagos que debe realizar. Esta adecuación y armonización debe ser de dos tipos: 1) Cuantitativa y 2) temporal. Esto implica que, la empresa debe buscar poseer los fondos en la cuantía suficiente y en el momento oportuno para hacer frente a las deudas en sus vencimientos.

c) Eficiencia ecológica: obliga a un accionar responsable en el uso de los recursos.

d) Calidad de productos y servicios: el concepto de calidad es entendido hoy como los requisitos mínimos que le son exigidos a un producto o servicio para que sea aceptado por el mercado, por un lado, y por otro que permitan satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.

e) Responsabilidad social: orienta el accionar de la organización en función de una serie de principios morales que son más o menos asumidos por una sociedad en un espacio de tiempo determinado.

Misión de la empresa¹²

Es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía el personal de la organización.

¹¹De Zuani, Elio Rafael. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. 1º Edición. Florida: Valleta Ediciones. Pág.106-109

¹²Kotler, Philip; Armstrong, Gary.(2008).*Marketing*.8ªEdición.México: Pearson Educación.Pág. 35

Recursos de una empresa¹³

Son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Se clasifican en:

- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Recursos materiales
- Recursos tecnológicos.

Cartera de negocios¹⁴

Es el conjunto de ramos y productos que definen a la empresa. La mejor cartera de negocios es la que mejor hace encajar los productos fuertes y débiles de la empresa con las oportunidades del entorno.

Mezcla de marketing (“4 P”)¹⁵

Conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables-producto, precio, plaza, promoción- que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Producto: es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza: comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo

¹³Recuperado: <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

¹⁴Kotler, Philip; Armstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág. 38

¹⁵Kotler, Philip; Armstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág. 49-50

Competitividad empresarial¹⁶

Es el performance valorado por la capacidad que tiene una empresa para generar más valor agregado que sus competidores.

Posicionamiento en el mercado¹⁷

Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Implementación de marketing¹⁸

Proceso que convierte las estrategias y planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing. La implementación implica actividades día con día, mes con mes, que pongan a funcionar eficazmente el plan de marketing.

Control de marketing¹⁹

Proceso de medir y evaluar los resultados estratégicos y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing. Su implementación abarca cuatro pasos:

- 1.Fijar metas.
- 2.Medir el desempeño.
- 3.Evaluar el desempeño.
- 4.Tomar medidas correctivas.

Estrategia de marketing²⁰

Es la lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing, y consiste en estrategias específicas para mercados metas, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing. Se

¹⁶Reinel.(2005).Recuperadode:https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf

¹⁷Kotler, Philip; Amstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág. 47

¹⁸Kotler, Philip; Amstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág. 53

¹⁹Kotler, Philip; Amstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág. 55

²⁰Kotler, Philip; Amstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág.52-53

delinean estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y puntos clave.

Matriz de expansión de productos/mercados²¹

Penetración en el mercado: estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

Desarrollo de mercado: estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa

Desarrollo de productos: estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer nuevos productos o modificados a segmentos de mercado actuales.

Diversificación: estrategia para hacer crecer una empresa iniciando o adquiriendo negocios que están fuera de los productos y mercados actuales.

Análisis PESTEL²²

El PEST o PESTEL es un análisis fundamental del **marketing estratégico** que realizan las empresas y los emprendedores para entender el entorno en el cual las empresas se desenvuelven y cómo se pueden ver afectadas por dicho entorno.

Tradicionalmente esta técnica determina 4 factores a analizar que son: factores: Político, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos. Hoy en día a este análisis se le agregan dos factores más que son los Ecológicos y Legales, de aquí su versión más completa el PESTEL.

²¹Kotler, Philip; Amstrong, Gary.(2008).**Marketing**.8ªEdición.México: Pearson Educación. Pág.42

²²Pérez,Piera.(2017).Recuperado de: <https://pieraperezmarketing.com/2017/03/15/como-hacer-el-analisis-pestel-o-pest-del-marketing-estrategico/>

Ciclo de vida del sector²³

Se trata de un concepto similar al ciclo de vida de un producto. El supuesto clave es que los sectores siguen un ciclo con características evolutivas comunes a diferentes sectores.

Al igual que en el ciclo de vida de productos, éste cuenta con la misma clasificación de fases:

Fase de introducción: Es la fase del nacimiento de la industria. La entrada es fácil porque todavía no hay un estándar de producto definido, hay pocas ventas, no han entrado las grandes empresas, por tanto, no hay todavía economías de escala que actúen como barreras de entrada.

Fase de crecimiento: El crecimiento puede deberse a distintos factores. Si las empresas pioneras observan una demanda latente, intentarán crecer para alcanzar economías de escala; la tecnología puede estandarizarse reduciendo los costes; la calidad puede mejorar.

Fase de madurez: El crecimiento de la demanda se ralentiza y la industria se consolida vía fusiones. Es habitual que las empresas inviertan demasiado en esta fase para no desaparecer lo que puede ocasionar un exceso de capacidad.

Fase de declive: Es difícil determinar el declive de un sector. En ocasiones el declive es rápido (maquinas de escribir), a veces se eterniza la madurez (banca, automóvil), también un sector puede rejuvenecer (ferrocarril).

F.O.D.A²⁴

La matriz de análisis **dafo o foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

²³ Paloma Bilbao. (2003). *Política de empresa y estrategia*. 3ª Edición. Editorial Universitat

²⁴ Roberto, Espinosa. (2013). Estrategia de Marketing. Recuperado: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

ANTECEDENTES DEL TEMA

Nombre de la investigación: Plan de negocio para una empresa comercializadora de autopartes.

Autores: Echeverría Almonacid, Heidi Cristina.

Institución: Universidad de Chile-Facultad de ciencias físicas y matemáticas.

Año: 2012

Resumen ejecutivo: El presente Trabajo tuvo como objetivo la confección de un Plan de Negocio para la empresa Dávalos Chile, la cual comercializa amortiguadores Monroe. Para cumplir con el objetivo planteado, se realizó un análisis de los mercados automotriz y autopartista, ya que ambos se encuentran directamente relacionados. Se observó un crecimiento del parque automotor, verificando además la gran variedad de marcas y modelos de vehículos que son abastecidos por la industria de repuestos. A través del análisis del medio externo se identificó el dinamismo y la competitividad del mercado, la cual se debe principalmente a que la industria es abastecida en su mayoría por insumos importados. Por otra parte, se identificó el mercado meta de Dávalos, el cual está compuesto por empresas dedicadas a la venta de autopartes, enfocadas en el consumidor final, definiéndose Dávalos, por lo tanto, como una empresa Business to Business. A través de una encuesta realizada a los clientes potenciales, se dedujo la estrategia genérica y de posicionamiento de Dávalos Chile, la cual está basada en los conceptos de Diferenciación de la empresa y Calidad del producto. La ubicación de las instalaciones fue considerada en el Plan de Marketing de la empresa, decidiéndose situarlas estratégicamente en la conocida calle 10 de Julio. Esta decisión contempla la maximización de la cobertura del mercado meta, ya que éste se encuentra ubicado en su mayoría en la Región Metropolitana. La estrategia de Dávalos es sustentada por el conocimiento aportado por su equipo de trabajo, el cual posee, en promedio, más de 20 años de experiencia en la industria.

Comentario: La investigación realizada por Echeverría Almonacid, Heidi Cristina, representa utilidad en el presente trabajo, ya que le brinda marcos de referencia al investigador, en cuanto a las pautas que hay que tener en cuenta.

A su vez, si bien la microempresa familiar “El surco”, dedicada a la comercialización de repuestos para tractores cuenta con 15 años de experiencia en el mercado, resulta interesante para el investigador leer acerca de cómo posicionarse en el sector, el cual forma parte del objetivo general planteado en la investigación de Echevarría.

Nombre de la investigación: Plan de negocios para el mejoramiento de la empresa de autopartes “Frenos, campanas y discos” con reestructuración e implementación de innovación a un plazo de 5 años.

Autores: Abella Quintero, Juan Sebastián; Ayala Peña, Andrés Felipe

Institución: Pontificia Universidad Javeriana-Facultad de ciencias económicas administrativas. Bogotá

Año: 2010

Resumen ejecutivo: “Frenos, campanas y discos” identificada con Nit: 51.882.846 – 3, ubicada en Calle 131 No 45^a-42 es una empresa familiar que se encarga de la comercialización de productos para vehículos y camionetas. Su especialidad se centra en el área del sistema de frenos de los vehículos. Según la Gerente General, en sus 10 años de funcionamiento, ha crecido en un porcentaje que no es el esperado, y que está por debajo del crecimiento del sector. Igualmente ha perdido participación en el mercado y por estas razones es que con este plan de mejoramiento se pretende analizar las diferentes razones que pueden incidir en su desempeño y las posibles soluciones para que coja el rumbo esperado por sus propietarios.

Se estudiarán aspectos como la innovación, la responsabilidad social, el portafolio de productos, el impacto de la globalización, la calidad, los recursos humanos, la diversificación de productos, la segmentación de mercados entre otros. Escogimos estos aspectos puesto que, a nuestro parecer, son los que están fallando en la organización, y en los cuales se debe mejorar.

Comentario: Al igual que el anterior antecedente, el investigador lo considera sumamente útil. Encuentra en el presente trabajo demasiadas similitudes respecto a su problemática y su objetivo general. Si bien la microempresa familiar “El surco”, cuenta con más años dentro del mercado, tiene los mismos planteos respecto de las características de su crecimiento dentro del sector. Cómo así también ambas resultan ser empresas familiares.

MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO METODOLÓGICO

Hipótesis:

La gestión de los recursos empresariales afectaron de manera negativa la competitividad de la microempresa salteña “El Surco Repuestos”.

Variables

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Gestión de los recursos	Se refiere a las estrategias que se establecen para que la utilización de los recursos empresariales sean empleados de la mejor manera	-Gestión de recursos empresariales	-Planificación de los recursos empresariales -Organización de los recursos empresariales -Dirección de los recursos empresariales -Control del manejo de los recursos empresariales.
Ventas	Es un contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado.	-Resultados de la actividad	-Ingresos percibidos de las mercancías vendidas
Competitividad	Son las estrategias y métodos que se llevan a cabo para obtener mejores resultados	-Capacidad competitiva en el sector	-Ventajas comparativas

Innovaciones de la administración de los recursos empresariales	Es un cambio que introduce a novedades en cuanto al manejo de los recursos empresariales. Se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos	-Innovaciones Administrativa -Innovaciones Comerciales -Innovaciones tecnológicas	-Implementacion del sistema de gestión "Lomasoft". -Desarrollo de un packaging novedoso. -Implementacion del uso de página web, redes sociales.
---	--	---	---

Fuente:Elaboración propia

POBLACIÓN Y MUESTRA

Selección de la muestra

Población: Clientes actuales de la microempresa salteña "El Surco Repuestos".

Muestra: El investigador enmarcará al tipo de muestra dentro de muestras no probabilísticas, ya que será él, quien dirija la selección de sujetos que considere representativos de la población. Aun así el investigador estará basado en la siguiente fórmula para dar con un resultado más aproximado:

$$n = \frac{400 \times 0,95 \times 0,95 \times 0,05}{0,05 \times (400 - 1) + 0,95 \times 0,95 \times 0,05} = 0,90 \times 100 = \mathbf{90}.$$

Dónde:

n = muestra.

400 = población.

0,95 = nivel de confianza.

0,05 = margen de error.

Obteniendo como resultado, un total de 90 personas representativas de una población de 400 personas.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Siguiendo lo expuesto en el punto anterior, al tratarse de un enfoque mixto, el investigador contemplará herramientas tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

Dentro de las técnicas cualitativas, plantea el uso de entrevistas hacia el actual dueño de la microempresa familiar, ya que ésta permitirá abordar temas acerca de los cuáles el investigador desea obtener mayor información. Así mismo, utilizará como instrumento de recolección, los documentos existentes de la actividad empresarial, que podrán ser consultados y analizados cuantas veces sea preciso.

En cuanto a las técnicas cuantitativas, el investigador optó por el desarrollo de cuestionarios dirigidos a los clientes actuales (muestra), a manera de obtener mayor información acerca de frecuencia de compra, percepción de los servicios brindados por la microempresa, entre otras cuestiones.

Instrumentos cualitativos

El investigador consideró oportuna la realización de una entrevista al dueño de la microempresa salteña en cuestión, a modo de obtener mayor información de aspectos internos de la misma. Si bien ésta entrevista será de manera informal y sin estructuración previa de las preguntas a realizar, algunos temas a abordar serán los siguientes:

- Creación de la microempresa: ¿Quién la fundó? ¿Qué aspectos lo/los motivaron a crear la microempresa? ¿En qué año se fundó? ¿Cómo fueron los primeros años?
- En sus comienzos: ¿Cómo se desenvolvía el mercado rubro repuestos de tractores en sus inicios? ¿Cómo estaba compuesta la microempresa? ¿De qué manera administraban la misma?
- Años posteriores: ¿Qué tendencias seguían las ventas? ¿Se expandió hacia otro rubro?

- Actualmente: ¿Que herramientas implementaron para su administración? ¿Qué planes tienen para su futuro? ¿Planean ampliar su cartera de productos? ¿Abandonar el sector?

Dichos temas ayudaran al investigador, a entender un poco más acerca de la evolución que tuvo la microempresa salteña a través del tiempo. A su vez las percepciones y experiencias del dueño, en cuanto a la participación que tuvo en el mercado durante estos años; brindarán información útil para bosquejar deducciones respecto a la problemática planteada. A través de ello se obtendrán datos, acerca de cómo influyó la gestión de los recursos empresariales, cómo estaban compuestos, cómo están compuestos en la actualidad, que innovaciones se han implementado, etc, y de que manera repercutió sobre la competitividad de la misma.

Instrumentos cuantitativos

Como herramientas cuantitativas de recolección de datos, el investigador planteó realizar cuestionarios a la muestra antes mencionada: compuestos por clientes actuales, ya que los mismos son quienes frecuentan la microempresa en cuestión.

La idea central del cuestionario, es obtener antetodo el grado de frecuencia y satisfacción en la compra de los mismos. Estas cuestiones le servirán al investigador para analizar el comportamiento de algunos recursos empresariales como lo son: las instalaciones, el producto en sí, la atención del personal, entre otros aspectos.

En la siguiente página se encuentra planteado el modelo del cuestionario.

EL SURCO

REPUESTOS PARA TRACTORES

Modelo de encuestas a los clientes:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer el grado de frecuencia y satisfacción en la compra de productos de la microempresa salteña “El Surco Repuestos”.

Localidad: _____

1. ¿Con que frecuencia asiste al local comercial “El Surco Repuestos”?

- ☐ Una vez al mes.
- ☐ Dos veces al mes.
- ☐ Cada dos meses.
- ☐ Otro _____.

¿Motivos?

2. ¿El local comercial es de fácil acceso?

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Encuentra los productos deseados para sus maquinarias?

- ☐ Siempre.
- ☐ A veces.
- ☐ Rara vez.
- ☐ Nunca.

4. Si tendría que calificar la calidad obtenida en los productos, su satisfacción es:

Muy baja	Baja	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

5. ¿Con que frecuencia considera que el personal resuelve sus problemas?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

6. ¿Qué aspectos le gustaría que cambien en el servicio de venta?(Puede marcar varias opciones)

- ☐ Estructura del local comercial
- ☐ Canales de comunicación: Incorporación de página web.(posibilidad de asesoramiento sin la necesidad de asistir al local comercial)
- ☐ Servicio de entrega: que el local comercial envíe los productos adquiridos a cierta dirección.
- ☐ Otros

Gracias por su tiempo.

PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

Entrevista:

Como citan Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista, Lucio, María del Pilar, en el libro “Metodología de la investigación 6° Ed.”, lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información). Los datos que interesan son conceptos, percepciones, emociones, interacciones y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

En este caso, lo que busca el investigador a través de la entrevista hacia el dueño de la microempresa, es conocer más acerca de las motivaciones que lo llevaron a fundar dicha empresa, sus percepciones respecto del negocio, y en cierta forma, adquirir información más precisa respecto del ambiente interno de la microempresa, como por ejemplo las decisiones que se llevaron a cabo en su gestión que repercutieron de manera positiva o negativa en la misma. Dicha información ayudara al investigador a entender la situación actual de la empresa.

INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS

Cuestionario:

El investigador optó por desarrollar cuestionarios dirigidos a la muestra representativa antes mencionada, para manejar una amplia variedad de características, llamadas *variables aleatorias*. Los datos, que son los resultados observados de estas variables aleatorias, indudablemente serán distintos de una respuesta a otra.

Cuestionario

Tabla 2: *Desglose cuestionario.*

Tipos de datos		
Categórica	1 ¿Con que frecuencia asiste al local comercial “El Surco Repuestos”?	☐ Una vez al mes ☐ Dos veces al mes. ☐ Cada dos meses. ☐ Otro
Categórica	2 ¿El local comercial es de fácil acceso?	☐ Si ☐ No
Categórica	3 ¿Encuentra los productos deseados para sus maquinarias?	☐ Siempre. ☐ A veces. ☐ Rara vez. ☐ Nunca.
Categórica	4 Si tendría que calificar la calidad obtenida en los productos, su satisfacción es:	☐ Muy baja ☐ Baja ☐ Regular ☐ Buena ☐ Muy buena ☐ Excelente

Catagórica	5 ¿Con que frecuencia considera que el personal resuelve sus problemas?	☐ Siempre ☐ A veces ☐ Rara vez ☐ Nunca
Catagórica	6 ¿Qué aspectos le gustaría que cambien en el servicio de venta?(Puede marcar varias opciones)	☐ Estructura del local comercial ☐ Canales de comunicación: Incorporación de página web.(posibilidad de asesoramiento sin la necesidad de asistir al local comercial) ☐ Servicio de entrega: que el local comercial envíe los productos adquiridos a cierta dirección. ☐ Otros

Fuente: Elaboración propia.

Al tratarse de datos categóricos, la mejor manera de examinarlos implica organizar y presentar el conjunto de datos en forma tabular y gráfica, para ello, el investigador decidió seguir el formato de la tabla de resumen, seguido de un diagrama de barras.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3: Cronograma.

	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
ACTIVIDAD /SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Trabajo de Campo-Relevamiento de datos																				
Recolección de la información del entorno																				
Recolección de los datos de la empresa																				
Realización de la entrevista al dueño de la empresa.																				
Realización de los cuestionarios a los clientes actuales.																				
Procesamiento de datos																				
Análisis de la información																				
Redacción																				
Corrección.																				
Presentación.																				

Fuente: Elaboración propia.

TRABAJO DE CAMPO

A modo de cumplir con los objetivos anteriormente planteados, el tesista decidió plasmar una estructura de trabajo subdivididas en las siguientes etapas:

PRIMERA PARTE:

- Estructura ideológica.(Análisis interno) En donde se describirá de manera más amplia la actividad del negocio, misión, visión, valores, ventajas competitivas y clientes actuales.

SEGUNDA PARTE:

- Estructura del entorno. (Análisis externo) Desarrollo de análisis P.E.S.T.E.L , las cinco fuerzas de Porter, y ciclo de vida del sector.

TERCERA PARTE:

- Análisis de las “4 P de marketing”: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

CUARTA PARTE

- Estructura financiera y de recursos humanos.

QUINTA PARTE

- Entrevista al dueño de la microempresa salteña.
- Cuestionarios dirigidos a la muestra de la población representativa.
- F.O.D.A

SEXTA PARTE

- Recomendación.Elaboracion de posibles rutas a seguir (estrategias)

PRIMERA PARTE

ESTRUCTURA IDEOLÓGICA

A modo de entender a mayor profundidad el tema elegido. El tesista decidió transcribir una breve reseña acerca de la historia de la microempresa salteña en cuestión. Dicha reseña permitirá situar a cualquier persona que lea el trabajo acerca de su contenido.

Nombre la de microempresa salteña: “El Surco Repuestos” (2.003 al presente).

Imagotipo:

EL SURCO

REPUESTOS PARA TRACTORES

Historia: El inicio de las actividades comerciales de la microempresa salteña “El Surco Repuestos” se remota al año 2.003 cuando su dueño y fundador Walter Darío Flores, decidió continuar la “actividad familiar” que desarrollaron desde los años 1.955, bajo el nombre de distintas empresas: “La Agrícola S.R.L”; y “Repuestos Flores”. Actualmente la microempresa en cuestión se encuentra ubicada sobre calle Moldes 396, en la Ciudad de Salta Capital. Su principal actividad es la comercialización de repuestos para tractores de modelos intermedios. Es decir, tractores que llevan funcionando hace aproximadamente 20 años.

Misión, Visión, Valores

Al tratarse de una microempresa familiar sin acciones innovadoras en cuanto a su organización, la misma desconocía el planteamiento de las siguientes terminologías, que hoy en día, son indispensables. Por lo tanto el investigador considera oportuno llevarlas a cabo.

A recomendación del tesista, y luego de ahondar en los objetivos empresariales se dedujo la siguiente información:

Misión: Exceder las expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles una amplia cartera de productos agrícolas que mejoren sus actividades rurales.

Visión: Consolidarnos como una empresa líder enfocada en el cliente rural para la comercialización de repuestos y servicios de la más compleja atención.

Valores: Responsabilidad, Seriedad, Resolución rápida de problemas, crear vínculos duraderos con los clientes.

Ventajas competitivas del negocio

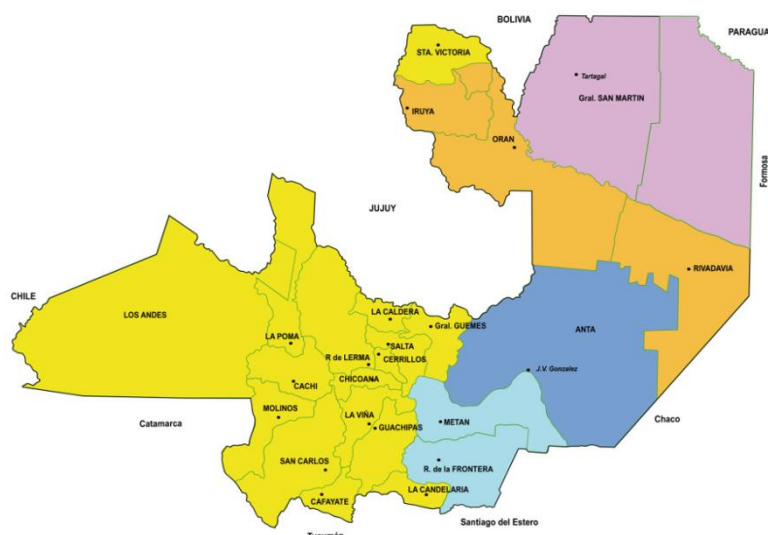
Si bien es catalogada como una microempresa por el tamaño de su actividad, la misma posee muchos años dentro del sector, lo que la hace reconocida en el medio.

Clientes actuales

La cartera actual de los clientes de la microempresa en cuestión se forman básicamente por personas propietarias de pequeñas-medianas extensiones de terreno dedicadas al cultivo de distintas hortalizas, cítricos o cultivos característicos de la provincia de Salta.

La mayor cantidad de clientes se encuentra focalizada en los departamentos de : Cafayate, Moldes, Cerrillos (La Merced), Chicoana (El Carril), General Jose de San Martín (Tartagal), San Carlos (Animaná), Anta (Apolinario Saravia).

Ilustración 1: Mapa de la ciudad de Salta.



SEGUNDA PARTE

ESTRUCTURA DEL ENTORNO

PESTEL²⁵

El PEST²⁶ o PESTEL es un análisis fundamental del **marketing estratégico** que realizan las empresas y los emprendedores para entender el entorno en el cual las empresas se desenvuelven y cómo se pueden ver afectadas por dicho entorno.

Tradicionalmente esta técnica determina 4 factores a analizar que son factores: **Político, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos**. Hoy en día a este análisis se le agregan dos factores más que son los **Ecológicos y Legales**, de aquí su versión más completa el **PESTEL**.

ANÁLISIS POLÍTICO

P

Tras la elección de Mauricio Macri como presidente de la Nación Argentina (el 10 de diciembre de 2015). El sector agropecuario no deja de recibir buenas noticias, ya que el nuevo gobierno se muestra como un aliado de la actividad²⁷.

El mismo considera al campo como el “motor” de la economía argentina. Es por ello, que el presidente decidió sellar una alianza estratégica con el sector agropecuario, para impulsar un crecimiento económico notorio. A diferencia del anterior gobierno, el grupo “cambiamos” planteó puntos claves para el desarrollo de la actividad agropecuaria tanto en cuestiones de subsidios, como su apertura al mercado internacional. Dichas estrategias permiten su continuo crecimiento no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, permitiendo así la entrada de divisas.

²⁵Recuperado de:<http://www.emprendedores.es/gestion/como-analizar-el-sector-en-el-que-compites-estudio-mercado>

²⁶Pérez,Piera.(2017).Recuperado de: <https://pieraperezmarketing.com/2017/03/15/como-hacer-el-analisis-pestel-o-pest-del-marketing-estrategico/>

²⁷ Recuperado de:<https://www.lanacion.com.ar/1923412-macri-renovo-su-alianza-con-el-campo-y-le-pidio-buscar-nuevos-mercados>

Y en cuanto el campo se encuentre apoyado, también lo serían las empresas en relación a éste, como ser las repuesteras que aseguren el funcionamiento de las maquinarias requeridas en la actividad agrícola.

ANÁLISIS ECONÓMICO

E

Si bien el sector político apoya la actividad central que da vida a la existencia de la microempresa “El Surco Repuestos”, se puede observar una caída en el poder económico de las personas.

Actualmente al tratarse de una microempresa que se dedica a la comercialización de repuestos de “modelos viejos de tractores” se pueden notar precios competitivos respecto de otras empresas del sector, que permiten tener una menor incidencia de los efectos de la pérdida de capacidad de pago de los clientes.

De todas formas, es una realidad que no hay que perder de vista, y estar sumamente atentos a cualquier cambio que pudiera ocurrir. Ya que si bien no es algo que impacte al 100% en la comercialización de los repuestos de “El Surco”, si afecta en cierta medida.

ANÁLISIS SOCIAL

S

Al tratarse de la Provincia de Salta como mercado general, la vasta extensión territorial que la misma posee, al igual que la variedad de sus climas y suelos, le confieren a ésta provincia una marcada aptitud para el desarrollo de la agricultura.

Y es precisamente esta actividad la que necesita tanto de las materias primas (los cultivos), como así también de la mano de obra y de las **maquinarias** necesarias para poder llevar a cabo el desarrollo de la misma.

Es aquí, donde podemos observar la importancia de las maquinarias agrícolas (entre ellas tractores) y el rol, que tienen las distintas empresas de asegurar el continuo funcionamiento de las mismas.

De esta manera se puede afirmar que el rubro de comercialización de repuestos de tractores siempre tendrá una buena recibida en la provincia de Salta, ya que se encuentra como garantía del buen funcionamiento de las maquinarias que hacen a las actividades principales de la provincia como el cultivo²⁸ de soja, poroto, maíz, tabaco, hortalizas, vid, entre otros.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

T

Más allá de que la microempresa tenga un nicho de mercado bastante definido (personas propietarias de pequeñas y medianas extensiones de terreno que utilizan determinados tractores para tareas agrícolas). Hoy por hoy, la tecnología traspasa incluso hasta los rubros más tradicionales.

De esta manera, si bien en la provincia de Salta las maquinarias agrícolas no tuvieron un desplace significativo por nuevas maquinarias, esto representa una posible amenaza al sector, ya que al incorporarse nuevos modelos de tractores también lo sería en cuanto a sus repuestos, perjudicando la esencia central de la microempresa en cuanto a la comercialización de repuestos de tractores “tradicionales” o dicho de otra manera de “modelos viejos”.

ANALISIS AMBIENTAL (ENVIRONMENT)

E

Al tratarse de una microempresa con perfil comercial y no de fabricación de productos, el cuidado del impacto hacia el medio ambiente, toma un rumbo distinto, centrándose mayormente en cómo utilizar los recursos como agua/luz de una manera

²⁸ Recuperado de: <http://www.portaldesalta.gov.ar/agro.htm>

responsable, así como también de los residuos y desechos que pueden tomar lugar en lo que respecta el embalaje del producto u los materiales utilizados en tarjetería, facturación.

En lo que respecta a la energía eléctrica, si bien en un principio se contaba con cartelería luminosa, en la actualidad fue reemplazado por un banner. Por otra parte, debido a la localización del local comercial, el aprovechamiento tanto de la circulación del aire como de iluminación no exigen disponer de un uso excesivo de electricidad. Tanto así que el poco uso de electricidad, sólo se ve reflejado en la alimentación para el uso de la computadora, el teléfono y bombillos LED de menor consumo.

En cuanto al embalaje de los productos se trata de utilizar cajas de cartones, ya que tienen menor tiempo de degradación, contra bolsas de plásticos. Y en este tipo de rubro, al tratarse de algunos productos pesados en masa, representan una mayor resistencia de transporte.

ANÁLISIS LEGAL

L

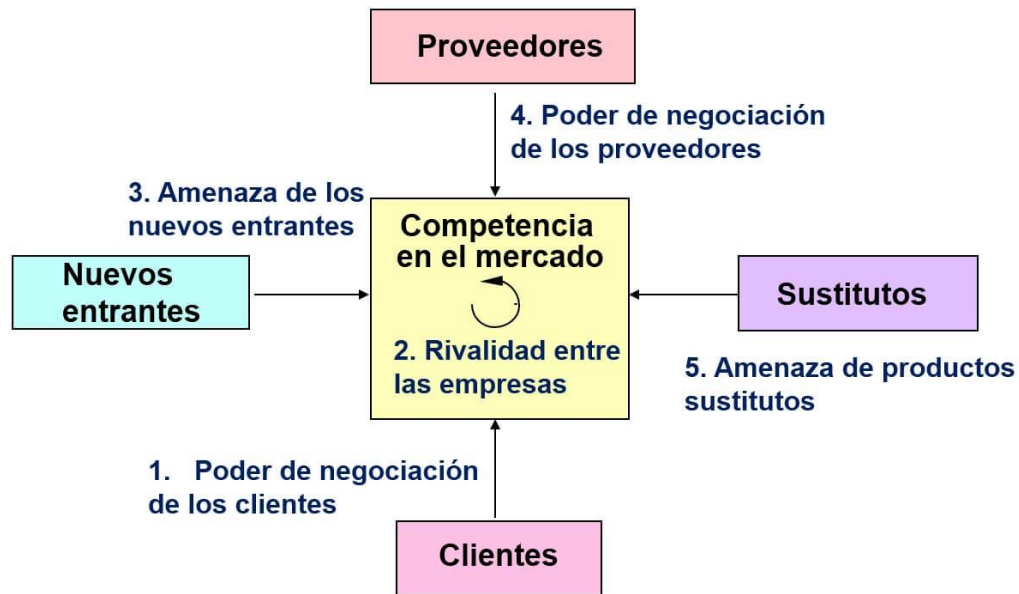
En relación a las normativas de la legislación Argentina, es de suma importancia cumplir con la habilitación del local comercial, como así también el pago de impuestos en caso de tener cartelería fuera de las instalaciones. De acuerdo al tamaño y características del cartel, el dueño está obligado a pagar cierto monto mensual.

A su vez, por estar enmarcado como “responsable inscripto”, el dueño, está obligado a inscribirse en impuestos de renta, municipalidad y declaración del I.V.A, ya que el mismo puede tomar el crédito fiscal cuando compra mercaderías a sus proveedores.

Como principal ventaja de esta condición legal, resulta más sencillo poder acceder a líneas de crédito para PYMES.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Ilustración 1: Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

1. Poder de negociación de los clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, se puede notar que los mismos tienen un alto grado de influencia en la actividad comercial de la microempresa, debido a que éstos no son fáciles de conseguir, ya que en su mayoría son personas que buscan calidad y precio, los cuales pueden verse influenciados por otras microempresas dentro del sector, que si bien no son muchas, existen.

2. Rivalidad entre las empresas

Competidores directos

Tabla 4: Competidores directos.

Competidor	Ubicación	Competencia
Embragues Gallardo Repuestos	Av. Paraguay 1.215	Alta
Agro Vial Norte	Av. Chile 1.515	Alta
R S C H Repuestos	Tucumán 873	Alta

Fuente:Elaboración propia.

Teniendo en cuenta a los competidores que se pudieron apreciar durante la recopilación de datos e investigación, se notó la paridad de competencia con la que cuentan todos ellos. Tanto Gallarado, como Fabian y Chocobar, considerados los principales competidores tienen demasiadas similitudes con el tema central de investigación.

Todos ellos califican bajo la denominación de “Microempresa”. La cual se define muy bien en el programa de educación financiera “Cuida tu futuro”²⁹ que establece lo siguiente:

La **microempresa** es la más pequeña de las empresas, que generalmente surge de un *emprendimiento*.

El dueño de la *microempresa* trabaja solo o con familiares, en su casa o en un pequeño local. Atiende a sus clientes del barrio, no dispone de mucho dinero y realiza varias funciones: compra la mercadería, la ordena, atiende, cobra y paga, etc. Es un *microempresario*.

Las microempresas pueden realizar las siguientes actividades:

Productiva: convierte materias primas en productos, como una zapatería.

De servicios: satisface necesidades aplicando conocimientos, como una peluquería o una mecánica.

De comercio: compra y vende productos, como un puesto de frutas o una tienda de víveres.

En el caso de Gallarado, dicha microempresa cuenta con dos empleados que resultan ser familiares del dueño. Posee una estructura física de local un poco mayor a “El Surco Repuestos”, y al igual que éste tiene publicidad paga en algunas páginas de internet, donde figura su teléfono y ubicación. Al igual que la microempresa en cuestión, no posee ningún sitio web donde interactúe con sus clientes. Su cartera de productos está conformada por las marcas Deutz, Perkins y Massey Ferguson.

²⁹Recuperado de: <https://cuidatufuturo.com/que-es-microempresa-y-que-areas-tiene/>

Ilustración 3: *Local comercial de “Embragues Gallardo Repuestos”*



En cuanto a “Agro Vial Norte” la situación competitiva es casi la misma, en lo único que difieren es en la marca de repuestos que comercializan, ya que éste se dedica a la marca John Deere.

Ilustración 4: *Local comercial de “Agro Vial Norte”*



De todas formas, tanto “Embragues Gallardo Repuestos” como “Agro Vial Norte” y, “RSCH Repuestos” que comercializa Massey, representan competencia directa para “El Surco Repuestos” ya que éstos están dirigidos al mismo sector: pequeños y medianos terratenientes de la ciudad de Salta que se dedican a actividades agrícolas.

Ilustración 5: *Local comercial de “RSCH Repuestos”*



En lo que respecta a las concesonarias como John Deere, no representa un alto grado de competencia, ya que no se dirige al mismo sector de clientes que “El Surco Repuestos”, o las microempresas antes mencionadas.

3.Amenazas de los nuevos entrantes

En un principio la amenaza de nuevos entrantes al sector sería baja, debido a que es un rubro en el cual no sólo se necesitan fuertes inversiones de capital para abastecerse de mercadería, sino también el conocimiento especializado por parte del personal respecto al rubro. Ya que conocer a fondo cada modelo de tractor es sumamente importante tanto para su venta como su asesoramiento.

4. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a sus proveedores, el poder de negociación de los mismos es bajo debido a que si bien la microempresa en cuestión no es una empresa de gran envergadura que influya sobre ellos, sí cuenta con una amplia cantidad de opciones para la compra de mercadería.

Como principales proveedores se encuentran:

Argentagro

Petry

Centro Rodamiento

Illinois

Pampa

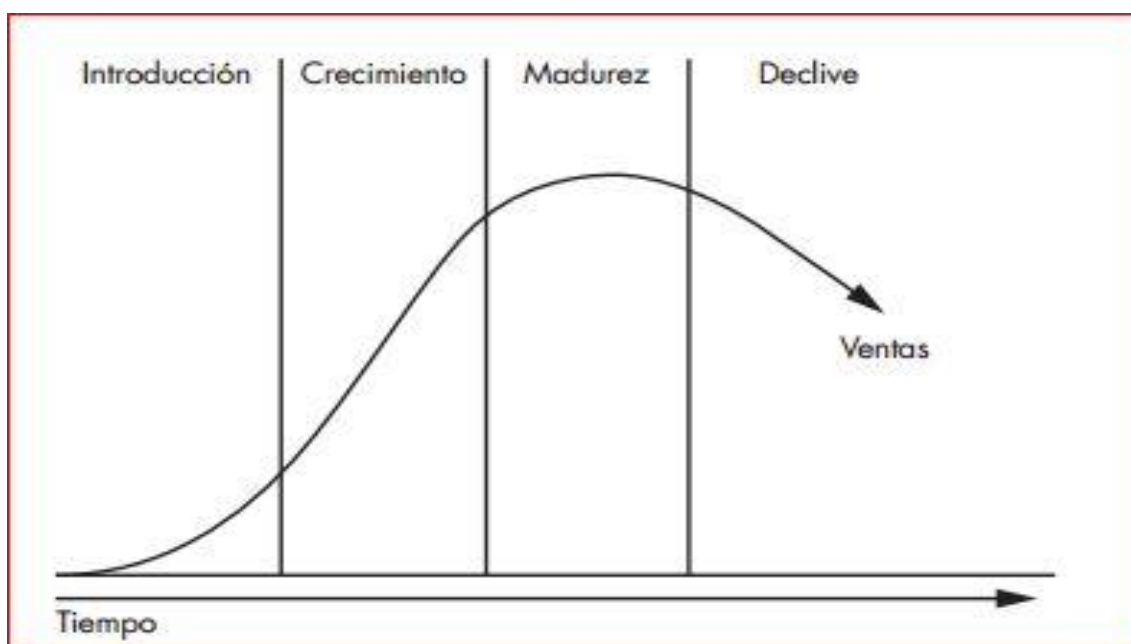
Todos ellos con quienes pacta un periodo de pago a través de depósito bancario con un margen de 30 días.

5. Amenaza de productos sustitutos

A diferencia de muchos otros rubros de la vida cotidiana, los repuestos para tractores no cuentan con productos sustitutos, ya que cada repuesto es correspondiente a un tipo de modelo y marca, sin poder utilizar de pronto repuestos de autos para su funcionalidad.

CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Ilustración 6: *Ciclo de vida del sector.*



Fuente: Internet

Respecto al ciclo de vida del sector, se puede enmarcar al rubro: repuestos para tractores, dentro de la fase de madurez, ya que el mismo cuenta con la existencia de empresas consolidadas, que compiten de manera intensa, debido a que las ventas se han estabilizado, lo que significa que la demanda por parte de terceros se ralentizó, limitando el consumo del sector. Los competidores recurren cada vez con mayor frecuencia a rebajas en los precios para captar la atención de los consumidores de la competencia.

TERCERA PARTE

ANÁLISIS DE LAS 4 P DE MARKETING

Cartera de productos

La cartera de productos de la microempresa “El Surco Repuestos” esta constituida básicamente por distintos repuestos característicos de los que se denominan “Tractores Generales”³⁰ a los cuales se los describe como aquellos que se utilizan para trabajos de arrastre, labrado, siembra y manejo de suplementos o accesorios articulados.

Se pueden encontrar en un par de gamas, la de tracción simple con ruedas direccionales y con tracción doble, que con sus ruedas delanteras les permite abrirse paso en caminos complicados.

Así mismo, podemos nombrar como marcas pertenecientes a la comercialización de la microempresa a:



³⁰Tipos de tractores agrícolas.(2016).Recuperado de: <https://www.llantasweb.com.mx/blog/tipos-tractores-agricolas/>

Productos más vendidos

Luego de analizar tanto la cartera de productos de la microempresa como sus ventas, es sumamente difícil determinar una matriz que indique la naturaleza de cada producto (es decir, si sus ventas son altas, intermedias o bajas). Como primer obstáculo se puede nombrar la falta de especificaciones en las facturaciones de productos. Al tratarse en su gran mayoría de ventas “Varias”, por consiguiente en su posterior cobro, figuran bajo este concepto. Es decir, que a lo largo de la actividad comercial, el dueño de la microempresa en muchas facturaciones no especificó cada uno de los repuestos vendidos. A modo de hacerlo conciso utilizó el término “Varios” para repuestos que se vendían en cantidad. Pudiendo ser estos tuercas, cilindros, entre otros.

Sin embargo, luego de entrevistar al dueño de la microempresa, se pudo resolver los productos más vendidos por el negocio:

Tabla 5: *Productos más vendidos.*

	Producto	Ciclo de vida	Precio aprox.
	Filtros de aceite	6 meses Apróx.	\$400
	Rep. Bomba de agua	7 meses Apróx.	\$1.500
	Extremos	5/6 meses Apróx.	\$600

Fuente: Elaboración propia

Precio

Los precios de la cartera de producto se establecen de acuerdo a dos parámetros:

- La competencia.
- Los costos.

Por lo general, se suele adicionar casi un 60% o 70% sobre el segundo, sin caer en precios mayores a su competencia. Es decir que un producto de costo: \$100, será vendido en líneas generales a partir de \$160.

Planes de pago

Actualmente el único plan de pago que ofrece la microempresa “El Surco Repuestos” a sus clientes es por medio de efectivo a pagar una vez realizada la compra. Salvo ciertas excepciones donde el dueño de la microempresa otorga la posibilidad a determinados clientes (de confianza) a realizar el pago dentro de 30 días posteriores a su compra.

Fuerza de ventas

Como se verá más adelante tanto el empleador como el empleado están representados por una misma persona, quien es la encargada de realizar todas las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio.

Canales de distribución (Plaza)

El primer contacto para obtener las mercaderías, es de parte de la microempresa hacia sus distintos proveedores. La misma le paga a éstos en un plazo de 30 días, a través de depósito bancario.

A su vez, las ventas realizadas por el negocio son abonadas por sus clientes al momento de su compra, siendo descomunal el pago fuera de término.

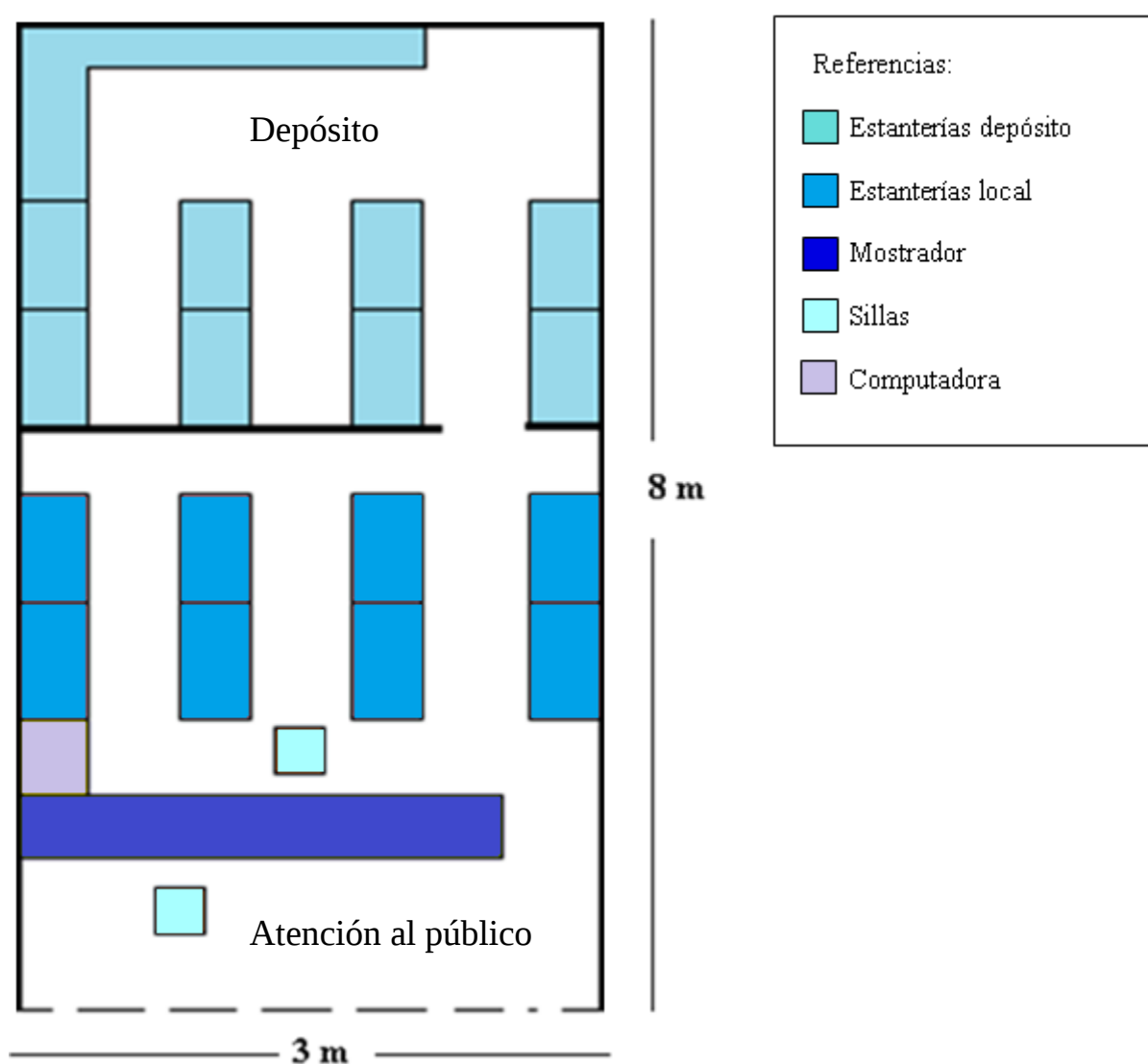
Al tratarse de productos no perecederos, los mismos pueden ser conservados por mucho tiempo en la microempresa. Éstos se encuentran distribuidos en estanterías visibles dentro del local. Y otras en su parte trasera, lejos de la vista ajena, que funciona como depósito.

Dichos productos están ordenados por estanterías de acuerdo a su modelo, función y marca.

En el siguiente gráfico se puede observar las características físicas del local comercial así como la distribución de sus bienes tangibles necesarios para desarrollar su actividad:

Plano de la distribución del local comercial.

Ilustración 7: *Plano del local comercial.*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar, el local comercial es bastante pequeño ya que en un primer momento cumplía con la función de “garaje” del inmueble.

Luego con el tiempo, se lo fue acondicionando y remodelando para cumplir con las normativas enmarcadas dentro de la ley, y obtener su habilitación comercial.³¹

Mercadotecnia y publicidad (Promoción)

Actualmente la microempresa familiar “El Surco Repuestos”, sólo cuenta con una dirección de correo electrónico, mediante la cual mantiene contacto con clientes y proveedores. (No posee interacción mediante ninguna red social)

Utiliza tarjetería, en la cual indica correo electrónico, ubicación del negocio, teléfono/fax y celular de contacto.

Tarjetería

Primeros años

Ilustración 8: *Tarjetería en sus inicios.*



Años posteriores

Ilustración 9: *Tarjetería actual.*



³¹ Recuperado de: <http://municipalidadsalta.gob.ar/guia-de-tramites/comercios/habilitacion-comercial/>

En cuanto al medio internet, posee publicidad paga en distintas páginas como:

Ilustración 10: Publicidad paga “La guía Salta”.

The screenshot shows the 'La guía Salta' website interface. At the top, there's a search bar with the text 'rubros y empresas' and a 'Buscar en Salta' button. Below this, the main heading is 'Empresas de: Tractores repuestos', with a subtext 'Empresas del rubro Tractores repuestos en Salta, Argentina'. A Google AdWords advertisement is prominently displayed, featuring the Google AdWords logo and the text 'Llega a Nuevos Clientes con AdWords. Entra Aquí y Recibe Soporte de un Especialista.' To the right of the ad, there's a green button that says 'Publicar' and a smaller text 'Agregue su empresa gratis'. Below the ad, a list of businesses is shown, including 'R-S-CH REPUESTOS' with the phone number '0387-4234465' and 'EL SURCO' with the phone number '0387-4320451'. A sidebar on the right features a Google Cloud Platform advertisement offering 'US\$300 de crédito para probarlo hoy mismo'.

Ilustración 11: Publicidad paga “Páginas Amarillas”.

The screenshot shows the 'Páginas Amarillas' website interface. At the top, there's a search bar with the text '¿Qué buscás?' and a 'Salta, Salta' location filter. Below this, the main heading is 'El Surco Repuestos y Accesorios', with the address 'Cnel J. Moldes 396 Salta - Salta' and the phone number '(0387) 432 - 0451'. A map is displayed on the right side of the page, showing the location of the business. Below the map, there's a contact form with fields for 'Tu email', 'Tu nombre', 'Tu teléfono (opcional)', and 'Escribe tu comentario'. A 'Enviar' button is at the bottom of the form. The page also includes social media icons and a 'Maximizar' button.

Ilustración 12: Publicidad paga “Infobel”.



Encuentre una empresa o un particular en cualquier parte del mundo

GCP Recibe para pr

Empresa ▼ Traductores Salta

Categorías ▼ Localización ▼

Infobel > Argentina > Otros Comercios & Servicios > Salta > El Surco Repuestos y Accesorios

El Surco Repuestos y Accesorios - Salta



Obtené tu Tarjeta BBVA

El Surco Repuestos y Accesorios

📍 Cnel J Moldes 396
4400 Salta
Salta - Argentina

☎ [Mostrar teléfono](#)
✉ [Enviar un correo electrónico](#)

Traductores Explotación De Bosques

Ilustración 13: Publicidad paga “Guía de Argentina”.



Guía de Argentina.com.ar

Buscar una Empresa Buscar una Persona Buscar por Teléfono Buscar por Dirección

Ingrese Rubro, Categoría o Nombre del Comercio

¿Que Busca? ¿Localidad?

Buscar

Salta > Salta > Agricultura Ganadería y Recursos Naturales > Tractores - Repuestos Y Accesorios , Tractores - Talleres Mecánicos, T

El Surco - Repuestos y Accesorios

REPUESTOS FIAT Y NEW HOLLAND

☎ (0387) 432 - 0451

Cnel J Moldes 396
Salta - Salta
📍 Ver en el Mapa

/ Accesorios Para Maquinarias Agrícolas / Accesorios Para Tractores / Compras De Accesorios Para Tractores / Compras De Repuestos Para Tractores / Mantenimiento De Tractores / Reparación De Tractores / Repuestos Para Tractores / Servicios De Reparación Para Tractores / Tractores Nacionales / Tractores Importados /

CUARTA PARTE

ESTRUCTURA ECONÓMICA & FINANCIERA

La adquisición de los bienes que conforman el activo de una empresa³² (**Estructura económica**), implica disponer de unos recursos financieros (**estructura financiera**). Esta estructura financiera refleja las distintas fuentes de procedencia de los recursos financieros que han sido utilizados para hacer posible las inversiones en el activo (estructura económica).

ESTRUCTURA ECONÓMICA

Tabla 6: *Inversiones en bienes físicos.*

Cantidad		Referencias	Valor actualizado al año 2018
BIEN INMUEBLE			
1		Local comercial ubicado en calle Moldes y Mendoza (Salta-Capital)	\$1.500.000
BIENES MUEBLES			
17		Estanterías varias	\$17.000
1		Mostrador	\$900
1		Computadora	\$10.000
1		Impresora	\$2.500
1		Telefono	\$900
2		Sillas	\$400
Aprox.		Mercaderías	\$1.500.000
1		Cartelería	\$700
		TOTAL	\$3.032.400

Fuente:Elaboración propia

³²Recuperado de: <http://yirepa.es/estructura%20financiera.html>

Inversiones en bienes intangibles

A diferencia de muchas otras actividades, el rubro en el cual se encuentra inmersa la microempresa, no resulta fácil a la hora de producir sus propios productos.

Entendiéndose esta acción como fabricar diversos repuestos para la venta, ya que éste requiere de fuertes sumas de dinero.

Por el contrario al tratarse de una microempresa de comercialización, el “valor marca” no lo desarrolla en sus productos, sino en la comercialización de diversas marcas ya existentes. Esto quiere decir que el “valor marca” podría ser reforzado a través de “El Surco Repuestos” como el “mejor negocio de repuestos”, sin poder denominar de momento un repuesto bajo este nombre, ya que estos pertenecen a grandes marcas como: John Deere, Fiat, Massey Ferguson, New Holland, entre otras.

A pesar de todo lo antes mencionado, “El Surco Repuestos” es una microempresa conocida en el medio ya que el grupo familiar de su actual dueño se dedicaban a la misma actividad. Contando con :

En 1.955 a 1.978 la empresa “La Agrícola S.R.L” y,

En 1.979 a 2.002 la microempresa “Repuestos Flores”

Mediante los que se hicieron conocidos en el medio, como negocios confiables con productos de calidad.

ESTRUCTURA FINANCIERA

La principal fuente de procedencia de los recursos financieros de la microempresa son obtenidos de las ventas realizadas por el negocio.

De las ventas mensuales realizadas, se destina un porcentaje de aproximadamente el 60% para reinversión (compra de mercaderías u productos necesarios para el desarrollo de la actividad: estanterías, tarjetería, etc) y otro porcentaje destinado tanto al ahorro personal del dueño, como el pago de los impuestos.

Impuestos

De acuerdo a las leyes argentinas, al tratarse de un responsable inscripto, el dueño debe abonar en concepto de:

Tabla 7: *Impuestos.*

Concepto	Monto aproximado
Rentas	5% del total de las ventas
Municipalidad	0,6% del total de las ventas
Declaración del I.V.A	Varía de acuerdo a las compras y ventas
Jubilación	\$2.895
Cartelería*	Banner, sin costos
Luz y teléfono	\$2.000

Fuente:Elaboración propia.

Como ventajas principales de ser responsable inscripto, el Dr. Fernandez, Fabio en su página web del estudio jurídico³³ menciona:

- Se puede tomar el Credito Fiscal del I.V.A, cuando se compran mercaderías.
- No tiene límites de sucursales, ni espacio físico, ni energía consumida.
- Es más sencillo poder acceder a líneas de crédito para PYMES.

En cuanto a las desventajas:

- En forma mensual, se debe declarar y abonar, de corresponder el I.V.A.
- Anualmente se debe calcular el Impuesto a las Ganancias.
- Se recibe un mayor control por parte de la Administración Pública

*Respecto al ítem “Cartelería” debido a los altos costes que suponía mantenerla, el dueño decidió obviar la misma, sacando el cartel luminoso que tenía en el exterior de su negocio.

Por el contrario puso un banner que indica el nombre de la microempresa a modo de identificarse ante los clientes. Y el cual no requiere pago de ningun tipo de impuesto.

³³ Recuperado de: <http://www.fernandezfabricio.com/2017/11/ser-monotributista-o-responsable.html>

Ventas

Dentro de los objetivos específicos se nombró el análisis de la evolución de las ventas de la microempresa salteña en los últimos 10 años , por lo cual el tesista decidió incorporar gráficas que muestran dicho suceso.

Estos resultados muestran el desarrollo de la microempresa en casi todos sus años de vida, ya que como se mencionó anteriormente la misma inició sus actividades en el año 2.003. Como últimos 10 años fue tomado por consiguiente: desde el año 2.008 al año 2.017. Perdiendo el análisis tan sólo de 5 años (2.003 a 2.008), lo cual a estas alturas resulta algo irrelevante por el continuo desfase monetario del país.

Para hacer el análisis de los gráficos menos engorroso, se decidió subdividir estos 10 años en 2 partes. En cuanto al valor de las ventas, las cifras plasmadas a continuación representan las ganancias puras, es decir, que los impuestos ya fueron descontados de las mismas.

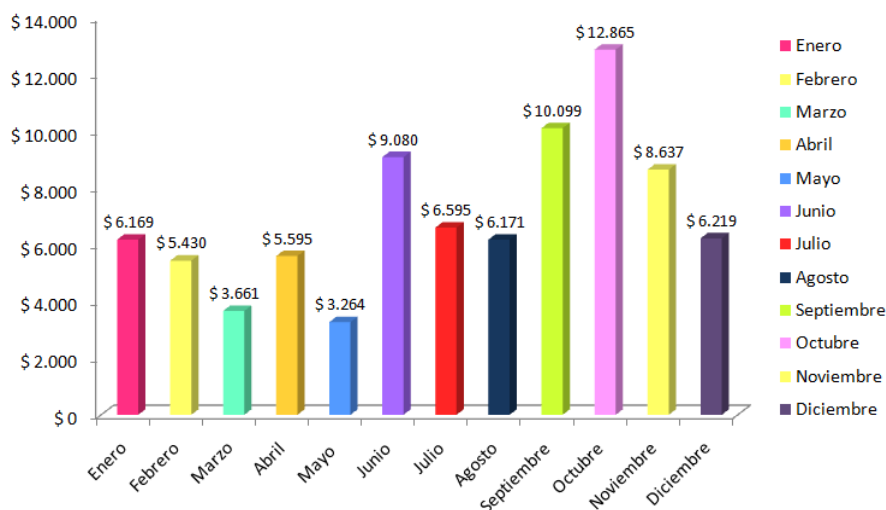
Tabla 8: Ventas años 2008 al 2012.

	1	2	3	4	5
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
FACTURA A	40.515	42.281	\$ 80.016	\$ 80.454	\$ 104.329
FACTURA B	43.270	40.886	\$ 44.301	\$ 47.318	\$ 79.465
TOTAL VENTAS	\$ 83.785	\$ 83.167	\$ 124.317	\$ 127.772	\$ 183.794

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Ventas año 2008.

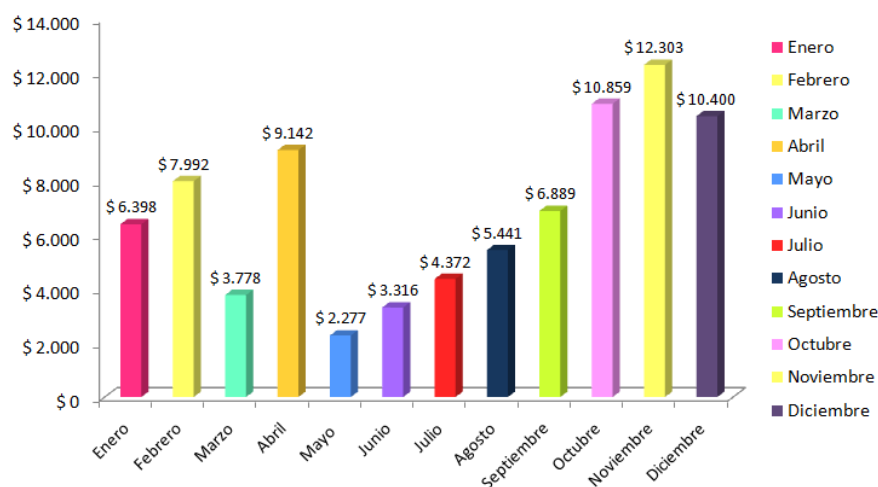
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2008, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Octubre, Septiembre y Junio, con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Ventas año 2009.

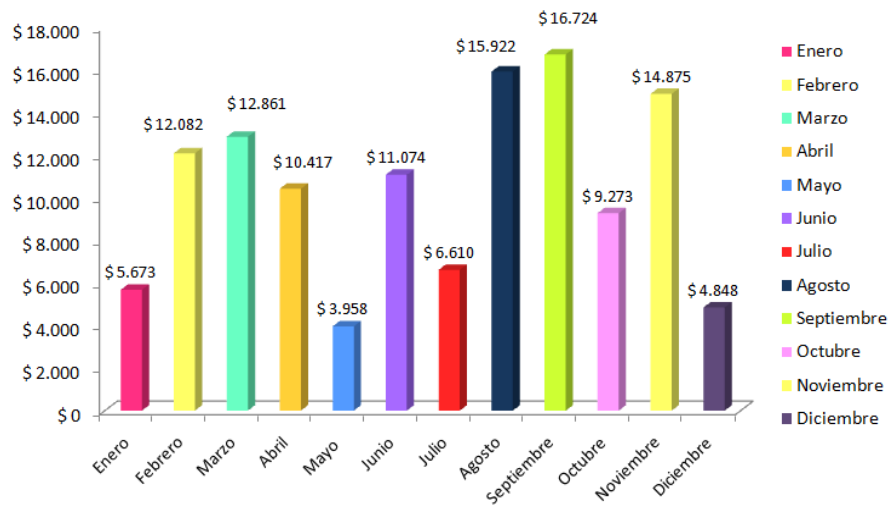
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2009, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Noviembre, Octubre y Diciembre, con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Ventas año 2010.

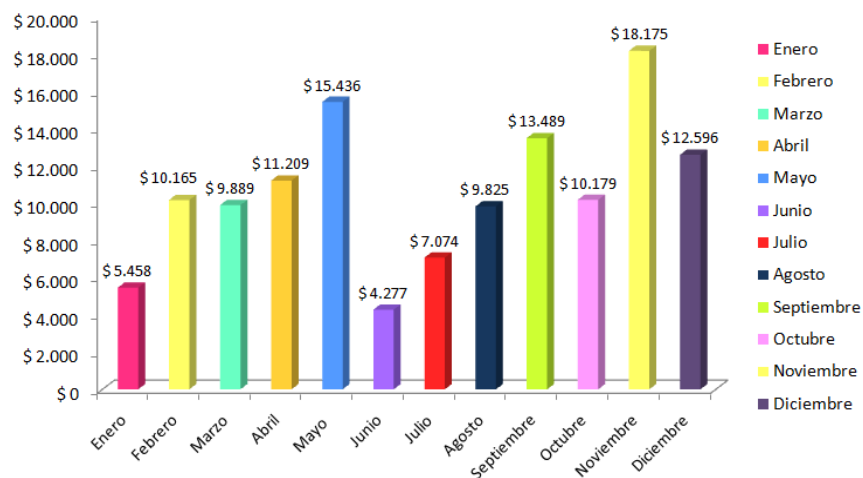
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2010, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Septiembre, Agosto y Noviembre con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Ventas año 2011.

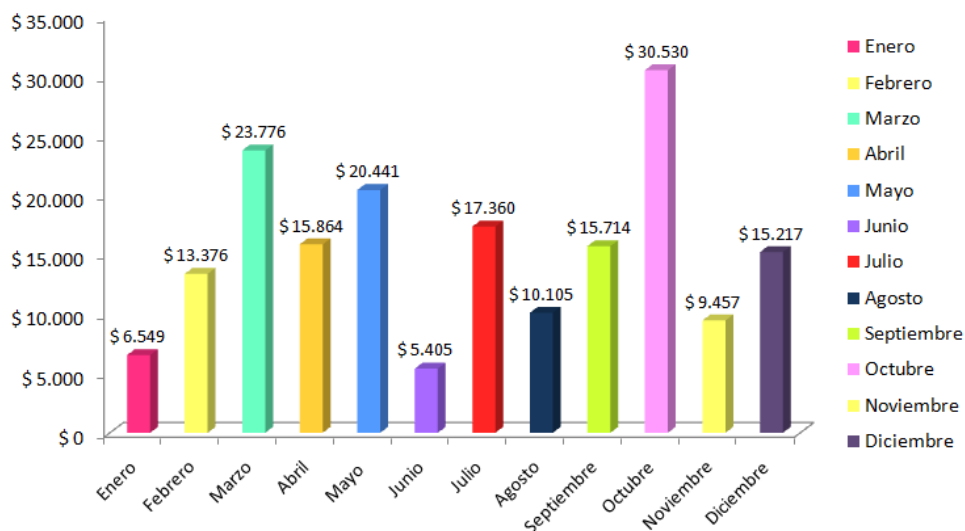
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2011, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Noviembre, Mayo y Septiembre con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18: Ventas año 2012.

En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2012, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A., Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Octubre, Marzo y Mayo con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Tendencias de ventas año 2008 a 2012.

Años	Meses con mayores ventas	Meses con ventas intermedias	Meses con menores ventas
2008	Octubre <u>Septiembre</u> Junio Noviembre	Julio Diciembre Agosto <u>Enero</u>	Abril Febrero Marzo Mayo
2009	Noviembre Octubre Diciembre Abril	Febrero Septiembre <u>Enero</u> Agosto	Julio Marzo Junio Mayo
2010	<u>Septiembre</u> Agosto Noviembre Marzo	Febrero Junio Abril Octubre	Julio Enero Diciembre Mayo

2011	Noviembre Mayo <u>Septiembre</u> Diciembre	Abril Octubre Febrero Marzo	Agosto Julio Enero Junio
2012	Octubre Marzo Mayo Julio	Abril Septiembre Diciembre Febrero	Agosto Noviembre Enero Junio

Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis de los meses podemos observar la siguiente conclusión:

Tabla 10: *Tendencias de ventas año 2008 a 2012 (Análisis)*

Mes	Ventas			Puntuacion
	Ventas altas	Ventas intermedias	Ventas bajas	
Enero		2	3	-+
Febrero		4	1	+
Marzo	2	1	2	+ -
Abril	1	3	1	+
Mayo	2		3	-+
Junio	1	1	3	-
Julio	1	1	3	-
Agosto	1	2	2	+ -
Septiembre	3	2		+
Octubre	3	2		+
Noviembre	4		1	+
Diciembre	2	2	1	+

*Los números 1,2,3,4,5 hacen referencia a la cantidad de años en las que se repiten los meses.

Es decir que las ventas en los meses de: Febrero Abril, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre presentaron resultados altos (+). En los meses de: Marzo y Agosto resultados intermedios positivos (+ -). En los meses de: Enero y Mayo resultados intermedios negativos (- +). Y por último en los meses de: Junio y Julio resultados negativos (-).

Referencias

4 (en ventas altas, ventas altas/intermedias) = + Resultados altos.

Mayor cantidad de meses ventas altas/intermedias contra 1 ventas bajas= + - Resultados intermedios positivos.

Mayor cantidad de meses ventas bajas contra 1 o 2 ventas altas/intermedias = - + Resultados intermedios negativos.

Mayor cantidad de meses ventas bajas = - Resultados negativos.

Dicha información sirve al investigador para entender mejor si existe alguna tendencia en la compra de los productos comercializados por la microempresa salteña “El Surco Repuestos”. Claramente en base al estudio de cómo se comportan las ventas respecto de los meses, podemos notar que sí existen tendencias de compra respecto a determinados meses.

Esta recopilación de datos serviría al dueño de la empresa a la hora de plasmar estrategias de ventas como descuentos en temporada “baja” (hasta el momento del análisis Junio y Julio), incluyendo meses “intermedios”.

De esta forma se podrá lograr mayor estabilidad en las ventas, sin caer en meses improductivos o pocos productivos.

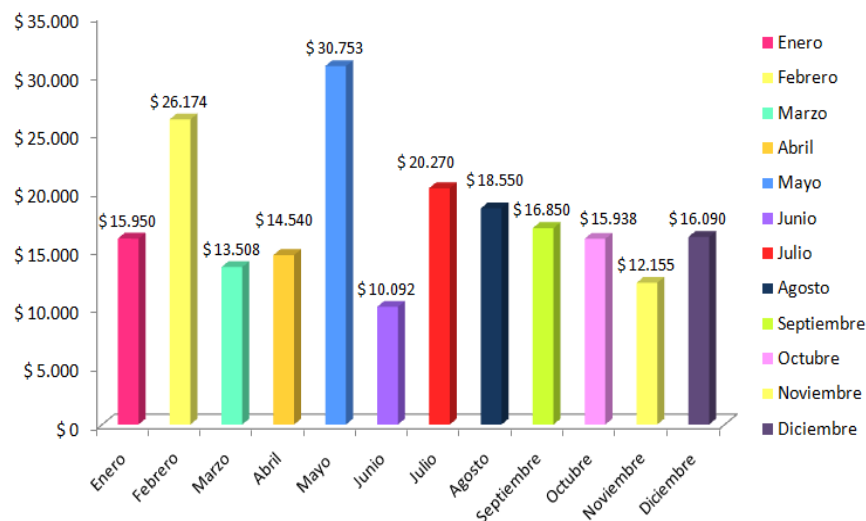
Tabla 11: Ventas años 2013 a 2017.

	6	7	8	9	10
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
FACTURA A	\$ 118.897	\$ 117.587	\$ 134.784	\$ 223.533	\$ 334.000
FACTURA B	\$ 91.973	\$ 90.975	\$ 115.475	\$ 139.426	\$ 75.450
TOTAL VENTAS	\$ 210.870	\$ 208.562	\$ 250.259	\$ 362.959	\$ 409.450

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 192: Ventas año 2013.

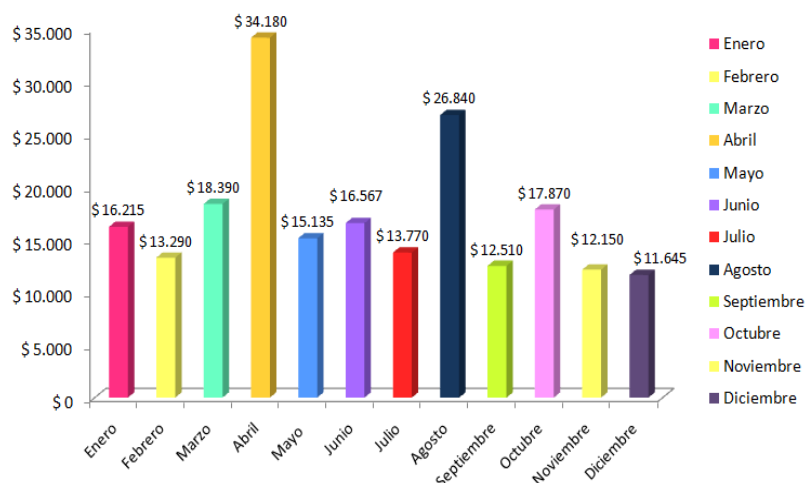
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2013, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Mayo, Febrero y Julio con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 20: Ventas año 2014.

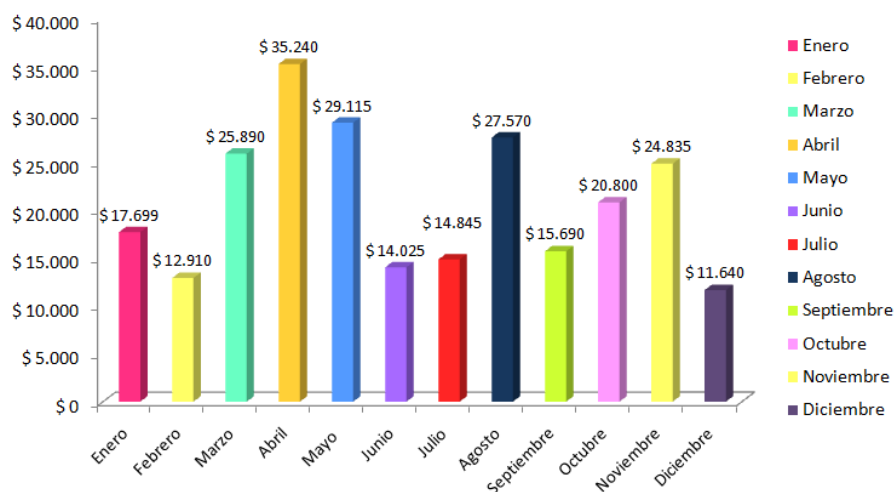
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2014, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Abril, Agosto y Marzo con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21: Ventas año 2015.

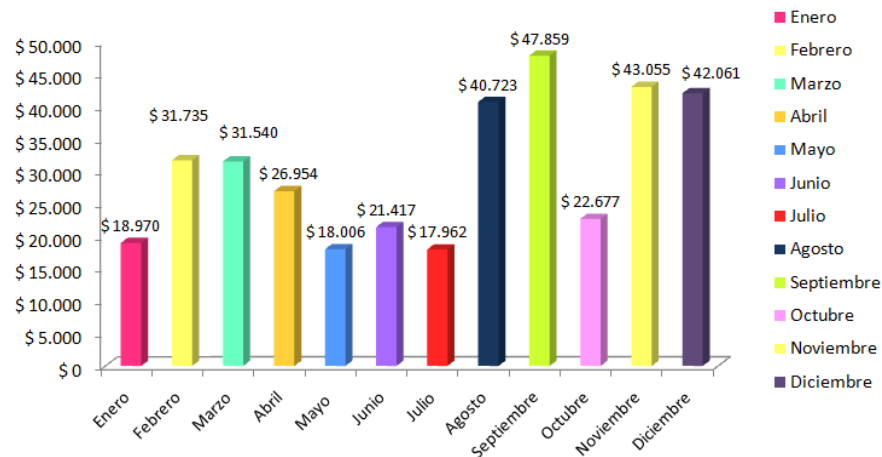
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2015, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Abril, Mayo y Agosto con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22: Ventas año 2016.

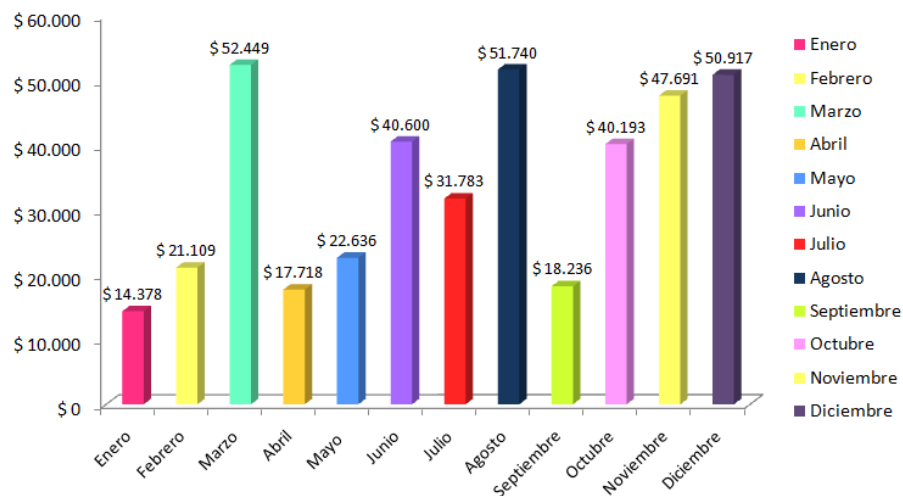
En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2016, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Septiembre, Noviembre y Diciembre con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23: Ventas año 2017.

En la siguiente gráfica se puede observar las ganancias obtenidas por las ventas del año 2017, luego de pagar los conceptos de impuestos (Rentas, Municipalidad, I.V.A, Jubilación, Luz y Teléfono). Destacando los meses de: Marzo, Agosto y Diciembre con mayores ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Tendencias de ventas año 2013 a 2017.

Años	Meses con mayores ventas	Meses con ventas intermedias	Mesese con menores ventas
2013	Mayo Febrero Julio Agosto	Septiembre Diciembre Enero Octubre	Abril Marzo Noviembre Junio
2014	Abril Agosto Marzo Octubre	Junio Enero Mayo Julio	Febrero Septiembre Noviembre Diciembre
2015	Abril Mayo Agosto Marzo	Noviembre Octubre Enero Septiembre	Julio Junio Febrero Diciembre
2016	Septiembre Noviembre Diciembre Agosto	Febrero Marzo Abril Octubre	Junio Enero Mayo Julio
2017	Marzo Agosto Diciembre Noviembre	Junio Octubre Julio Mayo	Febrero Septiembre Abril Enero

Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis de los meses podemos observar la siguiente conclusión:

Tabla 13: Tendencias de ventas año 2013 a 2017 (Análisis)

Mes	Ventas			Puntuacion
	Ventas altas	Ventas intermedias	Ventas bajas	
Enero		3	2	+-
Febrero	1	1	3	-

Marzo	3	1	1	+
Abril	2	1	2	+ -
Mayo	2	2	1	+
Junio		2	3	-
Julio	1	2	2	+ -
Agosto	5			++
Septiembre	1	2	2	+ -
Octubre	1	4		+
Noviembre	2	1	2	+ -
Diciembre	2	1	2	+ -

*Los números 1,2,3,4,5 hacen referencia a la cantidad de años en las que se repiten los meses.

Referencias

4 (en ventas altas, ventas altas/intermedias) = + Resultados altos.

Mayor cantidad de meses ventas altas/intermedias contra 1 venta baja= + -
Resultados intermedios positivos.

Mayor cantidad de meses ventas bajas contra 1 o 2 ventas altas/intermedias = - +
Resultados intermedios negativos.

Mayor cantidad de meses ventas bajas = - Resultados negativos.

Es decir que las ventas en los meses de: Marzo, Mayo, Agosto y Octubre presentaron resultados altos (+). En los meses de: Enero, Abril, Julio, Septiembre, Noviembre y Diciembre resultados intermedios positivos (+ -). Y por último en los meses de: Febrero y Junio resultados negativos (-).

Respecto a la información recolectada de los primeros 5 años anteriores (2.008 a 2.012) se puede notar cierta coincidencia respecto a los meses altos / intermedios

positivos como : Abril, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre. Sin modificarse el mes de Junio como uno de los peores meses de ventas.

Esto permite determinar la necesidad de estrategias de venta respecto a meses como Junio y Febrero. El último tomado debido a que si bien en el período de ventas de entre 2.008 y 2.012 representó uno de los mejores meses, no lo fue durante los 5 años más recientes (2.013 a 2.017) lo que representa hoy en día fechas mas cercanas al desarrollo de la microempresa.

Como posibles estrategias de ventas se pueden nombrar:

Conjunto de promociones y descuentos: Durante toda la actividad de la microempresa “El Surco Repuestos” no se aplicaron estas estrategias respecto a la cartera de productos de manera parecida a los reconocidos “Black Friday” los cuales promocionan sus rebajas de manera anticipada y general. La microempresa en cuestión nunca realizó acciones de esta naturaleza debido a cuestiones personales. Claramente se realizan algún que otro descuento de porcentajes insignificantes a ciertos clientes, pero no representa hoy en día un “arma de juego” respecto de las ventas y comunicados de manera anticipada ni genérica.

A modo de recomendación, el tesista cree oportuno aplicar semanas de promoción y descuentos en los meses de ventas bajas para así poder tener resultados de ventas parecidos o incrementales a lo largo del año, sin tener que pasar “baches” en determinados meses, que debiliten la actividad de la microempresa.

Estas promociones pueden consistir en:

- Llevar dos productos , el segundo con el 50% de descuento
- Dos por uno en productos de determinado monto
- Cupones de descuento con la compra de determinado monto

*Cabe aclarar la importancia de realizar estas promociones con montos relevantes, ya que aplicar promociones y descuentos con productos no muy costosos no representaría ninguna ganancia para la microempresa.

A modo resumen, en el siguiente cuadro se puede apreciar los montos de ventas realizadas durante los últimos 10 años, durante el período 2.008 a 2.017. Con su respectiva tasa de crecimiento año a año, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Valor Inicial} - \text{Valor Final}}{\text{Valor Final}} \times 1000$$

Tabla 14: Montos y porcentajes de crecimiento de ventas de un año a otro (2008-2017)

Año	Ventas	Crecimiento	
		Monto	%
2008	\$ 83.785		
2009	\$ 83.167	-613	-0,7%
2010	\$ 124.317	+41.150	49,48%
2011	\$ 127.772	+3.455	2,78%
2012	\$ 183.794	+56.022	43,85%
2013	\$ 210.870	+27.076	14,73%
2014	\$ 208.562	-2.308	-1,09%
2015	\$ 250.259	+41.697	20%
2016	\$ 362.959	+112.700	45,03%
2017	\$ 409.450	+46.491	12,81%

Fuente: Elaboración propia.

Sin tener en cuenta el desfase monetario sufrido a través de los 10 años analizados (inflación):

Se puede apreciar dos años de decrecimiento respecto a su año anterior.

2.009 con un decrecimiento porcentual de -0,7%, y

2014 con un decrecimiento porcentual de -1,09 %

Ambos porcentajes insignificantes pero al mismo tiempo determinantes a la hora de plasmar ningún tipo de crecimiento en las ventas de la microempresa.

Por el contrario, también se puede observar crecimientos importantes en los años:

2010 con un crecimiento porcentual de 49,48%

2012 con un crecimiento porcentual de 43,85% y

2016 con un crecimiento porcentual de 45,03%

Si bien estos porcentajes representan una tasa alta de crecimiento en las ventas, marcan un ritmo descontinuado por parte de la microempresa salteña.

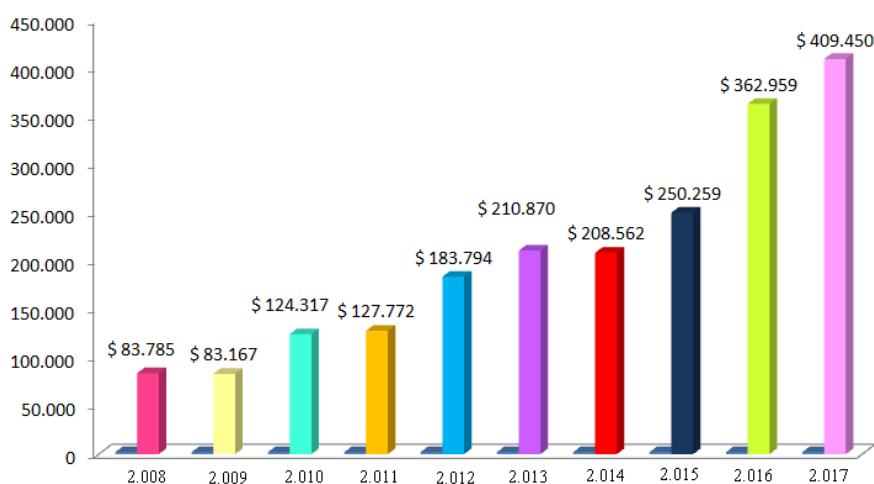
A simple vista se puede notar que la misma no posee estrategias de crecimiento y mucho menos una planificación de ventas anticipada. Los resultados arrojados muestran en ocasiones porcentajes positivos pero no así porcentajes que se superen de un año al otro. Todo parece estar regido por la “buena suerte”. Por que de manera repetitiva, un año presenta porcentajes de crecimiento altos y al siguiente porcentajes de crecimiento bajos.

De seguir operando así, la microempresa difícilmente podrá tener un crecimiento continuo y acelerado.

A modo de esclarecer la tabla antes mencionada, el siguiente gráfico plasma la evolución de ventas a lo largo de los últimos 10 años de actividad de la microempresa. En el mismo se puede visualizar de una forma más dinámica los montos obtenidos de las ventas luego del pago de todos los impuestos. Si bien en la gráfica se puede notar un continuo crecimiento, en términos porcentuales no representa un concepto continuo ni planificado por parte del negocio.

Ventas de los últimos 10 años

Ilustración 24: Ventas año 2008-2017.



Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS

La presente microempresa “El Surco Repuestos” tan sólo cuenta con un empleado que es el mismo dueño.

Esta situación básicamente se fue dando por cuestiones personales de comodidad y para no tener que realizar pagos de sueldos a terceros.

Como es de público conocimiento tener empleados de acuerdo a las leyes en Argentina, resulta algo por demás complejo, sobretodo en actividades que no requieren la presencia de varios empleados.

Los horarios de la microempresa son de Lunes a Viernes de 8 a.m a 12:30 a.m ; y de 16:00 p.m a 20:00 p.m. Y Sábados sólo de 8:00 a.m a 12:30 a.m.

Los mismos son cubiertos por el dueño, que en caso de viajar o enfermarse, deja a cargo a algún familiar idóneo de las actividades de la microempresa.

Como tareas básicas a realizar, el dueño se encarga de:

Ilustración 25: *Tareas del empleado.*



Fuente: Elaboración propia.

1.Contacto con los proveedores: es el resultado de los pedidos de los clientes hacia el dueño o la observación de éste en cuanto a las mercaderías necesarias para mantener la actividad comercial. El contacto básicamente se lleva a cabo a través de una comunicación vía internet (correo electrónico) a través de la cual el dueño de la microempresa solicita los repuestos y accesorios de su interés. Los cuales paga a 30 días por depósito bancario

2.Recepción de la mercadería: una vez solicitada la compra, los proveedores envían las mercaderías a través de transporte terrestre. El dueño es el encargado de retirarlas al momento de su llegada.

3.Organización de la mercadería: al ingresar nuevos productos, el dueño se limita a supervisar las facturas, garantizando que el envío corresponda con lo pedido al proveedor. Sin cargar en algún software la existencia de cada uno de los repuestos y accesorios que conforman parte de la cartera de productos.

4.Determinar precios: por lo general en la fase de “determinar precios” el dueño analiza la situación económica en la que se encuentra el país.

En estos dos últimos años afirmó aumentar casi un 50% sobre el valor real de repuestos costosos, y entre un 60% y un 70% del valor en repuestos más “pequeños”.

5.Venta de productos: una vez colocados los productos en los estantes correspondientes y rotulados con sus códigos, el dueño esta listo para su posterior venta.

6.Pago a los proveedores: como se mencionó anteriormente, el pago a los proveedores se realiza a 30 días por medio de depósito bancario, ya que sus proveedores no se encuentran físicamente en Salta Capital. Esto significa un pago antes o después de la venta de los productos, dependiendo las ventas de los mismos.

En cuanto a la planificación y determinación de objetivos, de manera sorprendente en cuanto a sentido común pero no demasiado al ver los resultados de la microempresa, esta no cuenta con ninguna planificación. Es decir, que el dueño sólo se limita a comprar los productos solicitados por sus clientes o que él cree necesarios a la hora de vender. Sin tener un esquema de posibles ventas, desconociendo totalmente los meses de mayor o menor movimiento.

QUINTA PARTE

ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA MICROEMPRESA SALTEÑA.

Introducción

A modo de obtener mayor información de aspectos internos de la microempresa, y entender las expectativas del rumbo del negocio “El Surco Repuestos”, el investigador consideró oportuno la realización de una entrevista al correspondiente dueño.

La misma entrevista consistió en un diálogo totalmente informal con Walter Darío Flores, quien hoy en día hace todo lo posible para que la microempresa siga en marcha.

La microempresa fue fundada por el mismo motivado por el sueño de su grupo familiar de seguir con el rubro de repuestos de tractores.

En los años 1.955 su padre Francisco Carmen Flores con sólo 25 años había fundado su primer empresa “La Agrícola S.R.L” ubicada en calle San Juan.

Durante los primeros 20 años todo marchaba a la perfección pero lamentablemente por cuestiones de ambición y de querer acaparar el mercado con otro tipo de productos de los cuales no tenía demasiada noción, la inversión en divisas que realizaron los llevo a su primer quiebra.

Es allí donde Darío tuvo que aprender el oficio y ayudar a su padre a salir de la crisis. Fue así que fundaron la segunda microempresa del grupo familiar “Respuestos Flores” en el año 1.979, la cual lamentablemente tampoco tuvo éxito.

Sin animos de perder la esperanza, Walter Darío Flores decidió fundar una empresa de carácter más pequeño en la cual no dependiera de empleados, los cuales a través de su experiencia no habían resultado de mucha ayuda.

Fue así que en Enero del año 2.003 puso en marcha su propio microemprendimiento llamado “El Surco Repuestos”. A diferencia de sus experiencias pasadas, Walter decidió ser su propio empleado. Con esta acción no tendría que pagar al estado por concepto de sueldos, obteniendo de esta forma mayores ganancias sobre las ventas.

Afirma que si bien en un primer momento la idea del mircoemprendimiento fue para potenciarlo, con el pasar del tiempo resultó demasiado desgastante.

La primer razón de ello no sólo fue la complejidad de ser uno contra todos las responsabilidades que conllevaba tener su propio negocio, sino también por el hecho de darse cuenta que sus hijos no tenían interés en continuar con la actividad.

Esto le hizo replantearse la existencia de la microempresa. A partir de entonces vio sus sueños como una realidad sin rumbo ni justificaciones.

De pronto las ganas de hacer un negocio conocido y exitoso, pasó a ser sólo un negocio “rentable”.

Preguntas

¿Cómo fueron los primeros años?

-Darío: Los primeros años fueron algo difíciles... el país estaba mal. Todo lo que ganaba se me iba en impuestos y en comprar más mercaderías. Sabía que necesitaba hacer stock. Era en lo único que pensaba, pero quizás no tomé las mejores decisiones. Durante todos estos años destine un 60% de mis ventas a comprar mercaderías, y si bien hoy estoy orgulloso de eso, quizás tendría que haber ahorrado más dinero e invertirlo en empleados que se encarguen del negocio sin tener que encargarme yo de todo.

¿Cómo se desenvolvía el mercado rubro repuestos de tractores en sus inicios?

-Darío: Nunca hice investigaciones acerca del “mercado” como le llamás. Desde chico fue lo que me enseñó mi papá. Pero algo que puedo afirmar, es que el campo siempre nos dio oportunidades. Creo que es como el supermercado, es algo imprescindible para todos. Con el campo pasa lo mismo, por supuesto en países como Argentina donde casi todas las provincias se dedican a la agricultura.

(Se ríe) Nosé si respondí a la pregunta, pero de manera resumida creo que el “rubro” de tractores es como Argentina, tiene sus idas y vueltas, pero siempre te da de comer.

¿Cómo estaba compuesta la microempresa?

-Darío: A diferencia de las empresas de mi papá, la microempresa “El Surco Repuestos”, jamás tuvo empleados. Recuerdo no haber tenido buenas experiencias con ellos, no había confianza, y la actividad a la cual me dedico no requiere demasiado personal. De hecho al ser un microemprendimiento, conmigo me basta.

¿De qué manera administrabas la misma?

-Darío: Basicamente por la intuición. No soy una persona con estudios en administración de empresas o en Marketing como vos.

Antes las cosas se hacían distinto. Te interesaba un oficio y aprendías con alguien que supiera. Yo aprendí desde muy chico. De hecho esto es mi vida. Considero que sé bastante de tractores y eso me da cierta garantía con los clientes. A menudo los asesoro con las ventajas de uno u otro repuesto, y me lo agradecen. Confían en mí. Y en cuanto a la administración, como te dije antes... las cuestiones acá son muy básicas. Tienes que tener los repuestos que necesitan los clientes. Lo único que hice y continuo haciendo es: Mantener un stock alto de productos para que los clientes puedan conseguirlos en el momento que vengan a mi local. Pedir más repuestos de acuerdo al panorama que voy visualizando, es decir, si vinieron 5 clientes y me piden algún repuesto que no tengo, investigo que salida tiene, si se vende mucho o no, y pedirlo o abstenerme.

En cuanto a lo contable, tuve la suerte de tenerlo a mi amigo contador Adrian Aguirre, que siempre se encargó de asesorarme.

¿Crees que este tipo de acciones “básicas” como le llamas, dieron buenos resultados?

-Darío: En un principio lo creí.... De hecho todos estos años, hasta que comenzaste tu carrera y me llamó la atención. Si bien sigo creyendo que la intuición y la experiencia son fundamentales, creo que me faltó plasmar objetivos y concretarlos como me solés comentar.

Me manejé día a día, lo único que me importaba era ganar dinero para mis gastos personales y familiares. Pero claro que me doy cuenta, que quizás si hubiera marcado metas a largo plazo, y manejado mis “recursos empresariales” como le llamás (se ríe), hoy sería muy distinto.

Durante estos años, ¿ siempre te dedicaste a la venta de repuestos de tractores multimarcas...o probaste con algún otro tipo de repuestos?

-Darío: Sólo a repuestos de distintas marcas. Como dije antes, considero que sé bastante de repuestos de tractores. Nunca intenté probar otra cosa. Creo que si me arriesgo en otro sector como autos o algo distinto a tractores, me llevaría años. Puedo

tener algo de idea respecto a autos, pero no es mi fuerte. De hecho la primer quiebra de mi papá pasó por eso. Le iba muy bien con la empresa, hasta que decidió invertir en un banco de prueba de cosechadoras. La inversión fue en dólar, y lo perdimos todo.

(Pausa) Más allá de todo esto, tengo fé en el campo, tengo clientes que eran clientes de mi papá, de hecho son ellos quienes me traen nuevos clientes. A lo que voy, es que muchos por ahí creen que vender repuestos de tractores es una actividad de pocas ventas. Ciertamente mis clientes no vienen todos los días como en un supermercado, pero cada vez que vienen hacen compras significativas. El tema es ése...las ventas pueden ser demasiado imprevistas.

¿Crees que de alguna forma se podría predecir las ventas?

-Darío: No lo creo... quizás podría implementar eso que me decís vos de tener más concretos mis objetivos...ponerme una meta de vender cierto monto determinado mes. Pero nunca lo hice.

Respecto a las ventas, ¿hiciste algún cambio en tu forma de vender los repuestos, o siempre operaste igual?

-Darío: (Piensa) Por muchos años...será desde el 2.003 que abrí el negocio, hasta... aproximadamente el 2015 operé siempre de la misma forma. Vendía a mis clientes de toda la vida y a quienes vinieran al local. Nuncá había invertido en nada respecto a publicidad. Todo era de boca en boca. Pero hace 3 años se me ocurrió hacer mis propias tarjetas...y publicitarme en internet. Fue demasiado positivo lo de internet. Pensé que no iba a influir en nada, pero mis clientes incrementaron desde entonces.

¿Cuáles son tus planes para el futuro de la microempresa?

-Darío: (se ríe) no sé. Tengo 54 años y siento que lo único que puedo hacer es mantenerla como esta... o a lo sumo invertir un poco más para tener ventas más estables. Pero definitivamente no pediría ningún préstamo, ni pondría de mi propio bolsillo. Con la situación en la que está el país agradezco seguir teniendo ventas. En cuanto al negocio, no quiero sonar negativo pero ya me estoy poniendo viejo, y no hay quien se interese por seguir con la actividad.

Fuera de pensar que nadie quiere continuar con el negocio. Si existiera alguien que si lo quisiera hacer... ¿Qué medidas tomarías? ¿Incorporarías nuevos productos? ¿Abarcarías más mercado?

-**Darío:** (se ríe) Ojalá hubiera creado interés en mis hijos por el negocio de su padre. (Piensa) ... Lo de incorporar nuevos productos no creo, tengo fe en el campo, lo conozco, y por la situación que atraviesa Argentina , muchas personas prefieren conservar sus tractores y mantenerlos. Lo que quiero decir, es que si bien en estos últimos años se comenzaron a comercializar modelos nuevos de tractores, donde mis repuestos no serían para nada útiles, tengo muchos clientes que no pueden afrontar la compra de uno. Esto significa que el stock de repuestos que compré durante toda mi vida, siguen siendo útiles para mis clientes y para muchas personas con su misma capacidad de producción. Se muy bien que en toda Argentina hay productores dueños de tractores iguales a los míos...el tema es llegar a ellos.

CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN REPRESENTATIVA.

Como instrumento cuantitativo principal, el investigador optó por desarrollar cuestionarios dirigidos a la muestra representativa antes mencionada (de aproximadamente 90 personas). La cual se obtuvo a partir de una fórmula que tuvo en cuenta la población determinada por los clientes actuales de la microempresa “El Surco Repuestos” (400 personas)

A modo de no sesgar la información, el investigador realizó los cuestionarios de manera autosuministrada y anónima. Es decir, éste les entregó los cuestionarios a cada uno de los clientes “elegidos” a medida que frecuentaban el local, para que ellos mismos marquen la opción que más les definiera.

Una vez completado el cuestionario el cliente debía doblar la hoja y colocarlo en una especie de urna. De esta manera el cliente respondía el cuestionario sin la presión de quedar bien o no con el dueño de la microempresa.

El período de realización de encuestas fue aproximadamente de 3 meses (Marzo-Mayo), ya que como se verá más adelante la frecuencia de visita al local es por lo general de una vez al mes, y para cumplir con los objetivos propuestos de muestra, debían responder aproximadamente 90 personas en su preferencia clientes habituales de la misma.

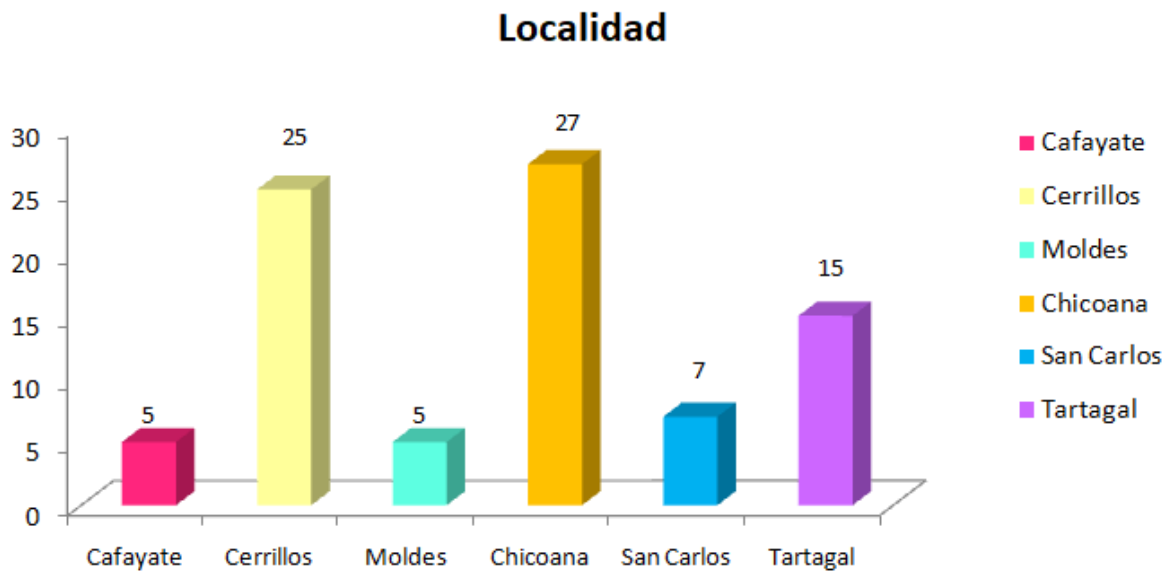


Ilustración 26: *Residencia de los clientes de la microempresa.*

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al primer ítem del cuestionario “Localidad”, de los 90 encuestados, 6 personas se olvidaron de completar con su información correspondiente.

De todas formas, estos cuestionarios fueron tomados como válidos, ya que las demás preguntas estaban respondidas en su totalidad.

De 84 personas encuestadas (en su gran mayoría clientes habituales), pertenecen a las localidades de:

Tabla 15: *Localidad de los clientes de la microempresa.*

Localidad	Cantidad de personas
Chicoana	27
Cerrillos	25
Tartagal	15
San Carlos	7
Cafayate	5
Moldes	5

Fuente: Elaboración propia.

Con dicha información se podría determinar dónde se encuentra la mayor concentración de clientes, a modo de buscar soluciones en cuanto a su llegada.

1.¿Con que frecuencia asiste al local comercial "El Surco Repuestos"?

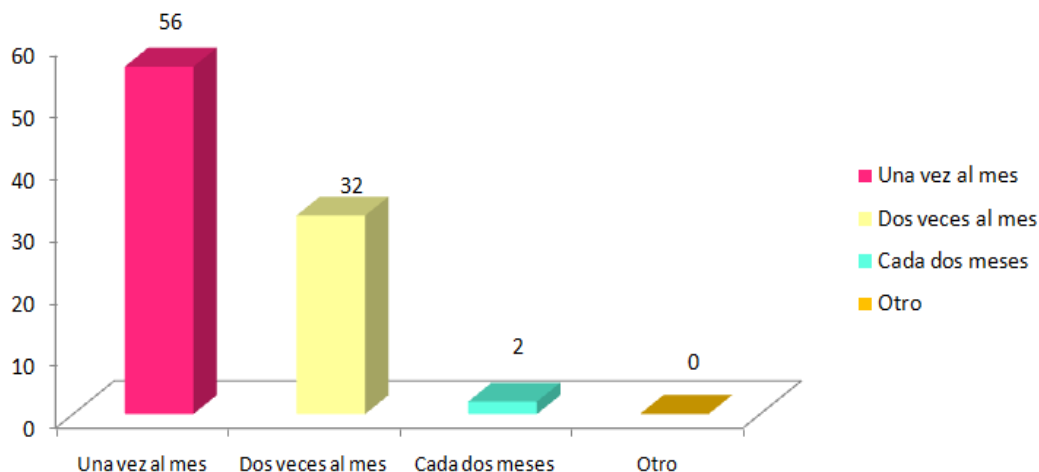


Ilustración 273: Frecuencia de visita al local comercial por parte de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

De 90 personas que respondieron el cuestionario 56 personas admiten asistir una vez al mes al local comercial, lo que no implica que todas las veces realicen compras en el mismo. A su vez, 32 personas admiten asistir dos veces al mes y sólo 2 personas cada dos meses. Ninguna respondió bajo la descripción “otros” (que podría haber sido una/dos veces a la semana o cada más meses)

Estos resultados arrojan la poca frecuencia de los clientes al local comercial.

Hipótesis de los motivos

Junto a la primer pregunta : 1 *¿Con qué frecuencia asiste al local comercial “El Surco Repuestos”?* se conjugó la pregunta abierta *¿Motivos?*. Entre los cuales se destacan:

- Falta de necesidad.
- Lejanía del local comercial

Respecto al primer ítem: Falta de necesidad, los repuestos de tractores a diferencia de otros productos, tienen un carácter más duradero en su ciclo de vida. Dependiendo de su función y tamaño, estos tendrán mayor o menor perpetuidad. Un ejemplo claro de

esto podrían ser: los cigüñales que tienen una durabilidad de aproximadamente 5 años o bien los filtros que tienen un ciclo de vida de aproximadamente 6 meses.

Ahora bien, respecto al segundo ítem: Lejanía del local comercial si bien la cartera de clientes se encuentra distribuída en los distintos departamentos de Salta, muchos de ellos consideran que el local comercial ubicado en Salta Capital zona macrocentro resulta lejano en comparación con los departamentos como:

Cafayate, Moldes (La Viña) , General Jose de San Martín (Tartagal), San Carlos (Animaná), Anta (Apolinario Saravia).

Y no tanto así los clientes que se encuentran en Chicoana(El Carril), y Cerrillos (La Merced).

2.¿El local comercial es de fácil acceso?

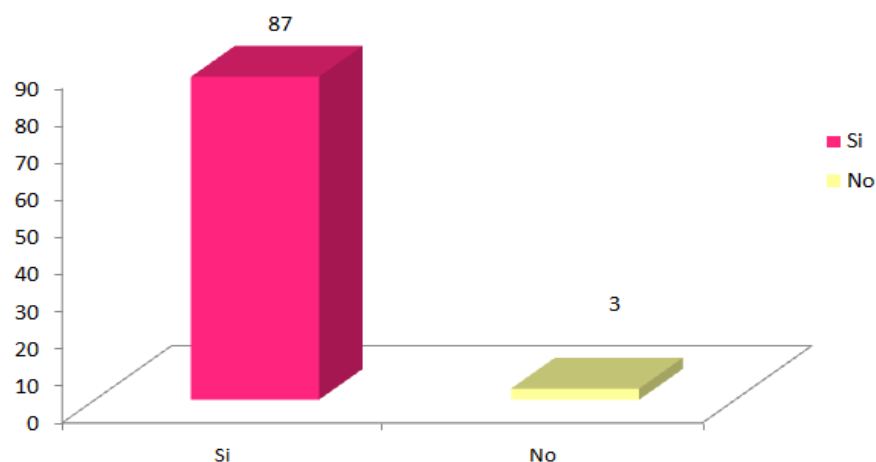


Ilustración 284: Accesibilidad al local comercial (estacionamiento, ubicación)

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la segunda pregunta: **2. ¿El local comercial es de fácil acceso?** 87 personas respondieron afirmativamente y tan sólo 3 personas de manera negativa.

Claramente la gran mayoría coincide en la facilidad de llegada que tiene el local. Esto quiere decir en cuanto a su estacionamiento y fácil ubicación.

Al tratarse de una zona macrocentrica no tan cercana a las peatonales, los clientes cuentan con la posibilidad de estacionar a la hora que ellos deseen, ya que pueden

hacerlo o bien sobre calle Mendoza, o bien por calle Moldes, ya que el local comercial se encuentra ubicado en un inmbueble que ocupa exactamente la esquina que intersectan dichas calles antes mencionadas.

3. ¿Encuentra los productos deseados para sus maquinarias?

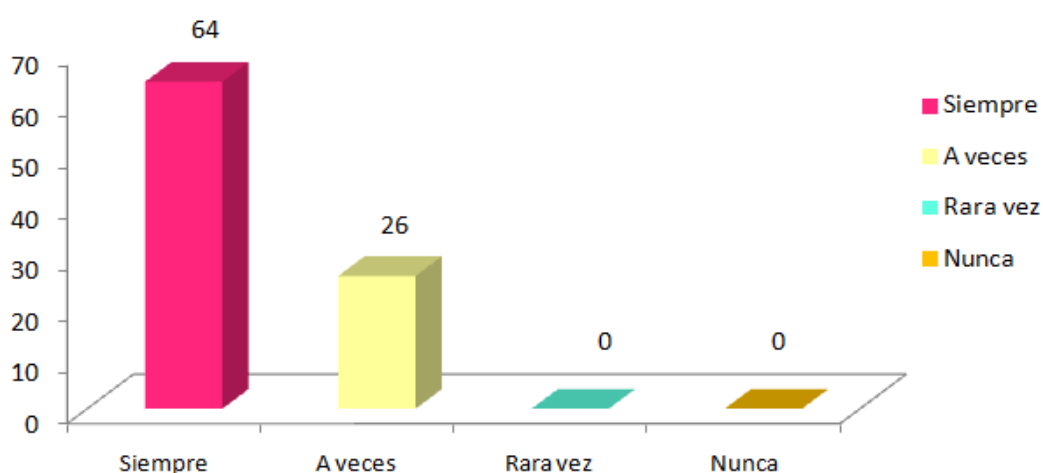


Ilustración 29: Disponibilidad de productos.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la tercer pregunta: **3. ¿Encuentra los productos deseados para sus maquinarias?** El 71% de los encuestados (64 personas) afirman siempre hacerlo, en cuanto al 29% restante (26 personas) afirman hacerlo a veces.

Estos resultados dan una respuesta sumamente positiva, ya que la mayoría de los clientes afirma encontrar los productos necesarios para el funcionamiento de sus maquinarias. Sin embargo no hay que perder de vista aquel 29% de personas encuestadas que respondieron “a veces”.

4. Si tendría que calificar la calidad obtenida en los productos, su satisfacción es:

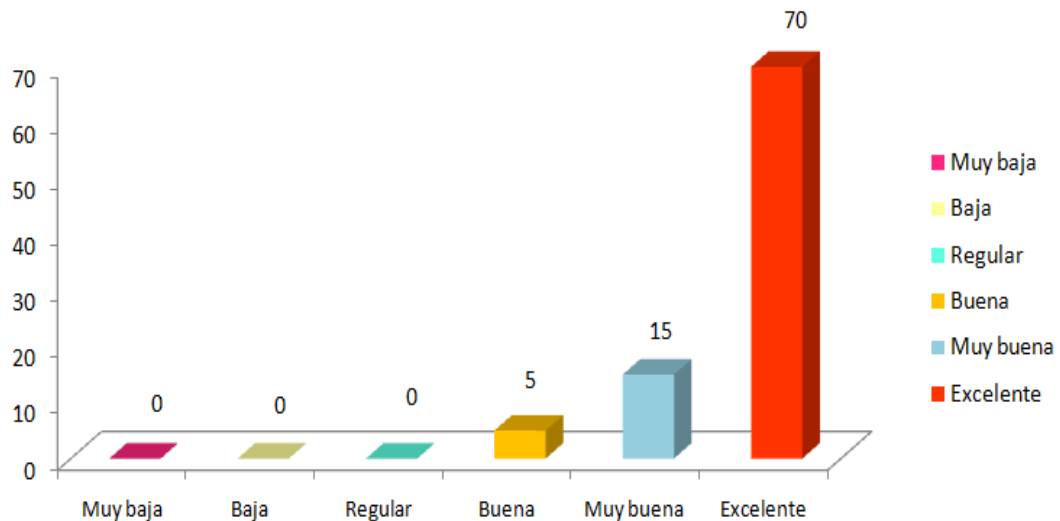


Ilustración 305: *Calidad obtenida en los productos.*

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la pregunta anterior, la gran mayoría de encuestados (70 personas) calificaron de “Excelente” la calidad obtenida en sus productos. A su vez, 15 personas calificaron de “Muy Buena” y tan sólo 2 personas de “Buena”.

Esto quiere decir que en parámetros generales la microempresa salteña “El Surco Repuestos” es percibida como un microempresa que ofrece productos de calidad

5. ¿Con que frecuencia considera que el personal resuelve sus problemas?

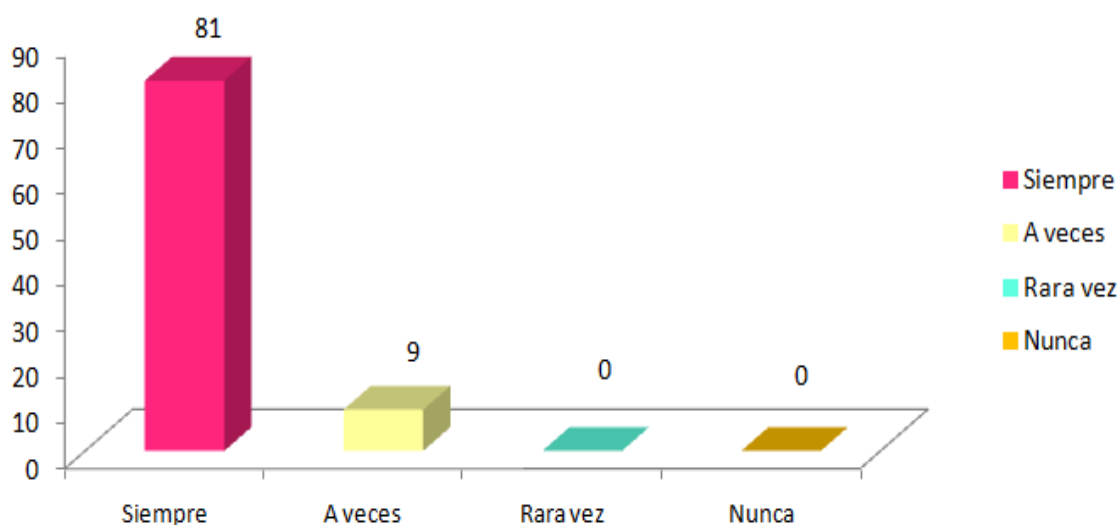


Ilustración 316: Resolución de problemas por parte del personal.

Fuente: Elaboración propia

Junto con las dos preguntas anteriores, la pregunta 5: **¿Con que frecuencia considera que el personal resuelve sus problemas?** Se puede observar un alto grado de respuestas positivas. Tan sólo 9 personas respondieron “a veces” lo cual no significa una falta de resolución total del problema. Esto se debe básicamente a la experiencia que tiene el dueño de la empresa en el rubro, ya que conoce demasiado bien los tipos de tractores a los cuales vende repuestos y accesorios.

6. ¿Qué aspectos le gustaría que cambien en el servicio de venta?

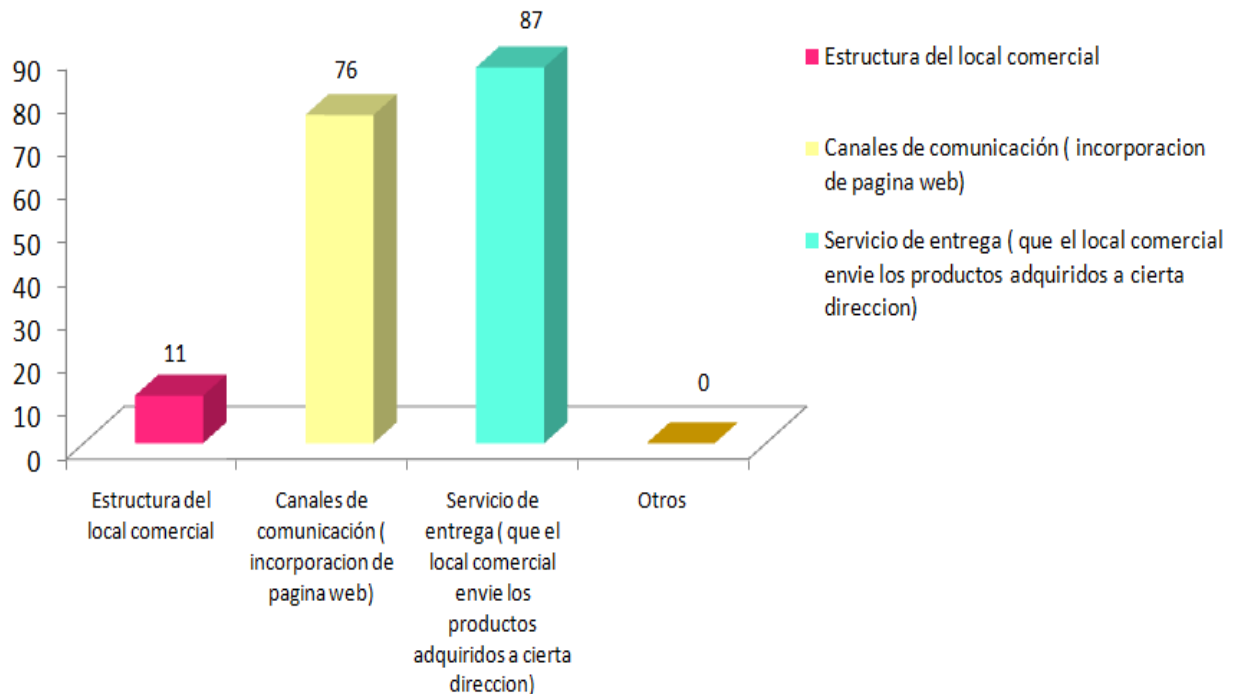


Ilustración 32: Aspectos a cambiar de la microempresa.

Fuente: Elaboración propia

Al ser una pregunta multiopción, las respuestas obtenidas no serán 90, ya que cada persona tuvo la posibilidad de marcar más opciones aumentando así la cantidad por cada ítem.

Actualmente la comercialización por parte de la microempresa salteña, se basa principalmente en la compra de productos a proveedores, para luego venderlos a sus clientes finales, siempre de manera presencial. Es por ello y debido a las distancias existentes entre cliente y vendedor (“El Surco Repuestos”) que el ítem con mayor demanda resultó ser “Servicio de entrega”. Es decir, que el local comercial envíe el producto adquirido por el cliente a la dirección que éste le suministre para mayor comodidad.

Por otro lado, el ítem más solicitado fue incorporación de canales de comunicación (página web). Si bien el tesista llegó a la conclusión a través del dialogo con los

distintos clientes que los mismos no contaban con redes sociales como ser Facebook o Instagram, la gran mayoría reconoció como buena idea la incorporación de una pagina web. El motivo principal de esto es como se mencionó antes, la posibilidad de comunicarse con la microempresa de una manera más fluida en la que sus dudas puedan ser respondidas a la brevedad, como así también la posibilidad de obtener presupuestos de repuestos sin tener que asistir al local comercial.

En cuanto al primer ítem: “Estructura del local” sólo 23 personas consideraron que debía ser remodelado. La hipótesis central del investigador respecto a ello, es básicamente que si bien la microempresa no cuenta con una estructura imponente, no es un aspecto que los clientes en este tipo de rubro aprecien.

ANÁLISIS F.O.D.A

Ilustración 33: *Análisis F.O.D.A.*



Fuente: Internet.

Luego de haber analizado toda la información competente hacia el tema central del trabajo, es oportuno hacer un resumen de los aspectos positivos y negativos tanto de las cuestiones internas de la microempresa, como así también respecto de su entorno.

ORIGEN INTERNO

Fortaleza

- Marcada experiencia en el rubro repuestos para tractores: Si bien la microempresa salteña sólo cuenta con 15 años dentro del sector, su dueño posee muchísima experiencia previa en el mismo del cual se hizo conocido.
- Reconocimiento de calidad por parte de los clientes. De acuerdo a los cuestionarios dirigidos a la muestra casi un 80% calificó de excelente la calidad obtenida en los productos, un 15% de muy buena y sólo un 5 % de buena. Sin existir respuestas negativas en cuanto a calidad de los productos.
- Precios valorados por los clientes. Al tratarse de un sector en fase de madurez, donde todas las empresas se encuentran consolidadas. La microempresa salteña adopta en líneas generales la posibilidad de realizar presupuestaciones favorables para sus clientes, ya que éste es el medio más efectivo para mantener a los mismos.
- Buen asesoramiento por parte del personal.

Debilidades

- No posee identidad de marca. Los clientes se refieren al local comercial como el apellido de su dueño “Flores” y no como el nombre que realmente tiene.
- Manejo deficiente de las ganancias por ventas (reinversión). La microempresa no cuenta con objetivos de ventas, ni una planificación de cómo administrar sus ganancias posteriores.
- Falta de servicios que faciliten la adquisición de los productos. Actualmente la microempresa sólo realiza ventas en su local comercial, en efectivo y no posee un medio comunicacional más ágil para responder inquietudes a la brevedad.
- Ubicación geográfica del local comercial: si bien en los cuestionarios dirigidos a la muestra, se obtuvo respuestas positivas acerca del acceso del local comercial (estacionamiento y fácil ubicación). Su ubicación geográfica en cuanto a localidad, se encuentra alejada de muchos clientes habituales ubicados en departamentos

como: Cafayate, Moldes, General Jose de San Martín, San Carlos y Anta. Lo que entorpece las visitas al local comercial.

ORIGEN EXTERNO

Oportunidades

- Medios comunicacionales masivos que permitan llegar a nuevos mercados y refrozar los existentes: Teniendo en cuenta la situación económica, financiera y tecnológica del país, internet ofrece buenos resultados a bajo costo.

Por medio de plataformas virtuales, los clientes podrían contactarse de forma más fácil, cómoda y rápida con la microempresa, visualizando la cartera de productos para su posible compra a través de la misma, o bien para obtener presupuestaciones sin tener que asistir al local comercial.

Amenaza

- Facilidad de compra en maquinarias con mayor tecnología: Si bien la microempresa tiene como publico objetivo los pequeños y medianos terratenientes, quienes utilizan determinadas maquinarias con tecnologías promedio. Cabe destacar la posibilidad, de que éstas personas, migren hacia maquinarias más modernas que se encuentren disponibles en el mercado con una mejor financiación. Lo cual generaría una mayor demanda en repuestos con tecnologías acordes, dejando de lado, la cartera de productos ofrecidos por “El Surco Repuestos”.
- Inflación: perdida en el poder adquisitivo de las personas. Al tratarse de un país como Argentina, lamentablemente es un factor que siempre hay que contemplar.
La fluctuación y perdida del valor económico, durante los últimos años han alcanzado valores sumamente relevantes. Los cuales impactan de manera directa en la comercialización de los distintos productos.

SEXTA PARTE

CONCLUSIÓN

Recordando los objetivos del presente trabajo de investigación:

1. Identificar los recursos empresariales (materiales, tecnológicos, humanos y financieros) en los cuales la microempresa hizo incapié durante sus últimos 10 años.
2. Describir quienes gestionaron la microempresa en cuestión.
3. Interpretar la evolución de las ventas de la microempresa salteña, en los últimos 10 años.
4. Analizar el impacto del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (P.E.S.T.E.L) en la competitividad de la microempresa.
5. Determinar innovaciones referidas a la administración de los recursos empresariales, son adecuadas para aplicar en la microempresa salteña, “El Surco Repuestos”.

Se determinaron las siguientes argumentos:

En respuesta al **primer objetivo**, se identificó la gestión de abastecimiento como propósito principal de la microempresa durante sus últimos años.

Claramente el único objetivo del negocio fue vender por vender, sin tener en cuenta el manejo posterior de sus ganancias. El 60% / 70% de las ventas se destinan a una reinversión para acumular más stock, el cual sigue siendo ofertado a la misma cartera de clientes. Es decir, que la microempresa cuenta con demasiados productos para la demanda de clientes habituales, ya que no realiza grandes campañas en aumentar su número de compradores. Como recurso de comercialización, sólo se limita a la venta física y de pronto realiza “publicidad” mediante tarjetería, y anuncios pagos en recomendaciones de internet. Posee una estructura de local pequeña, que si bien no afecta en su actividad, no cuenta con soportes de ventas que “acompañen” las necesidades de sus clientes, como ser: pedidos de presupuestación, dudas varias o bien la comodidad en la compra sin tener que asistir al local comercial.

Por otra parte, la microempresa no se encuentra organizada en cuanto a las características de sus clientes. Es decir, que no tiene demasiada noción acerca de la

cantidad exacta de tractores con la que cuentan los mismos, como así tampoco de cuál es su localidad de residencia u actividad primaria.

En cuanto al **segundo objetivo**, la gestión de la microempresa “El Surco Repuestos”, si bien siempre estuvo direccionado bajo una sola persona, en este caso, el dueño de la misma. Se pudo corroborar a través de datos de ventas, la existencia de servicios terciarizados por parte de un contador. Quien en muchas ocasiones brindo herramientas para la organización en cuanto a temas legales y de facturación.

Respecto al **tercer objetivo**, y a modo de refrescar los datos obtenidos, podemos ver que la evolución de las ventas nunca fue sostenida ni proyectada con anticipación.

Tabla 16: Montos y porcentajes de crecimiento de ventas de un año a otro (2008-2017)

Año	Ventas	Crecimiento	
		Monto	%
2008	\$ 83.785		
2009	\$ 83.167	-613	-0,7%
2010	\$ 124.317	+41.150	49,48%
2011	\$ 127.772	+3.455	2,78%
2012	\$ 183.794	+56.022	43,85%
2013	\$ 210.870	+27.076	14,73%
2014	\$ 208.562	-2.308	-1,09%
2015	\$ 250.259	+41.697	20%
2016	\$ 362.959	+112.700	45,03%
2017	\$ 409.450	+46.491	12,81%

Fuente: Elaboración propia.

Si bien los años referenciados en amarillo presentan porcentajes importantes de crecimiento, se puede ver de la misma forma que los años siguientes a ellos en su gran mayoría, no presentan cifras importantes. Es decir, que sus ventas parecieran estar libradas al azar y no a una planificación previa.

De lo contrario, si la microempresa en cuestión se hubiera planteado objetivos concretos de ventas, podría haber experimentado un crecimiento constante y sostenido en el tiempo. Obteniendo de esta manera porcentajes crecientes año tras año, superando al anterior.

Ahora bien, con respecto al **cuarto objetivo**, dentro del entorno político y económico, se puede apreciar la incidencia anual desde el año 2.007 al presente de cuestiones inflacionarias a nivel país.

Como plantean los integrantes del Centro de Estudios y Servicios³⁴ (Bolsa de Santa Fé), en el siguiente gráfico se puede visualizar los porcentajes inflacionarios de los años antes mencionados.



Fuente: elaboración propia en base a datos del IPC – Congreso.

Los cuales si bien impactaron la capacidad económica de los clientes, no jugaron un papel completamente negativo en las ventas de la microempresa, ya que si bien se registraron dos años de decrecimiento respecto de su anterior (Año 2.009 con una caída del -0,7% y año 2.014 con el -1,09%). El resto de los años reflejaron porcentajes de crecimiento respecto de sus años anteriores.

³⁴ Recuperado de: <http://www.infocampo.com.ar/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Lautaro-1.pdf>

De la misma manera se puede nombrar al ámbito legal, que si bien estableció subas porcentuales en el pago de impuestos de jubilación, rentas y municipalidad a lo largo de la actividad comercial de la microempresa, ésta siempre pudo hacer frente a ello.

Por el contrario la ley de cartelería impuesta en los últimos años sí influyó en las decisiones del negocio, ya que éste consideraba demasiado alto el pago de los impuestos referidos a dicho concepto. Esta cuestión obligo al dueño de la misma a retirar el cartel luminoso ubicado en el exterior de sus instalaciones.

De toda manera, respecto al carácter legal, no representa un ámbito hostil, imposible de cumplimentar, ya que como cuestiones relevantes a la hora de tener un microemprendimiento sólo es necesario cumplir con la habilitación comercial y el pago de ciertos impuestos.

Por último, respondiendo al **quinto objetivo**, se planteó una serie de innovaciones referidas a la administración de los recursos empresariales bajo el título de “Recomendaciones”.

De esta manera se puede afirmar el logro de todos los objetivos propuestos dentro del trabajo de campo.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los conocimientos obtenidos a lo largo del cursado, se sugiere plantear estrategias sobre los siguientes aspectos:

Estructura ideológica

Como punto de partida, se llegó a la conclusión de que la microempresa carece de una identidad de marca definida. Es decir, que la misma no cuenta con rasgos que definan los valores u objetivos de la microempresa.

Al entrar en el local comercial no hay colores que creen a simple vista la idea de homogeneidad en sus productos. Se percibe más bien como un negocio multimarca (que claramente lo és). Sin embargo, el hecho de vender varias marcas no implica que muchos de sus clientes se refieran a la microempresa como el apellido de su dueño (“Flores”) y no como el nombre que realmente tiene (“El Surco Repuestos”).

Esta apreciación se llevó gracias a la plática del investigador con sus diversos clientes.

De esta manera el tesista sugirió al dueño asesorarse con diseñadores gráficos para la creación de un nuevo logo, que transmita a los clientes de qué se trata la microempresa y genere en ellos ganas de elegirla.

A su vez, se cree oportuno acondicionar el local comercial con la paleta de colores elegida en su logo, y de manera conjunta hacer lo mismo respecto a tarjetería y packaging.

Logo actual

Ilustración 34: *Formato logo actual.*

EL SURCO
REPUESTOS PARA TRACTORES

Observaciones: De acuerdo a la página web de Merca 2.0³⁵ (mercadotecnia publicidad medios) existen cuatro elementos que se deben considerar al hacer un logotipo:

➤ **Color**

Las tonalidades de una marca influyen en la percepción que el público tiene del producto, pues de acuerdo con la *Psicología del Color* el azul tiene la capacidad de proyectar seguridad, calma, fuerza y honestidad; el rojo energía, amor y pasión; el morado creatividad y nostalgia; el negro sofisticación, lujo y autoridad, mientras que los logos multicolores están relacionados con positivismo.

➤ **Tipografía**

La forma que tengan las letras también proyecta emociones en el consumidor. Lancetalent señala que los logotipos no deben de incluir diferentes fuentes, no deben de estar muy pegadas una de la otra, sobre todo si se trata de cursivas, además de que no deben de colocarlas sobre fondos muy elaboradas. Hacerlo puede provocar que el diseño se vea sobrecargado y no se entienda.

➤ **Geometría**

Los círculos, líneas y triángulos se usan con frecuencia en la elaboración de logotipos, pues de acuerdo con Colourfast los círculos proyectan emociones positivas como amor, compañerismo. Por otra parte las líneas están asociadas con masculinidad, tranquilidad y dinamismo, mientras que los triángulos reflejan eficiencia, profesionalismo y balance.

➤ **Espacios**

Los huecos entre letras pueden estar relacionados con el diseño, por lo que la proximidad entre un elemento y otro debe de permitir que se distingan y reflejen una imagen equilibrada y acorde con el producto que se vende. La escala de las letras tampoco debe de desentonar con el diseño pues se presta a que pierda interés por parte del público.

En base a todo lo antes mencionado se decidió dejar a un lado el logo utilizado durante los últimos 15 años para realizar uno nuevo que proyecte el valor y los objetivos reales de la microempresa.

³⁵ Recuperado de: <https://www.merca20.com/4-elementos-que-debes-de-considerar-al-hacer-un-logotipo/>

De esta manera luego de consultar con distintos estudiantes de diseño gráfico de la Universidad Católica, se llegó a la siguiente propuesta:

Ilustración 35: *Formato propuesto para el nuevo logo*



Se diseñó un isotipo (pictograma)³⁶ fácil de leer y que no hace ninguna exageración de colores ni forma. Pero al mismo tiempo novedoso en el rubro, ya que no se lo percibe como hostil, sino de una forma más moderna.

Componentes del isotipo

El círculo se pensó de acuerdo a lo antes mencionado, ya que según Colourfast éste proyecta compañerismo y seguridad.

En cuanto a los colores, sólo se utilizó un color en cuanto al logo:

 Celeste

³⁶ Isotipo: se refiere a la parte simbólica o icónica de las marcas..Cuando se reconoce la marca sin necesidad de acompañarla de ningún texto. Ej: La “M” de McDonalds.

Y se añadieron tres colores en cuanto a tarjetería:

- ☐ Blanco
- ☐ Gris oscuro
- ☐ Gris claro

Ilustración 36: *Formato propuesto para la tarjetería (parte delantera)*



Ilustración 37: *Formato propuesto para la tarjetería (parte trasera)*



Dicha paleta se pensó para no caer en la combinación de colores de grandes marcas de tractores. Las cuales forman parte de la comercialización de los productos de la microempresa. Es decir, que la misma vende todas estas marcas.

De esta manera el cliente podrá disociar los productos multimarcas de la microempresa como tal. Percibiendo a “El Surco Repuestos” como una “marca” que venda productos de diferentes marcas de tractores, sin pasar desapercibido como un simple local comercial.

A continuación a modo ejemplo se plasman los diversos colores elegidos por las grandes marcas, que en muchos casos suelen repetirse.

Tabla 16: *Logotipos de grandes marcas*

Marca	Logo	Colores
FIAT		Azul
NEW HOLLAND		Blanco
MASSEY FERGUSON		Rojo
DEUTZ		Blanco Negro
JOHN DEERE		Amarillo Verde

Estructura financiera

Como plantea el profesor Fernando Cornejo en su libro de “Marketing Estratégico”³⁷ entre los varios objetivos que una organización adopta, el *crecimiento* es uno de los más comunes. Las empresas desean crecer en ventas, utilidades y otras dimensiones. Para lograrlo, deben seleccionar una tasa objetiva de crecimiento y diseñar una estrategia para alcanzarla.

El crecimiento puede alcanzarse de dos maneras:

- Con la actual línea de productos.
- Incorporando nuevas líneas de productos

Una **estrategia de crecimiento** puede ser diseñada por la empresa luego de analizar tres niveles:

- Las oportunidades que se presentan en su **actual** esfera de operaciones. Esto posibilitará un conjunto de prácticas que se conocen como **crecimiento intensivo**.
- El segundo nivel identifica aquellas oportunidades que se presentan a través de la **integración** (total o parcial) con proveedores y/o canales de distribución. Es el **crecimiento integrado**.
- Por último, se deben considerar aquellas oportunidades que están fuera de su esfera de operaciones y de su cadena comercial (proveedores y distribuidores). Es el **crecimiento diversificado**.

³⁷ Fernando, Cornejo. (2011). Marketing Estratégico.

Tabla 17: *Matriz de Crecimiento*

Crecimiento intensivo	Crecimiento integrado	Crecimiento diversificado
Penetración de mercado	Integración hacia atrás	Diversificación concéntrica
Desarrollo de mercado	Integración lateral	Diversificación Horizontal
Desarrollo de producto	Integración hacia adelante	Diversificación de conglomerado

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta dichas alternativas de crecimiento y luego de analizada la información, se sugiere aplicar en un 100% estrategias de crecimiento intensivo, haciendo foco en el **desarrollo de mercado**.

Lo que se plantea en un principio es mantener la cartera actual de productos, ya que como resultado de los cuestionarios, los clientes afirman en un 71% (64 encuestados) encontrar los productos siempre que asisten al local comercial. Es por ello que no se presentarían modificaciones sustanciales en la toma de decisiones respecto de qué mercaderías abastecerse.

Por el contrario, sí se plantean medidas totalmente necesarias para llegar a nuevos mercados con la actual línea de productos.

Como se pudo observar en las cifras de ventas, éstas son positivas luego del pago de impuestos, pero la reinversión de las ganancias que dejan las mismas, son mal administradas.

Al tratarse de una microempresa, ésta no cuenta con la suficiente envergadura financiera para establecer nuevas sucursales a lo largo del país. Prácticamente no resultaría rentable obtener créditos para hacerlo, porque el investigador notó la poca apreciación del local físico para los clientes (cuestionario).

Como cualidad relevante los clientes se mostraron sumamente interesados a la hora de plantear la posibilidad de establecer servicio de entrega, lo que resultaría exactamente el pie inicial para el desarrollo de mercados.

A modo de esclarecer la propuesta, el investigador plantea llegar a nuevos mercados a través de una herramienta de alcance general y bajo costo: internet.

A través de internet, la microempresa podría desarrollar una página web mediante la cual las personas interesadas en la actividad puedan visualizar y comprar los productos exhibidos. Dicha alternativa de venta, no sólo permitiría llegar a nuevos mercados, sino también reforzar las ventas en el mercado actual. Ya que los clientes actuales si bien se encuentran en la ciudad de Salta, en su mayoría residen en localidades alejadas del local comercial.

A modo de ejemplo la página web se visualizaría de la siguiente forma:

Bandeja Principal

Ilustracion 38: *Prototipo página web.*



Se plasmará de manera imponente el nombre de la microempresa “El Surco Repuestos”, junto con el slogan propuesto: “siempre con vos y tu campo”, como así también en la esquina superior derecha el logo de la microempresa.

Todo ello reforzará el nombre del negocio.

Cada ítem: Empresa, Productos, Promociones y novedades, Envíos, Financiación y Contacto tendrá una redirección que explique mejor la información correspondiente en dicho concepto.

A su vez la página contará con una ventana emergente en la parte inferior derecha, bajo el nombre de : “Chatea con nosotros” a modo de responder preguntas con mayor rapidez.

Compras

Al crear una página web el precio de la misma se va encareciendo de acuerdo a las funciones que se pretendan obtener de la inversión.

Para llegar a nuevos mercados es sumamente importante, que los clientes cuenten con un espacio de compra a través de la misma.

Para que funcione dicho espacio de compra, es necesario que el dueño del dominio contrate de manera conjunta un servicio de transacciones (pagos y cobros).

De esta manera el cliente podrá elegir el producto de su interés, clicar la opción “comprar”, e ingresar sus datos para que se habilite la entrega del dinero al vendedor.

Es por esta misma razón que a la hora de asociarse con servicios de pago, los mismos deben otorgar total confianza a ambos usuarios. Uno de los más conocidos a nivel país claramente es “Mercado Pago”.

MercadoPago³⁸ es un portal de pagos online, desarrollado por Mercado Libre para casi todo latino américa.

El mismo consiste en un sistema donde el cliente puede realizar un pago con tarjetas de crédito, transferencia bancaria o el saldo de su cuenta, entre otras alternativas segun el país de forma privada y segura dentro del portal de Mercado Pago, ésta acredita dicho pago a la cuenta de Mercado Pago del vendedor, quien puede movilizar su dinero a su cuenta bancaria una vez que se hayan completado los datos necesarios.

³⁸ Recuperado de: <https://wodes.com.ar/que-es-mercado-pago-y-como-funciona/>

Como servicios ofrece:

- Fácil gestión de las ventas, ya que se actualizan en tiempo real y el vendedor puede gestionarlas de un mismo listado.
- Ofrece servicios de envíos, el cual no tiene un costo adicional
- Tienen un equipo que todo el tiempo esta disponible para ayudar tanto al comprador como al vendedor.

En cuanto a la “tarifa por servicio de gestión de pagos” se encuentra detallada en la página web de “Mercado Pago”³⁹ dentro de los términos y condiciones. La cual expresa lo siguiente:

h) Tarifa por Servicio de Gestión de Pagos. Por la utilización del Servicio de Gestión de Pago, el Usuario acepta pagar a Mercado Pago una tarifa por el Servicio de Gestión de Pagos (la "Tarifa") cada vez que reciba Fondos en su Cuenta. Detalle de la tarifa por recibir pagos. En virtud de ello, el Usuario autoriza a Mercado Pago a descontar y retener la Tarifa o cualquier otro importe debido de los Fondos disponibles en su Cuenta. Asimismo, el Usuario autoriza a Mercado Pago a descontar y retener de los Fondos disponibles en su Cuenta cualquier importe adeudado a empresas relacionadas con quien Mercado Pago tuviera algún acuerdo comercial en tal sentido. Se aclara que Mercado Pago informará al Usuario cuales son estas empresas.

Es decir que por cada venta realizada vía Mercado Pago, este obtiene:

En tienda online (Página web)

Tabla 17: Tarifas de pago en tienda online.

Medio de pago	Pagas	Tienes el dinero disponible
Con dinero de Mercado Pago, tarjeta de crédito, débito, efectivo, transferencia o depósito	4,45% + IVA	5 días después de acreditado el pago, cuando eres un usuario profesional.
		14 días después de acreditado el pago, cuando envías productos por tu cuenta o haces entregas.

³⁹ Recuperado de: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones_299

Con Point (desde el celular)*

Tabla 19: *Tarifas de pago con point desde el celular.*

	Medio de pago	Pagas	Tienes el dinero disponible
Vendedor	Con tarjeta de débito	3,49% + IVA	En el momento
	Con tarjeta de crédito	5,35% + IVA	En el momento
		3,99% + IVA	14 días después de acreditado el pago
		3,50% + IVA	30 días después de acreditado el pago
Usuario profesional		4,55% + IVA	5 días después de acreditado el pago

*Cabe aclarar, que actualmente la microempresa sólo recibe efectivo como medio de pago. Al activar el servicio point de Mercado Pago, ésta podrá recibir tarjetas de crédito y débito a la hora de vender sus productos. Lo cual significa un punto totalmente a favor, ya que el poder adquisitivo de las personas amenaza constantemente sus decisiones de compra.

En resumen, la inversión necesaria de esta alternativa implicaría:

Tabla 2018: *Inversión necesaria para la aplicación de estrategias.*

Concepto	Pago	
	Una sola vez	Mensual
Creación de la página web	\$15.000	
Dominio		\$150
Comisión Mercado Pago		% Sujeto a las ventas realizadas

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los deseos del dueño de la microempresa y su estructura económica y financiera, el tesista cree que la alternativa propuesta es sumamente viable.

De acuerdo a el último año de ventas analizado:

Tabla 21: *Ganancias percibidas por ventas luego del pago de impuestos año 2017.*

Escala	Monto	Mes	Color
1	\$ 52.499	Marzo	
2	\$ 51.740	Agosto	
3	\$ 50.917	Diciembre	
4	\$ 47.691	Noviembre	
5	\$ 40.600	Junio	
6	\$ 40.193	Octubre	
7	\$ 31.783	Julio	
8	\$ 22.636	Mayo	
9	\$ 21.109	Febrero	
10	\$ 18.236	Septiembre	
11	\$ 17.718	Abril	
12	\$ 14.378	Enero	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que las ganancias de ventas (luego del pago de impuestos), es decir los montos plasmados en la tabla, pueden cubrir bastante bien las inversiones requeridas para la creación de la página web, como así también, su posterior mantenimiento.

De todas formas teniendo en cuenta el análisis de ventas realizado anteriormente.

Se recomienda poner en marcha dicha inversión en el mes de Marzo o Julio, ya que ambos meses por “tendencia” son aquellos de mayor facturación, y sus meses consiguientes de facturaciones intermedias positivas.

Dicha cuestión, podría respaldar la inversión inicial de la creación del sitio web (\$15.000) , y su posterior mantenimiento.

Tabla 22: Recomendación para el inicio de inversiones.

Mes	Tendencia de ventas	Inversión página web
Enero	+-	
Febrero	-	
Marzo	+	Más segura
Abril	+-	
Mayo	+	
Junio	-	
Julio	+-	Más segura
Agosto	+	
Septiembre	+-	
Octubre	+	
Noviembre	+-	
Diciembre	+-	

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA PROVISORIA Y REFERENCIAS

- De Zuani, Elio Rafael. (2005). Introducción a la administración de organizaciones. 1° Edición. Florida: Valleta Ediciones.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista, Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la investigación. 6° Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Idalberto Chiavenato. (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. 1° Edición. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2008). Marketing. 8° Edición. México: Pearson Educación.
- Lambing, Peggy; Kuehl, Charles. (1998). Empresarios pequeños y medianos. 1° Edición. México: Prentice Hall.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. 5° Edición. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.

Tesis de grado

- Almonacid, Heidi Cristina. (2012). Plan de negocio para una empresa comercializadora de autopartes. Universidad de Chile-Facultad de ciencias físicas y matemáticas.
- Abella Quintero, Juan Sebastián; Ayala Peña, Andrés Felipe. (2010). Plan de negocios para el mejoramiento de la empresa de autopartes “Frenos, campanas y discos” con reestructuración e implementación de innovación a un plazo de 5 años. Pontificia Universidad Javeriana-Facultad de ciencias económicas administrativas. Bogotá.

Páginas web

- Berry, Tim. Recuperado:<https://www.entrepreneur.com/article/269219>.
- Recuperado: <http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/expertise.html>
- Recuperado: <http://conceptodefinicion.de/marketing-empresarial/>
- Recuperado de: <https://cuidatufuturo.com/que-es-microempresa-y-que-areas-tiene/>
- Recuperado de: <https://pieraperezmarketing.com/2017/03/15/como-hacer-el-analisis-pestel-o-pest-del-marketing-estrategico/> Pérez, Piera.(2017).
- Recuperado de: <https://www.llantasweb.com.mx/blog/tipos-tractores-agricolas/>
- Recuperado de: <https://cuidatufuturo.com/que-es-microempresa-y-que-areas-tiene/>
- Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-analizar-el-sector-en-el-que-compites-estudio-mercado>
- Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1923412-macri-renovo-su-alianza-con-el-campo-y-le-pidio-buscar-nuevos-mercados>
- Recuperado de: <http://www.portaldesalta.gov.ar/agro.htm>
- Recuperado de: <http://municipalidadsalta.gob.ar/guia-de-tramites/comercios/habilitacion-comercial/>
- Recuperado de: <http://yirepa.es/estructura%20financiera.html>
- Recuperado de: <https://www.merca20.com/4-elementos-que-debes-de-considerar-al-hacer-un-logotipo/>
- Recuperado de: <https://wodes.com.ar/que-es-mercado-pago-y-como-funciona/>
- Recuperado de: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones_299