

Rico, Sebastián Ezequiel

# Dificultades y desafíos de las pymes en torno a las estrategias de comercialización e innovación: Un análisis en el Gran Buenos Aires durante el periodo 2018-2020

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Administración*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución – no comercial – sin obra derivada 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Rico, S.E. (2021) *Dificultades y desafíos de las pymes en torno a las estrategias de comercialización e innovación: Un análisis en el Gran Buenos Aires durante el periodo 2018-2020* / Sebastián [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ

<https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



**Licenciatura en Administración**

**Proyecto de Trabajo Final**

**Dificultades y desafíos de las pymes en torno a las estrategias de comercialización e innovación**

Un análisis en el Gran Buenos Aires durante el periodo 2018-2020

Alumno: Sebastián Ezequiel Rico

DNI: 38.844.657

Tutora: Laura Saavedra

Profesora de taller: Ailen Pagnoni

Fecha: 10/07/2021

---

## Índice

### Contenido

Introducción.....	3
Problemática central, objetivos e hipótesis.....	6
Contexto económico.....	10
Caracterización de la concesionaria Renault Lumiere S.A.....	13
Notas conceptuales base en torno a las pymes.....	18
Perspectivas de los cuadros de mando y gestión.....	32
Análisis aspectos internos y externos: Concesionaria Renault Lumiere.....	40
Recomendaciones.....	41
Reflexiones finales.....	46
Bibliografía.....	47
Anexo I.....	49
Anexo II.....	50

## **Introducción**

El tema sobre el cual se centra el presente trabajo busca analizar a las empresas pymes y sus dificultades para planificar estrategias de comercialización y de innovación en el Gran Buenos Aires durante el periodo 2018-2020.

La innovación en marketing es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o tarificación. Las innovaciones de marketing tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas (Sánchez, 2014, 29).

Por consiguiente, es de suma importancia planificar estrategias comerciales y también innovadoras porque permiten desarrollar nuevos conocimientos y tecnologías propias expresadas en nuevos procesos, productos y servicios que sean valorados por los clientes y que hagan a la empresa más “competitiva”. Además, se trata de diseñar de manera participativa los caminos y los instrumentos para generar cambios en las Pymes hacia comportamientos innovadores, admitiendo que estos comportamientos deben ser complementarios con los comportamientos de supervivencia. Por consiguiente, se puede plantear que las pymes no podrán hacerse más “estratégicas” hacia el avance y más innovadoras si no se modifican comportamientos, métodos e instrumentos en todas las áreas-problema que de manera rutinaria conforman y soportan el quehacer de la empresa en el mercado (Castellanos, 2003, 16).

Las empresas pymes presentan dificultades para planificar y desarrollar estrategias comerciales debido a su estructura informal o poca formalizada ya que en su mayoría no cuentan con una diversificación de tareas de manera organizada ni con empleados altamente especializados. Además, otros de los factores que le impiden planificar estrategias son: la dificultad para introducirse en mercados competitivos, no tienen poder de decisión en la línea media, los salarios son bajos, no se emplean controles de calidad, tienen limitaciones para acceder a la información y a la investigación y, por último, tienen excesiva dependencia hacia los propietarios. En consecuencia, esto se profundizó más debido a la crisis económica que estuvo atravesando el país durante este periodo, ya que

implementar dichos proyectos de innovación y de marketing demanda una gran inversión para cada una de las empresas y la crisis impidió que estos se puedan realizar.

Según datos de Afip, cada día de 2018 cerraron 38 pymes, ese número diario se aceleró hasta 54 en el 2019.<sup>1</sup> Y en el 2020 esto se profundizó aún más a causa de la pandemia mundial. Actualmente en el país hay registradas 1.066.351 de empresas pymes, siendo Buenos Aires la provincia con más cantidad. “558.772”, más del 50% a nivel nacional.<sup>2</sup>

Las pequeñas y medianas empresas se han catalogado en el mundo en desarrollo como organizaciones muy importantes para la economía en general y para la sociedad en particular por su potencial de generar empleo, por su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, por ampliar la base del sector privado, por contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional (Castellanos, 2003, 12).

Por último, elegimos un estudio de caso porque nos sirve como herramienta de investigación para poder ejemplificar y explicar nuestra temática más detalladamente. La organización a investigar y analizar en nuestro estudio es: “Renault Lamiere S.A.”, una empresa pyme del rubro comercial automotriz ubicada en la localidad de Quilmes, zona sur del Gran Buenos Aires. Elegimos esta organización para estudiar, porque presentó durante este periodo dificultades de desarrollo de estrategias de marketing y de innovación a causa de su estructura informal, la falta de especialización de sus empleados, por no presentar controles de calidad y por la escasa capacidad de recursos, ya sea de capital o financieros, para poder invertir en nuevos proyectos. En consecuencia, estas dificultades se profundizaron aun más debido a sus problemas económicos que estuvo atravesando, los cuales fueron causados por: el aumento de sus costos fijos (alquiler, servicios, entre otros), el aumento de sus impuestos y por la caída de la actividad económica a nivel nacional, ocasionando finalmente la caída de sus ventas de 0km. Por consiguiente, al no tener los resultados e ingresos esperados, la organización se vio presionada a “no” implementar estrategias para estimular sus ventas, sino que utilizo todo sus ingresos para poder mantener su personal y también su estructura.

---

<sup>1</sup>Información extraída de: <https://www.infobae.com/opinion/2019/10/04/las-pymes-en-su-peor-momento-el-numero-de-cierres-ya-se-acerca-a-100-por-dia/> Fecha: 10/09/2020

<sup>2</sup> Información extraída de: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/> Fecha: 09/09/2020

En cuanto a la metodología, el tipo de trabajo que elegimos para realizar es un “estudio de caso”. Elegimos un estudio de caso porque nos sirve como herramienta de investigación para poder ejemplificar y explicar nuestra temática más detalladamente.

Como se ha dicho anteriormente, la organización a investigar en nuestro estudio es: “Renault Lamiere S.A.”, una empresa pyme del rubro comercial automotriz ubicada en la localidad de Quilmes, zona sur del Gran Buenos Aires. Elegimos esta organización para estudiar, porque presentó durante este periodo dificultades de desarrollo de estrategias de marketing y de innovación a causa de su estructura informal, la falta de especialización de sus empleados, por no presentar controles de calidad y por la escasa capacidad de recursos, ya sea de capital o financieros, para poder invertir en sus nuevos proyectos.

Por consiguiente, para llevar a cabo el trabajo de campo se utiliza una metodología de tipo cualitativa a través de entrevistas y observaciones no participantes con el fin de que nos brinde este método mayor información para nuestro trabajo.

Además, se analizan las debilidades y fortalezas de la concesionaria y se analizará también las posibles amenazas y oportunidades.

Se entrevistan a: Nicolás Crespi (gerente general de todas las sucursales), Gastón Brunet (jefe contable y contador de todas las sucursales), Federico Rodriguez (administrativo en la sucursal central), Javier Sourribes (administrativo de ventas sucursal central), Lujan Hussein (ventas en sucursal central) y por último a Jesica Peralta (administrativa en la sucursal central). Es de suma importancia entrevistar a los empleados de la organización porque nos permite obtener mayor información tanto para justificar más nuestra temática como así también nuestro trabajo.

Por último, se realiza una observación no participante, es decir, se realizará un recorrido por la concesionaria observando los distintos sectores, como están organizados cada uno, que tareas realizan y también se observará el ambiente laboral. Además, a través de esta observación nos permitirá tener los elementos necesarios para realizar el organigrama interno de la concesionaria y para detallar cada uno de sus sectores.

Finalmente, a partir de esta investigación se desarrollan recomendaciones y reflexiones finales sobre la problemática bajo estudio.

## **Problemática central, objetivos e hipótesis**

La problemática central a trabajar en nuestra tesina tiene que ver con las dificultades de desarrollar estrategias comerciales e innovadoras que presentan las pequeñas y medianas empresas en el Gran Buenos Aires durante el periodo 2018-2020. Esta, a su vez, se genera por distintas causas, y la misma genera efectos negativos. Es de suma importancia analizar esta problemática porque planificar e implementar estrategias fortalece a cada una de las Pymes tanto como en sus ventas como así también en el posicionamiento de cada una en el mercado.

Una de las principales causas es el acceso al crédito, el crédito bancario es la fuente más importante de financiamiento oneroso de terceros utilizado por las empresas pyme. Esto incluye normalmente tipos tradicionales de financiamiento como giros en descubierto y préstamos a plazo fijo, tanto como los descuentos de documentos, de facturas de clientes, y de valores de pago diferido, etc. Las dificultades que deben enfrentar las empresas pyme para acceder al crédito bancario son: la presencia de información asimétrica respecto de la rentabilidad o riesgo de los proyectos objeto de financiamiento, la oposición de intereses que caracteriza a deudores y acreedores, el limitado nivel de garantías ofrecido por las empresas pymes, los elevados costos de análisis de información en términos de la magnitud de la operación financiera y, por último, la variedad de dimensiones y oportunidades de demanda crediticias que permanentemente reciben las entidades financieras y en las que el segmento de las pymes no sale beneficiado (Ascúa, 2001, 1,2 y 3).

Otra causa que ocasiona esta problemática es la información imperfecta. Una de las fallas más relevantes en los mercados financieros está íntimamente ligada a la falta de información relativa a la transacción bajo análisis. Estos problemas se agudizan en el caso de las pequeñas empresas ya que a la natural incertidumbre que presentan los proyectos de inversión se le adiciona la debilidad estructural informativa en las empresas pymes. Estos problemas presentan en el caso de las economías en desarrollo una doble dimensión problemática: la influencia de la volatilidad macroeconómica persistente en este tipo de economías que ha redundado en mercados financieros segmentados (Ascúa, 2001,4).

También un factor que ocasiona dificultades del desarrollo e implementación de estrategias es la caída de la actividad económica en este periodo. Comparando los años 2018 y 2019 no se registró una gran caída de la actividad económica. Según datos de Indec, en diciembre de 2019, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -0,3% respecto al mismo mes de 2018.<sup>3</sup> Pero, en 2020 esta caída se acrecentó más a causa de la pandemia mundial provocada por la enfermedad infecciosa Covid 19. Por consiguiente, durante agosto del año 2020, según datos del INDEC, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una contracción de 11,6% en la comparación interanual (i.a.). En los primeros ocho meses del año el EMAE acumuló una caída de 12,5% con relación al mismo período de 2019.<sup>4</sup>

Para poder planificar una estrategia comercial e innovadora necesitas de personal calificado y especializado en el área para que dicho proyecto sea implementado y realizado eficazmente. Por el contrario, todo lo realizado y planificado terminara dando resultados negativos. Por consiguiente, la falta de personal calificado y especializado es una de las causas que genera dificultades en la planificación de estrategias.

Por último, el COVID-19, que surgió a fines del año 2019 en el país China y se esparció por todo el mundo llegando a Argentina a fines del primer trimestre del año 2020, causó grandes inconvenientes en la economía, como por ejemplo: caída de la actividad económica, aumento del desempleo y endeudamiento en las pequeñas empresas. Por consiguiente, es una de las causas que influyo directamente en el desarrollo y en el crecimiento de las Pymes.

Los efectos negativos que causa esta problemática son los siguientes:

En primer lugar, las empresas al no tener la información requerida para solicitar créditos a tasa accesibles, se ven presionadas a tomar créditos a tasas muy elevadas. Lo que desencadena una serie de inconvenientes para la organización como cierre de sucursales, anulación de servicios y reducción de su personal. Además, los dueños de firmas pymes prefieren el endeudamiento antes que compartir el capital y cuando buscan financiamiento

---

<sup>3</sup> Información extraída de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_02\\_201AA1BB7D1B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_02_201AA1BB7D1B.pdf). Fecha de consulta: 01/11/2020

<sup>4</sup> Información extraída de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_10\\_20770C304381.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_10_20770C304381.pdf). Fecha de consulta: 01/11/2020

vía deuda, normalmente prefieren deudas de corto plazo tales como el giro en descubierto (Ascúa, 2001,1).

En segundo lugar, las empresas pymes al caer la tasa de actividad económica del país, caen también sus ventas, por lo tanto se ven presionadas a reducir sus gastos y optan por reducir su personal. Por lo tanto, según datos del INDEC durante el 2019 aumentó la tasa de desocupación y en el 2020 esta tasa se incrementó aún más a causa de la pandemia mundial. La tasa de empleo en el 2019 era de 42,6 %, registró una baja del 42,2% en el primer trimestre del 2020, pero en el segundo trimestre del mismo año esta tasa llegó a 33,4 % y se registró 1.400.000 de personas sin ocupación que buscan trabajo activamente y están disponibles para trabajar.<sup>5</sup>

En tercer lugar, entre junio 2019 y junio 2015, cerraron 18.519 empresas de hasta 10 empleados, esto es, una caída de 3,8%”, remarcó el estudio. Entre las empresas medianas, las que emplean entre 10 y 500 personas, la caída fue de 1,4% (1.169 empresas menos).<sup>6</sup> Además, según datos de AFIP: entre junio de 2019 y junio de 2020, se perdieron unas 20 mil empresas en toda la economía, lo que significó una destrucción de 3,7% de empresas. “A su vez, en el mismo lapso, se han perdido 327 mil puestos formales de trabajo, un 4,1%.<sup>7</sup>

Por último, las empresas pymes al no tener recursos financieros ni de capital, no poseen capacidad para invertir en sus proyectos y por lo tanto no pueden implementar nuevas estrategias de marketing e de innovación que impulsen a las organizaciones a un mejor posicionamiento en el mercado y a una nueva sistematización de sus procesos que les garantice una mejor producción y un menor costo. En conclusión, esta incapacidad para invertir es otro de los efectos negativos que ocasiona esta problemática central.

Para abordar estas problemáticas nos planteamos una serie de objetivos. El objetivo general es Desarrollar un trabajo bibliográfico vinculado con las dificultades de las pymes

---

<sup>5</sup>[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim20929E519161.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf). Fecha de consulta:01/11/2020

<sup>6</sup> Información extraída: <https://www.ambito.com/negocios/crisis-empresas/en-4-anos-cerraron-casi-20000-empresas-la-argentina-segun-un-informe-privado-n5046946>. Fecha de consulta: 01/11/2020

<sup>7</sup> Información extraída: <https://www.baenegocios.com/economia/El-cierre-de-empresas-afecto-menos-a-las-fabricas-20200825-0135.html>. Fecha de consulta: 01/11/2020

en el planteamiento de estrategias de comercialización e innovación durante el periodo 2018-2020 en el Gran Buenos Aires.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Investigar las causas que ocasionan las dificultades en el planteamiento de estrategias de comercialización e innovación en las pequeñas y medianas empresas y sus efectos negativos.
- Recontar las principales problemáticas y plantear estrategias que puedan implementar las pymes.
- Investigar las dificultades al acceso al crédito que presentan las pequeñas y medianas empresas.
- Desarrollar una serie de propuestas de marketing que puedan aplicar las pequeñas y medianas empresas que tengan determinadas características organizacionales y estructurales.
- Desarrollar una serie de propuestas de innovación que puedan aplicar las pequeñas y medianas empresas que tengan determinadas características organizacionales y estructurales.

Nuestra problemática y objetivos se enmarcan en la siguiente hipótesis. La hipótesis en nuestro trabajo estará puesta en “las dificultades de las pymes en el planteamiento de estrategias de comercialización e innovación que influyen negativamente en el crecimiento de las pymes”. Por consiguiente, sostenemos que podrían limitarse las dificultades de planificación si las pequeñas y medianas empresas toman las siguientes medidas:

En primer lugar, desarrollar una estructura más formalizada bien definida de autoridad e implementar un conjunto de políticas le brindará a cada una de las empresas tener mejor funcionamiento y fluidez. Además, le permitirá poseer fuentes de información

confiables, que se utilizaran para presentar en cada uno de los bancos privados o públicos con el fin de obtener créditos.

En segundo lugar, al tener una estructura más ordenada y organizada, las organizaciones van a empezar a obtener créditos a “tasas accesibles”, y van a contar con los recursos financieros y de capital para poder invertir en sus proyectos. Por consiguiente, esto le garantizará a cada una de las pymes “implementar” todos aquellos proyectos pendientes que a causa de las restricciones no se habían podido realizar.

En tercer lugar, las empresas deberán contratar personal altamente especializado y calificado ya que les brindara a cada una de las organizaciones mejores resultados cuando se diseñen y se implementen cada uno de los proyectos.

Por último, al implementarse estas tres medidas, las empresas tendrán mejores condiciones para poder implementar las estrategias de marketing y de innovación y, por consiguiente, aumentarán cada uno de sus ingresos, sus ventas y su producción mejorando sus procesos a través de la innovación. Además, obtendrán un mejor posicionamiento en el mercado cada una de ellas y grandes resultados positivos.

### **Contexto económico**

Durante los años 2018, 2019 y 2020 las pequeñas y medianas empresas han sufrido muchos cambios negativos, ya sea en su estructura como también en su estado económico a causa de distintos factores, en los que se destacan, devaluación de la moneda, inflación, suba de costos fijos, caída de la demanda y de la actividad económica.

El 2018 ha sido un año de crisis y ruptura. Tanto en el plano financiero como en el plano real de la economía se produjeron cambios estructurales que abren una nueva etapa en la historia económica a la que debemos caracterizar correctamente. El gobierno nacional, a comienzos de 2018, enfrentó una ruptura profunda con el sistema financiero internacional que retiró su apoyo, precipitándose en mayo una fuerte corrida contra el peso que provocó una devaluación significativa y cambió, incluso, el esquema de poder al interior del gobierno. Sin demanda interna (por devaluación, ajuste fiscal y caída del salario real) y sin financiación la economía se precipitó inmediatamente sobre la recesión y todas las variables se dispararon. Caída de la actividad económica en general (a partir 2do trimestre

2018 ya se registra una caída del PBI, del 4,6%, y otra del 3,1 para el 3er trimestre) e industrial en particular (en el acumulado de los 10 primeros meses de 2018 el Estimador Mensual Industrial cayó 2,5%, los últimos meses se registraron caídas del 6,8% para octubre y más del 10% para septiembre).Incremento de la capacidad instalada ociosa (en promedio de mayo a octubre se pasó del 33,3% en 2017 al 37,3% en 2018) y del desempleo (en los primeros tres trimestres de 2017 la tasa de desempleo promedio fue del 8,7%, en 2018 de 9,2%).Aumento en morosidad y quiebre de pequeña y medianas empresas industriales (según el BCRA se duplicó la mora de empresas con bancos y entre 2018 y 2017 desaparecieron más de 4.787 pymes).Caída del salario real (la caída del salario real es la más fuerte desde 2002, siendo 12% sólo en 2018, en promedio) y aumento de la pobreza (llegó al 29,6% según el INDEC y al 33,6% según la UCA).Caída de las importaciones de bienes de capital (caída del 46% en noviembre de 2018) y accesorios (caída del 40% en noviembre de 2018).Caída de las importaciones de petróleo y gas para generación eléctrica (caída del 20% en noviembre de 2018).Caída del turismo internacional (en promedio una caída del 48% entre 2017 y 2018 en los meses post devaluación: septiembre-octubre-noviembre).<sup>8</sup>

En lo que atañe al año 2019, la actividad económica de Argentina cerró el año con una caída anual del 2,1 %, según el informe que difundió el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), después de que la recesión se agravara en los últimos meses del Gobierno de Mauricio Macri. El descenso es uno de los peores resultados de los últimos diez años, aunque mejoró en cinco décimas respecto al cosechado en 2018, y el indicador sirve como anticipo para medir la variación del producto interior bruto (PIB), que es de carácter trimestral. Ese 2,1 % de retroceso en el año es el dato de actividad económica con el que parte el nuevo Gobierno del peronista Alberto Fernández, que asumió su cargo el pasado 10 de diciembre. El dato de diciembre reveló que la economía argentina se contrajo ese mes el 0,3 % frente al mismo mes de 2018.Un dato positivo, el índice que mide la actividad económica registró en el duodécimo mes de 2019 un aumento del 0,2 % con respecto a noviembre, cuando dicho indicador bajó un 1,6 por ciento. En agosto pasado, después de las elecciones primarias, la economía argentina sufrió un nuevo traspíe en la

---

<sup>8</sup> Información extraída de: <http://www.lavanguardia.com.ar/index.php/2019/01/20/radiografia-de-la-economia-2018/> .Fecha de consulta: 03/11/2020

crisis económica que comenzó en abril de 2018, que acabó el pasado año con una inflación del 53,8 por ciento. Los sobresaltos financieros, en particular la fuerte subida del valor del dólar durante 2019, tuvieron impacto directo en la inflación, que dio un salto del 3,7 en diciembre. De acuerdo con los últimos datos oficiales disponibles, el PIB de Argentina acumuló en los primeros tres trimestres de 2019 una caída del 2,5 % y sumó hasta entonces seis trimestres consecutivos de retroceso.<sup>9</sup>

Por último, en el año 2020 la economía argentina registró una caída de 19,1% en el segundo trimestre del año con relación a igual trimestre de 2019, en medio del confinamiento por el coronavirus, indicó el estatal Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

En la comparación semestral la caída es de 12,6% respecto a igual período de 2019, precisó el organismo. La magnitud del derrumbe verificada entre abril y junio pasado es histórica: no hay un registro trimestral con una caída mayor en las series estadísticas que se remontan hasta 1981 y supera incluso al desplome del 16,3 % del primer trimestre de 2002, en lo más álgido de la severa crisis política, económica y social que estalló en Argentina a finales de 2001. Argentina sufre desde marzo los efectos de la pandemia del coronavirus, con restricciones de actividades que han golpeado severamente su economía, en recesión desde 2018. Según el INDEC, los sectores con mayores caídas en el segundo trimestre fueron hoteles y restaurantes (-73,4%) y servicios sociales y personales (-67,7%). También cayeron la construcción (-52,1%), la industria manufacturera (-20,8%), transporte y comunicación (-22,5%) y comercio (-16,9%). Argentina registró en 2019 una caída del 2,5% en el Producto Interno Bruto (PIB), en tanto proyecciones del Fondo Monetario Internacional estiman para este año una contracción del 9,9%.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Información extraída de: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-actividad-economica-argentina-cayo-2-1-en-2019-ultimo-ano-del-gobierno-macri/20000011-4179340>. Fecha de consulta 03/11/2020

<sup>10</sup>Información extraída de: <https://www.dw.com/es/argentina-registra-in%C3%A9dita-ca%C3%ADda-de-su-econom%C3%ADa-en-segundo-trimestre-de-2020/a-55020811>. Fecha de consulta: 03/11/2020

## **Caracterización de la concesionaria Renault Lumiere S.A.**

**Lumiere Automóviles S.A** es una concesionaria oficial de Renault ubicada en la localidad de Quilmes, zona sur del Gran Buenos Aires, Argentina. La empresa pyme comenzó su puesta en marcha en el año 1993, desde la misma localidad de Quilmes y en el transcurso de los años fue creciendo inaugurando nuevas sucursales dentro del AMBA. Ofreciéndoles a cada uno de los clientes una amplia gama y marcas de vehículos 0km y una extensa gama de posibilidades de unidades usadas con un stock casi permanente de 200 vehículos, certificados por los técnicos y mecánicos de la empresa.

Además, cuenta con servicios para la atención de sus clientes en la elección de su próxima compra. También, con personal administrativo para realizar las gestiones de créditos, transferencias, patentamientos, el asesoramiento permanente en los tramites de vehículos usados y la eficacia de conseguir el crédito que el cliente necesita para la renovación de su unidad.

A principios del año 2019, la organización contaba con 5 sucursales a cargo. Pero a causa de la caída de la actividad económica a nivel nacional y por la disminución de sus ventas se vio obligada a cerrar una de ellas. La misma se encontraba ubicada en la avenida Néstor Kirchner, en el centro de la localidad de Berazategui.

A continuación, daremos a conocer los distintos tipos de servicios que brinda la organización, estos son:

### **1) Post venta:**

- Mantenimiento, servicios y programas de beneficios.
- Neumáticos.
- Reparación de parabrisas.

- Boutique: Variedades de productos y accesorios: tecnología, relojes, llaveros, bolígrafos, juguetes.
- Accesorios: Soluciones para mejorar la capacidad de carga, equipamiento multimedia, entre otras.

2) **Renault Minuto:** Es un servicio de mantenimiento mecánico inmediato de Renault. Es decir, es un servicio extra que brinda oficialmente Renault, ofreciendo sus talleres para atender sin turno a sus clientes y de manera inmediata.

3) **Taller:** La organización cuenta con talleres para brindar sus servicios en dos sucursales. Uno ubicado en la sucursal de la localidad de Sarandí, y el otro en la sucursal central de Quilmes. Los turnos se reservan llamando a la línea telefónica, y coordinaran los clientes con el administrativo de post venta el día en el cual se recibirá su vehículo.

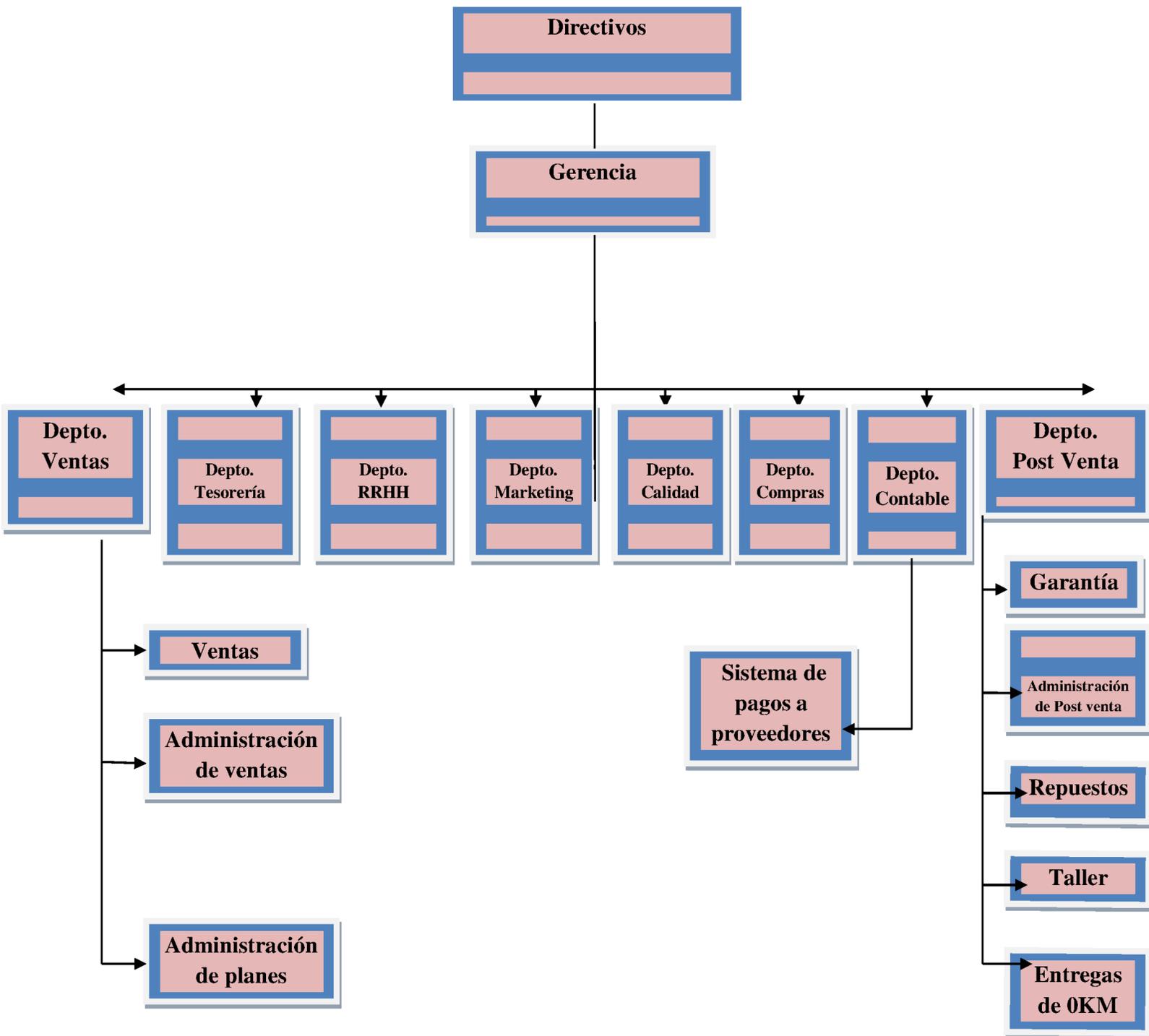
**Renault Assistance:** La red Renault Assistance se encuentra al servicio del cliente las 24 hs los 365 días del año. Su objetivo principal abarca la prestación de servicios de asistencia mecánica móvil de urgencia y asistencia al viajero para todas las unidades Renault en todo el territorio argentino y países limítrofes (Chile, Uruguay, Brasil y Paraguay).

4) **Promociones:** En cuanto a las promociones, la organización ofrece la financiación de distintos montos de capital y bonifica un porcentaje si el cliente abona su auto en su totalidad en efectivo

Como dijimos anteriormente, se caracterizaron los distintos servicios que brinda la organización y para la misma es de suma importancia que estos servicios se realicen de manera eficiente debido a que, los clientes al utilizarlos tendrían una mejor imagen de la empresa.

A continuación, presentaremos un organigrama interno en donde se detalla cómo están divididos los departamentos de la organización:

### Organigrama interno



Como se detalló anteriormente en el organigrama interno, la estructura de la concesionaria se divide en ocho departamentos, por consiguiente, a continuación nombraremos a cada uno de ellos y explicaremos sus funciones.

En lo que respecta al departamento de recursos humanos, cuenta con cuatro empleados, tres administrativos y un gerente que supervisa y diversifica las tareas. Cada empleado tiene una tarea asignada diferente. En las que se destacan: la respuesta por mail de cada uno de los reclamos enviados por los empleados, la atención a cada uno de ellos y aprobar los adelantos de sueldos. Las liquidaciones de sueldos y las comisiones de los empleados los liquida un estudio externo, lo cual manda cada recibo de cada empleado mediante mail.

Por su parte, el departamento contable cuenta con cinco empleados, 3 administrativos, un jefe de sector y un gerente de sector. Cada empleado realiza diferentes tareas asignadas y el jefe de sector es quien las verifica. Entre las tareas principales se destacan: conciliaciones bancarias, análisis de cuentas contables, armado de balance contable, sistema de pago a proveedores y la realización de inventarios para controlar el stock tanto de vehículos como de repuestos.

Por el otro lado, el departamento de tesorería cuenta con dos empleados, está conectado al sector contable porque se encarga de realizar las transferencias del pago de los servicios y de proveedores. Además, se encarga de controlar las órdenes de pagos emitidas por el sector contable. Por último, se encarga de controlar a cada uno de los cajeros de las sucursales, verificando y controlando el cierre de caja de todos los días laborales.

El departamento de compras está integrado por un empleado. Se encarga de recibir todas las necesidades que demandan los demás sectores, por ejemplo: insumos de taller, de limpieza y administrativos. Al recibir los pedidos, el encargado del sector se comunica con los proveedores y elige a quien le ofrece un menor costo.

En lo que respecta al departamento de ventas, se divide por tres sectores: ventas, la administración de ventas, y la administración de planes. A continuación detallaremos cada uno de ellos:

En cuanto a ventas, cuenta con siete empleados que se encargan en la atención de cada cliente que ingresa al salón de ventas, están dispuestos a cualquier consulta y cada uno de ellos tiene la misma lista de precios. Cuentan con una persona como supervisor que es el gerente de ventas. Además, el sector recibe un premio si se llega al objetivo de ventas por parte de fábrica. Por el otro lado, los administrativos de ventas tienen distintas tareas asignadas. Pero a su vez, cada uno de ellos atiende las demandas de los vendedores, agilizándoles cada una de las ventas, simplificando el trámite. Entre las tareas se destacan: seguimiento y cierre de carpetas, es decir, cierre de ventas, y la solicitud y aprobación de créditos cuando el cliente lo solicita. Además, el sector cuenta con una jefa administrativa encargada de verificar y distribuir las tareas a cada uno de los empleados. Por último, el sector de planes es fundamental para la organización ya que la misma recibe premios por parte de fábrica Renault si se llega al objetivo. Cuenta con más de 10 empleados encargados en la atención y en las ventas de planes. Ambos empleados, tienen un supervisor, y un gerente de planes.

Al igual que el departamento de ventas, el departamento de taller tiene varias partes, pero el puesto de mayor jerarquía en este sector lo tiene el gerente de taller quien es el que tiene mayor responsabilidad. A continuación detallaremos cada uno:

Cuenta con un sector de garantía que se encarga de los reclamos de los clientes y emiten solicitudes a fábrica para que envíen nuevos repuestos. Este seguimiento y envío de solicitud a fábrica lo realiza un empleado de repuestos con supervisión del gerente de post venta (taller). Generalmente, los repuestos en garantía, fábrica los envía en un plazo mayor a 15 días una vez emitida la solicitud. Además, cuenta con un sector de administración de post venta, dos empleados que atienden a los clientes para reservar su turno y atender las demandas de los mismos. Una vez que el mecánico termina el vehículo el administrativo llama al cliente para que venga a retirarlo.

En cuanto a los mecánicos, la concesionaria cuenta con varios mecánicos especializados en la marca. Ofreciendo sus servicios en dos talleres, uno ubicado en la sucursal central en la localidad de Quilmes, y el otro ubicado en la localidad de Sarandí. Los empleados de ambos talleres tienen el mismo jefe de taller quien los supervisa y verifica sus trabajos. Por su parte, la venta de repuestos y el control de stock del mismo son fundamentales para el departamento de taller. Este sector se encarga en emitir las

solicitudes de garantía a fábrica para que envíen el repuesto que el cliente estaba reclamando. Cuenta con varios empleados, ambos supervisados por un jefe de repuestos. Por último, atienden además de los clientes a distintas empresas que solicitan nuevos pedidos de repuestos oficiales de la marca.

En cuanto a las entregas de 0km se realizan en la sucursal ubicada en la avenida Calchaquí en la localidad Quilmes Oeste. Los empleados a cargo de la tarea, le indican al cliente las funciones del vehículo de manera detallada, y responde a cualquier consulta del mismo.

En lo que respecta al departamento de calidad tiene como objetivo asegurarse de que se cumplen las políticas de la empresa. Cuenta con una sola persona encargada de las responsabilidades y de las tareas que demanda este sector. Es un departamento fundamental para la concesionaria, porque fábrica supervisa la calidad y premia a la empresa que mejor presenta el cuidado, la estética y la organización de manera eficiente y responsable.

Por el otro lado, la concesionaria cuenta con el departamento de marketing que tiene como principal objetivo atraer más clientes a través de publicidades mediante distintas plataformas, entre ellas: redes sociales, televisión y distintas radios FM. Además, busca tener un mejor posicionamiento en el mercado, y posicionar a la organización como una de las concesionarias de Renault líderes en ventas. Por último, este sector también se encarga en promocionar los nuevos modelos de vehículos a través de la realización de eventos, invitando a los clientes y a directivos de fábrica.

Por último, los servicios de limpieza y de mantenimiento son personal tercerizado, no pertenecen a la nómina de empleados de la empresa. Es decir, las empresas emiten una factura por sus servicios a la concesionaria.

### **Notas conceptuales base en torno a las pymes**

A continuación definiremos brevemente a las pequeñas y medianas empresas y daremos a conocer cómo pueden las mismas registrarse.

Una Pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en algunos de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o

agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. <sup>11</sup>

### ***Registro de empresas según sus valores de ventas anuales***

Para formar parte de Registro de Empresas MiPyMES se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. Podrán inscribirse en el “Registro” siempre que sus valores de ventas totales anuales no superen los topes establecidos en el siguiente cuadro. El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones. <sup>12</sup>

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
<b>Pequeña</b>	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

(Fuente: extracción: [www.pymes.afip.gob.ar](http://www.pymes.afip.gob.ar))

<sup>11</sup> Información extraída: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>. Fecha de consulta: 28/09/2020

<sup>12</sup> Información extraída de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>. Fecha: 28/09/2020

En Argentina hay registradas 1.066.351 total de pymes, y en la provincia de Buenos Aires hay registradas más del 50% a nivel nacional, un total de 558.782 empresas pymes.<sup>13</sup>

A continuación detallamos como se divide por sectores:

### *Pymes registradas en Argentina*

<b>PyMEs Total 1.066.351</b>	<b>Registradas 534.454 50,1%</b>
Industria: 52,5%	94.346 de 179.642
Agropecuario: 51,4%	84.634 de 164.520
Comercio: 50,7 %	154.139 de 303.995
Servicio: 48,3%	174.361 de 361.207
Construcción: 47,3 %	25.997 de 54.911
Minería: 47,1 %	977 de 2075

(Fuente: extracción: [www.produccion.gob.ar](http://www.produccion.gob.ar))

### *Pymes registradas en Buenos Aires*

<b>PyMEs Total 337.779</b>	<b>Registradas 171.781 50,9%</b>
Industria: 53,1%	34.871 de 65.663
Agropecuario: 51,4%	24.969 de 48.559
Comercio: 51,7%	54.973 de 106.291
Servicio: 48,7%	48.473 de 99.614
Construcción: 48,1%	8391 de 17.432
Minería: 47,3%	104 de 220

(Fuente: extracción: [www.produccion.gob.ar](http://www.produccion.gob.ar))

### *Pymes registradas en CABA*

<b>PyMEs Total 221.003</b>	<b>Registradas 107.297 48%</b>
----------------------------	--------------------------------

<sup>13</sup>Información extraída: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>. Fecha de consulta: 03/11/2020

Industria: 49,4%	15.937 de 32.251
Agropecuario: 49,2%	5092 de 10.360
Comercio: 48,9%	24.729 de 50.591
Servicio: 48,3%	55.019 de 113.816
Construcción: 46,7%	6396 de 13.703
Minería: 44,3%	124 de 280

(Fuente: extracción: [www.produccion.gob.ar](http://www.produccion.gob.ar))

A continuación se especifican conceptos claves en relación al objeto de estudio en el presente trabajo.

### ***Innovación***

La innovación es importante para las pequeñas y medianas empresas porque permite reducir la brecha en el mercado con aquellos grandes competidores. Además, implementando las actividades de innovación ayuda a reducir el costo, el tiempo y permite obtener una estructura más ordenada y formalizada. Por último, innovando cada uno de los procesos de producción implementando nuevos diseños a través del uso de tecnología, aumentaría el nivel de producción y por lo tanto las empresas tendrían mayores ventas e ingresos.

La innovación se define como la introducción de un nuevo bien o un bien ya existente sustancialmente mejorado, un nuevo proceso productivo o una nueva forma de organizar las actividades de una empresa. Las innovaciones pueden ser “radicales” o “incrementales”, dependiendo de sus impactos en el mercado y en el funcionamiento de la empresa (Dini, Rovira y Stumpo, 2014, 12).

Para Frohmann, Mulder y Olmos la innovación es un factor cada vez más crítico para el desarrollo económico y social en un mundo globalizado, y para adaptarse a los grandes cambios que resultan de las tecnologías y la digitalización que genera la denominada Cuarta Revolución Industrial. En este ambiente altamente competitivo, las empresas se ven en la necesidad de innovar constantemente, y esto ocurre de manera natural o intencionada. Además, argumentan que la innovación requiere una mirada cada

vez más integral, poniendo a la empresa en el centro del desafío. En América Latina persiste una baja productividad y un bajo esfuerzo por innovar de la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Este es el grupo más numeroso de empresas y el que genera la mayor parte del empleo. La baja productividad y la vulnerabilidad de estas empresas es tal, que incorporar la innovación en sus estrategias de desarrollo es una tarea difícil (Frohmann, Mulder y Olmos, 2018,9).

Por su parte, para Quintero Sánchez sostiene que resulta evidente en algunos sectores de la economía nacional, que determinadas organizaciones no han logrado emprender acciones para desarrollar una adecuada capacidad de cambio, y por ende reducen su capacidad competitiva de manera significativa, sin considerar que la asimilación y generación de innovaciones en el seno empresarial se convierte en uno de los factores más importantes para generar valor agregado y en consecuencia mantener adecuados estándares de competitividad. Además, argumenta que hasta hace poco tiempo la innovación se consideraba un modelo lineal: un proceso que evolucionaba pasando por las etapas de investigación, invención, innovación y difusión (Quintero Sánchez, 2014, 27, 28).

Por el otro lado, Castellanos, sostiene que conducir de manera participativa a las Pymes a lograr comportamientos que involucren la innovación implica ofrecer todo un panorama nuevo de herramientas en las grandes áreas problema de la gestión de las Pymes.

Argumenta que existen dos tipos de estrategia: de sobrevivencia y de avance. Las primeras, las estrategias de sobrevivencia, intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa, están fundamentadas en el conocimiento del entorno actual, tratan de obtener provecho de las oportunidades existentes y neutralizar las amenazas. Basta la imagen u orientación del dueño o gerente. Las segundas estrategias, las de avance por la innovación, garantizan la rentabilidad futura(sostenibilidad), se apoyan en cualidades o capacidades que hay que desarrollar, intentan obtener provecho de futuras oportunidades de negocio, reconocen las necesidades futuras de sus clientes y tratan de neutralizar amenazas del ambiente del porvenir.

Por último, argumenta que estas estrategias requieren de avance, de una imagen nueva de la empresa y de su ambiente de negocios, procedente de rangos de gerencia medios o inferiores, de expertos y de clientes (Castellanos, 2003, 15).

## *Innovación comercial*

Dini, Rovira y Stumpo sostienen que la alta contribución al empleo combinada con la baja contribución a la producción refleja unas brechas de productividad mayores entre unidades productivas de diferente tamaño en América Latina que en la OCDE. La estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado que caracteriza a América Latina influyen de manera decisiva sobre el desempeño de estas firmas y se manifiesta en la anterior brecha de productividad y en una muy baja participación en las exportaciones. Estos rezagos en la productividad y capacidad exportadora representan uno de los aspectos de la elevada heterogeneidad estructural de las economías de la región. Además, dicha heterogeneidad es también una de las causas de la aguda desigualdad social latinoamericana, en la medida en que las elevadas diferencias de productividad (entre sectores y entre empresas) reflejan y refuerzan brechas en capacidades, en incorporación de progreso técnico, en poder de negociación, en acceso a redes sociales y en opciones de movilidad ocupacional ascendente a lo largo de la vida laboral (Dini, Rovira y Strumpo, 2014,9).

Por el otro lado, Frohmann, Mulder y Olmos argumentan que los esfuerzos empresariales en innovación y las correspondientes ganancias de productividad dependen también del grado de apertura de las economías. La integración a cadenas internacionales de valor, la competencia exportadora en los mercados internacionales, el uso de bienes de capital importados en la producción o la recepción de inversión extranjera ayudan a acceder a nuevas tecnologías, conocimientos y know how. Además, sostienen que los incentivos para la innovación suelen ser mayores en economías más abiertas al comercio internacional, a las inversiones extranjeras y la movilidad de personas (particularmente de mano de obra calificada). Según el último Reporte Mundial de Competitividad (WEF, 2016) las economías más abiertas a la competencia internacional son también las más innovadoras.

Por último, argumentan que en su proceso de internacionalización, la empresa cuenta con distintas vías y estímulos para innovar: la participación en cadenas de valor, la incorporación de mayores estándares a su proceso productivo, la recepción de inversión extranjera directa (IED), la adopción de nuevas tecnologías y la exportación misma. Estos

estímulos son, al mismo tiempo, los que le permiten integrarse de mejor forma en los mercados internacionales. La baja productividad de las empresas en la región se explica en parte por su bajo grado de internacionalización (Frohmann, Mulder y Olmos, 2018,10).

### ***Tecnología***

Para Castellanos, la tecnología puede observarse como el conjunto de mecanismos (duros o blandos) que soportan el proceso: duros con referencia a los sistemas y equipos y blandos a las prácticas de gerencia. De otra parte, la tecnología también puede ser percibida como el resultado del proceso de innovación en la forma de nuevos productos y servicios o nuevos conceptos de negocio. Argumenta que la gestión de la tecnología queda subsumida de este modo en la gestión del proceso de innovación. La tecnología es un elemento facilitador e intérprete de oportunidades e impactos en todos los aspectos competitivos de la empresa moderna. Su influjo se expresa en términos de su omnipresencia de la empresa como fruto del conocimiento científico o empírico acumulado por otros o por la propia empresa, incorporado en máquinas, sistemas o productos y procesos o aprendido y desarrollado por personas (Castellanos, 2003, 17).

En cambio, para Dini, Rovira y Strumpo la innovación en una firma consiste en incorporar una tecnología, equipo, producto o proceso organizacional ya desarrollado en el exterior. Con respecto al tamaño de empresas también se identifica un comportamiento diferencial, ya que por lo general mientras las empresas pequeñas incorporan innovaciones o desarrollos tecnológicos de tipo incremental, las grandes empresas son quienes acumulan un mayor porcentaje de innovaciones radicales. La adopción de tecnología se inicia y concluye con la importación de un nuevo equipo o el pago de patente, es solo un comienzo de un proceso en que el nuevo equipo, producto y proceso pasa a formar parte de las rutinas de la firma y a recibir señales (positivas o negativas) desde clientes y usuarios. Para que la adopción funcione la empresa debe contar con capacidades que permiten adaptar la tecnología a su propio sistema productivo y cultura organizacional (Dini, Rovira y Stumpo, 2014, 13).

### ***Barrera al acceso de la tecnología***

Una de las dificultades al acceso a la tecnología es causada por la falta de recursos financieros y de capital que posee una pequeña y mediana empresa, ya que al no tener estos recursos no tienen la capacidad suficiente para poder invertir en innovación ni tampoco en tecnología.

Castellanos sostiene que la descripción del problema de la gestión de la tecnología, la innovación y el conocimiento se puede exponer a partir de varios enfoques: un enfoque es el del mundo de la empresa o enfoque micro, basado en las capacidades más importantes que debiera desarrollar hoy la alta gerencia y la organización como un todo, de cara a la competitividad internacional, de sus productos y servicios. Además, argumenta que puede describirse también el problema desde la perspectiva de la red de apoyos que el empresario debe recibir del entorno, brindados por otros actores en la región o el país para lograr éxito ante la competencia internacional; es el enfoque meso o de las redes de soporte a las empresas. Finalmente, se lo puede describir desde un enfoque macro o del ambiente propicio que el Estado debe ofrecer para que emerjan los logros empresariales medidos en términos de valor agregado a la economía nacional, las exportaciones, el empleo y la calidad de vida (Castellanos, 2003, 18).

Por su parte, Dini, Rovira y Stumpo argumentan que las principales barreras al acceso a la tecnología no siempre son su precio o la protección de patentes mucha veces la limitante efectiva es no contar con las capacidades, experiencia y capital humano sin lo cual ninguna imitación es posible. Además, sostiene que una política que no parta de la necesidad de fortalecer dichas capacidades, así como el entrenamiento y capacitación de los empleados de la firma, puede tener efectos de corto plazo en la productividad, pero probablemente fracasará en el largo plazo o creará una dependencia permanente de la ayuda de las políticas (Dini, Rovira y Stumpo, 2014, 13).

## *Marketing*

Es de suma importancia el marketing porque es la actividad por el cual la organización se relaciona con el mercado, con los clientes y con los competidores. Permite saber, a través de su planificación, las debilidades y fortalezas, y las oportunidades que puede presentar el mercado como así también sus posibles competidores.

Para Tirado el marketing es una actividad fundamental en las empresas, su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. Además, sostiene que todos estamos expuestos a las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing de las empresas, como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial o la segmentación de mercados. Hoy en día, las empresas, independientemente de su origen y sector de actividad, se encuentran compitiendo en un entorno global, turbulento e inestable, donde las actividades de investigación de mercados y de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir (Tirado, 2013, 9).

Por el otro lado, Armstrong y Kotler definen al marketing como el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. Por lo tanto, la venta y la publicidad son sólo una parte de una gran “mezcla de marketing”: un conjunto de herramientas de marketing que trabajan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con el cliente.

Además, sostienen que el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definen el marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes (Armstrong, Kotler, 2003,5).

La planificación en marketing es de suma importancia ya que permite a cada una de las organizaciones obtener mejores resultados en ventas y un mejor posicionamiento en el mercado. Además, planificando se ajustaran los presupuestos de acuerdo a los recursos que tenga la compañía.

Monferrer Tirado, sostiene que la planificación comercial se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. En este sentido, la esencia de la planificación estratégica reside en la identificación de las oportunidades y amenazas actuales que la empresa encuentra en su entorno, las cuales, al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro (Monferrer Tirado, 2013,33).

Por su parte, Armstrong y Kotler argumentan que la empresa al diseñar los planes de marketing, esta dirección toma en cuenta a otros grupos de la compañía tales como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno. La alta dirección establece la misión, los objetivos, estrategias amplias, y las políticas de la compañía. Los directivos de marketing toman decisiones basadas en las estrategias y planes desarrollados por la alta dirección, deben trabajar en estrecho contacto con otros departamentos de la compañía. Además, sostienen que finanzas se ocupa de conseguir y usar los fondos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing; el departamento de investigación y desarrollo se concentra en diseñar productos seguros y atractivos; compras obtiene insumos y materiales, mientras que producción se encarga de fabricar la cantidad de productos apropiada. Contabilidad tiene que medir las ganancias y los costos para ayudar a marketing a determinar si está alcanzando o no sus objetivos. Juntos, todos estos departamentos afectan planes y acciones del departamento de marketing. Bajo el concepto de marketing, todas estas funciones deben “pensar en el consumidor” y colaborar en armonía para entregar al cliente valor y satisfacción superiores (Armstrong y Kotler, 2003, 65 y 66).

Por el otro lado, Monferrer Tirado (2013) argumenta que de forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan

implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:

- ¿Dónde estamos? ANÁLISIS• ¿A dónde queremos ir? OBJETIVOS MK ESTRATÉGICO• ¿Cómo llegaremos allí? ESTRATEGIAS• ¿Qué herramientas utilizaremos? EJECUCIÓN• ¿Cómo nos aseguraremos? CONTROL

Además, sostiene que mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Es decir, le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas (Monferrer Tirado, 2013,37).

### ***Ventajas y desventajas estratégicas para las pymes***

Para Boronat Navarro, Camisón Zornoza y Villar Lopez las ventajas estratégicas para una pyme son:

En primer lugar, la flexibilidad se consolida como una herramienta determinante del logro de ventajas competitivas sostenibles capaz de repercutir positivamente en el desempeño organizativo. La flexibilidad se entiende, por tanto, como una característica derivada de la propia configuración interna de la pyme capaz de generar ventajas competitivas sostenibles a través de la gestión de los recursos humanos de un modo ágil o versátil que permite una rápida adaptación a las condiciones cambiantes del entorno competitivo.

En segundo lugar, la capacidad innovadora: se considera que las pymes, en buena medida como consecuencia de su estructura organizativa altamente orgánica, desarrollan con menor dificultad la implementación de los cambios.

En tercer lugar, la orientación emprendedora se define por el grado en que la alta dirección es propensa a asumir riesgos relacionados con su negocio a fin de favorecer el cambio y la innovación que confieran ventajas competitivas y permitan competir agresivamente con otras empresas (Boronat Navarro, Camisón Zornoza y Villar Lopez, 2010, 93,94 y 95).

Por su parte, Castellanos sostiene que las pymes presentan “desventajas”: son vulnerables a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía; en los mercados globales no han demostrado mucha capacidad de inserción al competir con precios, debido a que la mayoría de sus productos son “comodities”. No pueden por sí solas traspasar las barreras técnicas y no técnicas de entrada a los mercados o desarrollar barreras para proteger su utilidad en un segmento específico. Los bienes que ofertan tienen poco valor añadido al cliente, sobre todo si se lo mira como valor-conocimiento (Castellanos, 2003, 12).

### *Acceso al crédito*

El acceso al crédito es fundamental para la supervivencia de las empresas Pymes y para el desarrollo y el crecimiento de las mismas. Tener los recursos financieros permitirá a cada una de las empresas poder implementar todos aquellos proyectos tanto de marketing e innovación.

Bloch y Granato, argumentan que las condiciones de acceso al crédito para las Pymes son poco competitivas internacionalmente en todos los países de la región. La oferta de crédito a Pymes se caracteriza por altas tasas (el doble que para las grandes empresas), plazos cortos y exigencias elevadas de garantías. La severidad de estas condiciones suele justificarse por la morosidad del sector Pymes, que es mayor que la de las grandes empresas. Sin embargo, la percepción de riesgo de la banca es aún mayor a la que podría justificarse por la morosidad del sector. Por lo tanto, argumentan que todo ello supone un freno a la inversión de las empresas y por lo tanto un freno al crecimiento económico, del empleo y el bienestar en general (Blochy Granato, 2007, 455).

Por su parte Ascúa, sostiene que existen otras fuentes para acceder al crédito, tales como la emanada de las empresas de capital de riesgo. Estas empresas son especialistas en inversiones que poseen la capacidad de evaluar las perspectivas de empresas con limitadas historias comerciales y también proveen apoyo de gestión a las empresas en las cuales invierten. Los capitalistas de riesgo invierten con el objetivo de lograr una ganancia de capital en el futuro mediante la venta de acciones en la bolsa de valores o venta comercial (es decir, la adquisición de la empresa por parte de otra compañía). Además, argumenta que los capitalistas de riesgo pueden tener distintas formas y tamaños: el sector institucional de capital de riesgo abarca fondos de capital de riesgo que forman parte de grandes organizaciones financieras (por ejemplo, bancos), así como otros agentes que son compañías de inversiones independientes. Por último, argumenta que otras fuentes de capital de riesgo son los denominados “business angels”, es decir, aquellas personas con suficiente capital para invertir, normalmente empresarios exitosos con experiencia en el manejo de empresas (Ascua, 2001, 3).

Por el otro lado, Bebczuk sostiene que el acceso al crédito depara beneficios para las empresas, estos son: (a) La posibilidad de endeudarse permite desarrollar proyectos productivos una vez que la capacidad de autofinanciamiento se ha agotado; (b) La empresa puede explotar la deducción impositiva de los intereses; y (c) La obligación de servir la deuda, sumado al monitoreo de los acreedores, podría contribuir a la toma de decisiones más eficientes dentro de la empresa (Bebczuk, 2010, 11).

Como ya se ha dicho anteriormente, una de las causas que ocasiona la problemática central analizada en nuestro trabajo es el acceso al crédito, ya que las empresas pymes al no contar con una estructura formalizada ni estructurada, no poseen la información que les solicita los bancos para obtener créditos a tasas accesibles.

Ascúa argumenta que podemos sintetizar varios factores cuya presencia normalmente se asocia a las dificultades que deben enfrentar las empresas pyme para acceder al crédito bancario: la presencia de información asimétrica respecto de la rentabilidad o riesgo de los proyectos objeto de financiamiento; la oposición de intereses que caracteriza a deudores y acreedores; el limitado nivel de garantías o “collaterals” ofrecido por las empresas pyme; los elevados costos de análisis de información en términos

de la magnitud de la operación financiera; la variedad de dimensiones y oportunidades de demanda crediticias que permanentemente reciben las entidades financieras y en las que el segmento de las pymes no sale beneficiado; las dificultades de compatibilizar las habilidades, actitudes y motivaciones que presentan los empresarios pyme con tendencia hacia la flexibilidad y la captura de oportunidades, y la lógica rigidez que plantea elaborar un plan de negocios proyectivo a varios años (Ascuá, 2001, 4).

Por el otro lado, Bebczuk argumenta que las desventajas del acceso al crédito son: (a) El alto costo y breve plazo de la deuda en comparación con los fondos propios, debido a la existencia de elevados costos de intermediación e información; (b) La asunción de un compromiso fijo en términos nominales frente a ingresos variables, un riesgo que se amplifica por la prociclicidad de los intereses, que tienden a subir cuando se enrarece la situación de la empresa o el contexto macroeconómico; (c) La introducción de conflictos de interés con respecto a los acreedores. En particular, en el afán de maximizar el beneficio de los accionistas a expensas de los acreedores, un mayor nivel de endeudamiento puede conllevar una preferencia por proyectos de alto riesgo (una conducta conocida como sustitución de activos en la literatura financiera) y la no aceptación de proyectos de alta rentabilidad; y (d) El endeudamiento reduce la autonomía del empresario en la toma de decisiones, un factor psicológico que puede tener alta ponderación a la hora de recurrir (o no) al crédito (Bebczuk, 2010,11).

A su vez, Bloch y Granato sostienen que entre los obstáculos de las Pymes para acceder al crédito, desde el punto de vista de la demanda, se encuentran el alto costo del crédito, la falta de confianza de los bancos respecto de los proyectos, el exceso de burocracia de los intermediarios financieros, y la petición de excesivas garantías (Bloch y Granato, 2007,455).

En cambio, Bebczuk sostiene que las dificultades de financiamiento a la pyme surgen de la tensión entre las tecnologías alternativas en la selección de deudores. Para niveles bajos de deuda, el principal elemento de juicio es la información blanda. A medida que aumenta el monto de deuda, la información cuantitativa adquiere mayor relevancia en la decisión de la institución financiera, debido al mayor riesgo asumido en cada operación y a la presunción de que, superado un determinado umbral de ventas y endeudamiento, una empresa debería contar con información contable sistematizada. Además, argumenta que

dado que la pyme típicamente solicita préstamos de una cuantía importante (comparado con el segmento de microcrédito), pero no cuenta con la información necesaria para respaldar su solicitud, sus posibilidades de obtener crédito están en muchos casos seriamente limitadas. Por lo tanto, sostiene que esta carencia de información dura puede sustituirse con el aporte de garantías reales, pero a costa de discriminar en contra de aquellas empresas que no cuentan con patrimonio previo, como suele ser el caso habitual en las pymes. El dilema resultante, tanto para la banca privada como para las políticas públicas, es cómo insertar a deudores opacos y carentes de la información requerida en un mercado altamente intensivo en información (Bebczuk, 2010,17).

### **Perspectivas de los cuadros de mando y gestión**

En este apartado, se abordan las dimensiones analizadas en este trabajo relacionado con la concesionaria en los cuales podremos observar las distintas perspectivas o visiones que tienen los entrevistados según su rol en sus respectivos puestos de trabajo. Se han realizado entrevistas a los empleados y jefes de la concesionaria Renault Lumiere S.A. los cuales hemos seleccionados a los que tienen más antigüedad en la organización teniendo una mayor experiencia del funcionamiento de las mismas. Por último, se comparara cada una de las visiones de los empleados y si comparten algunas similitudes en común o diferencias. Además, a través de dichas entrevistas se tratara de brindar más características y una visión más integral de la concesionaria.

Muy amablemente tanto los empleados del sector de contable, como así también los jefes por sector nos atendieron y se mostraron de muy buena predisposición para mostrar sus instalaciones y accedieron sin ningún problema a una entrevista en la cual se destacan ciertos puntos analizados en este trabajo.

En primer lugar, entrevistamos a Nicolás Crespi gerente general, y a Gastón Brunet contador y jefe contable de la empresa, ambos son los empleados de mayor antigüedad. A continuación, detallaremos esa entrevista:

Se ha consultado a Nicolás gerente general ¿Cuál es el rol dentro de la empresa? lo cual nos responde *“Manejo todo junto con otros socios de la concesionaria, también me encargo de realizar el presupuesto, las tomas de decisiones, de controlar los objetivos tanto de administración de ventas como así también las ventas en los salones si se llega o no al objetivo, de manejar las cuentas con fabrica, además presentamos junto al sector contable un cuadro en donde se detalla la posición de la empresa cuales fueron los gastos al mes por cada sector y cuáles fueron sus ganancias, es decir, presentamos el posicionamiento de la empresa para que los socios estén informados”*.

Por otra parte, Gastón jefe contable nos responde: *“Nuestro sector se encarga de controlar todos los gastos de los distintos sectores de la concesionaria, de analizar todas las cuentas contables, armado de cuadros que reflejen la posición de cada departamento, armado de balance, facturación y control de carpetas de administración de ventas, entre otras tareas.*

Se preguntó ¿Cómo está organizado el sector y si tiene procedimientos? Lo cual Gastón indica que *“cada empleado cumplen tareas diferentes, hay una estructura de procedimientos, pero todos tienen que saber todas las tareas del sector contable, y también tienen que saber las tareas del sector de tesorería y del sector de caja.”*. Para esta pregunta Nicolás responde de una manera muy similar *“cada departamento de la empresa tiene diferentes funciones y tareas específicas, si un empleado esta por realizar una tarea nueva se le da las indicaciones necesarias, una vez que el empleado se especializa en su tarea se vuelve más rutinaria su tarea”*. Relacionado a la respuesta anterior se pregunta ¿Es necesario personal capacitado para los puestos? Nicolás nos indica *“si es necesario para cierto puestos de mayor jerarquía, pero los puestos junior como de cadete o como auxiliar administrativo no se requiere con tanta experiencia”*. Al igual que Nicolás, Gastón tiene una similar visión *“Se necesita personal capacitado si para los puestos que tienen mayor tarea como el cajero de la empresa o para un puesto administrativo más calificado, pero para el puesto de cadete o puestos más junior no se requiere con tanta experiencia”*.

En cuanto a si ¿La pandemia afecto la estructura de la concesionaria? Gastón en base a la pregunta formulada nos responde *“Nos vimos presionados por la pandemia a organizarnos de manera diferente, nuestro equipo trabajo varios meses desde sus casas, y*

además por falta de ventas e ingresos la empresa ofreció a cada uno de los empleados una indemnización voluntaria. Esto llevo a que en varios sectores de la empresa haya menos personal”. Respecto a dicha pregunta Nicolás opina de manera similar nos indica “nosotros nos tuvimos que adaptar a esta pandemia, tomamos decisiones para cuidar al personal, cada uno trabajaba desde su casa por protección y cuidado. Claramente esta pandemia afecto nuestras ventas, pero siempre tomamos decisiones para revertir la situación”.

Por último, hemos consultado si ¿La organización implementa estrategias de marketing e innovación?, Nicolás nos dice “siempre la concesionaria ha tomado estrategias de marketing e innovación, dando la mejor atención a nuestros clientes, los mejores servicios. Además, realizamos publicidades de nuestros productos a través de nuestra página web, estaciones de radio FM y programas de televisión “. Al igual que Nicolás, Gastón dice “la concesionaria siempre se enfocó en potenciar las estrategias de marketing para ofrecer nuestro vehículos de 0km a más clientes y para ofrecer los mejores servicios. Pero siempre controlando el presupuesto y el capital que demanda estas estrategias si los puede cubrir la empresa o no. Para ello esta nuestro sector contable, controlamos el presupuesto y el gasto de cada medida que toma tanto marketing, ventas y los demás departamentos de la concesionaria “.

A modo de síntesis, se presentan las principales similitudes y diferencias entre ambos gerentes de la concesionaria. A continuación se verá un cuadro comparativo.

<b>GERENTES</b>	
NICOLAS CRESPI ( <i>gerente general</i> )	GASTON BRUNET ( <i>gerente contable</i> )
<b>ROL DENTRO DE LA EMPRESA</b>	
Maneja toda la organización junto con los socios de la concesionaria. Toma las decisiones de más jerarquía dentro de la organización.	Maneja todo el sector contable y controla los presupuestos de cada departamento, si la empresa lo puede cubrir o no.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	

Toma las decisiones finales de cada departamento o sector dentro de la organización. Controla a cada departamento de la empresa.	Toma las decisiones más importantes del departamento contable y organiza y controla cada tarea que realizan los empleados del sector.
<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	
Es necesario	Es necesario
<b>PANDEMIA MUNDIAL</b>	
Afecto claramente y nos vimos obligados a adaptarnos ante esta problemática.	Afecto y nos adaptamos ante la falta de personal.
<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING E INNOVACIÓN</b>	
Se llevan a cabo mes a mes para ofrecer nuestros productos a más clientes con el fin de aumentar nuestras ventas.	Se llevan a cabo, pero nuestro sector controla el presupuesto de estas estrategias de marketing e innovación. Y de acuerdo a la posición económica de la concesionaria evaluamos si se pueden llevar a cabo o no.

*Fuente: Elaboración propia.*

En lo que respecta a los empleados del sector de ventas de la concesionaria, muy amablemente y en sus horarios de descanso, Javier Sourribes (administrativo de ventas), y Lujan Hussein (ventas) con mayor antigüedad en el sector, nos respondieron una serie de preguntas relacionadas a su ámbito laboral.

Se comenzó preguntando ¿Cuál es su rol dentro de la empresa? Javier Sourribes como Lujan, nos respondieron que son empleados de la concesionaria con más de cuatro años en sus respectivas empresas. Con respecto a la pregunta, Javier nos dice *“llevo más de cuatro años en la concesionaria, he realizado varias tareas, conozco todos los sectores de la organización, actualmente me encargo de las preventas y en el seguimiento de las facturas de 0km que emite fabrica y en el control y el seguimiento de las mismas“*. Por el otro lado, Lujan nos dice *“llevo muchos años en la empresa, mas de cinco años,*

*actualmente estoy en el sector de ventas, también en el armado y en el seguimiento de las carpetas de ventas”.*

También se le ha preguntado a ambos *¿Cómo influyo el impacto de la pandemia en su sector? ¿Qué medidas tomo la concesionaria para adaptarse?* Respecto a esta consulta, Lujan nos dice *“influyo mucho la pandemia ya que cambio nuestra rutina, debido a la falta de personal, nuestras ventas cayeron en gran medida y la concesionaria opto por ofrecer una indemnización voluntaria a cada uno de los empleados para reducir sus gastos y mantener el equilibrio”* . Al igual que Lujan, Javier nos responde de una manera similar, *“nos afecto mucho la pandemia ya que cayeron nuestras ventas y a causa de esto, la empresa se vio presionada a tomar como decisión la indemnización voluntaria para reducir sus gastos. Esto causo que falte personal en todos los sectores, y cada uno de nosotros realice muchas más tareas “.*

En lo que respecta a *¿La organización de la empresa es la adecuada?* Lujan nos dice *“nos fuimos adaptando ante la crisis de la pandemia, el ambiente laboral es muy bueno por suerte”*. Javier respecto a esta pregunta nos dice *“ la organización de la concesionaria se fue adaptando a los cambios causados por la pandemia, y la baja cantidad de ventas, en muchos sectores falta personal, a nosotros se nos juntan muchas tareas y a veces no nos alcanza el día laboral para terminarlas”*.

Por último, hemos consultado si *¿La organización implementa estrategias de marketing e innovación?* , Javier nos dice *“es necesario siempre tomar medidas de marketing. A través de las redes sociales o mediante publicidades, potenciando la concesionaria con el fin de expandir nuestra clientela, actualmente la organización cuenta con una página web que promociona nuestros vehículos y también se realizan publicidades a través de estaciones de radios y programas de televisión como “pasión de sábado”*. *Obviamente que cada vez la empresa no cuenta con el suficiente capital para invertir en ello, pero siempre se trata de promocionar la marca a través de distintas medidas”*. Similar

respuesta nos dio Lujan “*se implementan siempre estrategias, para nosotros es fundamental porque además de ayudar a aumentar nuestras ventas, también nos ayuda a llegar a nuestros objetivos que nos impone fabrica. Tanto nuestro productos como también nuestros servicios se van innovando frecuentemente con el fin de lograr una mejor atención hacia nuestros clientes*”.

A modo de síntesis, se presentan las principales similitudes y diferencias entre los empleados de la concesionaria. A continuación se verá un cuadro comparativo

<b>EMPLEADOS</b>	
JAVIER SOURRIBES	LUJAN HUSSEIN
<b>ROLES DENTRO DE LA EMPRESA</b>	
Empleado con más de 4 años de antigüedad y experiencia. Administración de ventas, seguimiento de facturación de 0km.	Empleada con más de 5 años de antigüedad y experiencia. Ventas y planes.
<b>LA ORGANIZACIÓN DE LA CONCESIONARIA</b>	
Se nos juntan muchas tareas por la falta de personal. El ambiente laboral es muy bueno.	Nos fuimos adaptando ante la falta de personal, el ambiente laboral es muy bueno.
<b>PANDEMIA MUNDIAL</b>	
Caída en gran medida de las ventas de 0km.	Disminuyo muchas nuestras ventas y afecto la estructura de la organización.
<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING E INNOVACIÓN</b>	
Es importante que se realicen para potenciar la concesionaria con el fin de aumentar los clientes.	Es necesario y es fundamental para la concesionaria aplicar estrategias.

*Fuente: Elaboración propia.*

Finalmente, entrevistamos a Federico Rodríguez (administrativo) y Jesica Peralta (administrativa). Ambos empleados tienen una antigüedad de más de tres años y conocen ampliamente la concesionaria. Consultamos sobre si ven organizada a la concesionaria, Federico nos responde *“actualmente la organización de la concesionaria es muy improvisada, no hay una asignación de tareas coordinadas, muchos empleados están haciendo demasiadas tareas y no se llega a realizar todas en el día laboral”*. Respecto a lo respondido por Jesica *“no es la mejor por lo todo el tema de la pandemia y la reducción del personal, nos vimos presionado a absorber más tareas”*.

Podrían indicarnos ¿Cómo influyo la pandemia en la organización de la empresa?, Federico nos afirma *“afecto negativamente a toda la concesionaria, estuvo sin abrir varios meses, las ventas cayeron en gran medidas y en consecuencia hubo reducción de personal”*. Al igual que Federico, Jesica dice *“influyo bastante a todos, cambio nuestra rutina, estuvimos haciendo home office en nuestras casas, actualmente estamos viniendo”*.

En lo que refiere a ¿Creen que es importante la implementación de estrategias tanto de marketing e innovación? Federico afirma *“es muy importante porque implementar una buena estrategia ya sea de innovación o de marketing ayuda a que aumenten las ventas y, además, aumentarían los clientes y la concesionaria tendría un mejor posicionamiento”*.

Jesica, nos afirma *“es importante todas las estrategias que se apliquen y le brinde a la organización mejores resultados. Requiere de un presupuesto elevado aplicarlas y actualmente la empresa no tiene los suficientes ingresos para poder implementarlas”*.

A modo de síntesis, se presentan las principales similitudes y diferencias que han notado entre los empleados de la concesionaria. A continuación se verá un cuadro comparativo

EMPLEADOS	
FEDERICO RODRIGUEZ	JESICA PERALTA

<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Falta coordinación y una mejor distribución de tareas.	No es la mejor.
<b>PANDEMIA MUNDIAL</b>	
Afecto a la organización. Hubo reducción de personal.	Afecto a la organización. Hubo reducción de personal.
<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING E INNOVACIÓN</b>	
Es muy importante para la concesionaria.	Es muy importante. No cuenta con los suficientes recursos para poder implementarlas.

*Fuente: Elaboración propia.*

Después de las entrevistas realizadas, se puede llegar a la conclusión, analizando cada una de ellas, que la implementación de estrategias de marketing e innovación son importantes para el funcionamiento de la concesionaria como así también para las pequeñas y medianas empresas. Otro punto a destacar es el buen ambiente laboral y el compromiso de cada uno de los empleados con la organización. Otro aspecto positivo a tener en cuenta es la adaptación que tiene la concesionaria ante la crisis que atraviesa, tanto como los socios y los empleados quieren lo mejor para la organización. Y el punto negativo, que también varios empleados coinciden, es los cambios que tuvieron que sufrir los sectores producto de la reducción de personal, y por la sobrecarga de tareas que esto produce a cada uno de los empleados. Además, implementar dichas estrategias de marketing e innovación requiere de mucho capital y actualmente la organización no cuenta con esos recursos.

## **Análisis aspectos internos y externos: Concesionaria Renault Lumiere S.A.**

En este apartado, se aborda y analiza puntualmente a la concesionaria Renault Lumiere S.A., detallando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **Aspectos Internos**

- **Fortalezas:** Se observó que los empleados de la concesionaria trabajan en un ambiente aceptable, esto se debe a que hay muy buena comunicación con los gerentes o jefes de los departamentos. Otro punto a destacar es la flexibilidad que tienen los empleados a la hora de ir a la universidad, se le reconoce el horario universitario y se los deja ir una hora antes para que lleguen en horario a la facultad. Otro punto positivo a destacar es que cada empleado se compromete con la organización y da su mejor esfuerzo a la hora de realizar todas sus tareas. Además, hay muy buena relación entre fábrica y la concesionaria lo cual facilita la entrega de los autos de 0km y la financiación de los mismos. Relacionado con lo mencionado anteriormente, sus precios son muy competitivos, Renault Lumiere S.A. siempre compite con las demás concesionarias del Gran Buenos Aires y a nivel nacional. Por último, han formado vínculos con importantes proveedores que le brindan un mejor precio.
- **Debilidades:** Se observó que la concesionaria presenta una estructura informal, no presenta controles de calidad y no cuenta con los recursos necesarios ya sea de capital o financieros, para poder invertir en nuevos proyectos. En consecuencia, estas debilidades se profundizan aun más debido a sus problemas económicos que estuvo atravesando, los cuales fueron causados por: el aumento de sus costos fijos (alquiler, servicios, entre otros), el aumento de sus impuestos y por la caída de la actividad económica a nivel nacional, ocasionando finalmente la caída de sus ventas de 0km. Por consiguiente, al no tener los resultados e ingresos esperados, la

organización se ve presionada a “no” implementar estrategias para estimular sus ventas, sino que utiliza todos sus ingresos para poder mantener su personal y también su estructura.

### **Aspectos externos**

- Oportunidades: Establecer acuerdos con los proveedores y con fábrica con el fin de obtener más beneficios. Lograr a través de estrategias de marketing y de ventas un mejor posicionamiento en el mercado. Expandir sus sucursales a más puntos del Gran Buenos Aires, con el fin de posicionar a la concesionaria como una de las empresas líder en el rubro automotriz. Con los tiempos actuales, una gran oportunidad para la concesionaria es el uso de redes sociales, ofreciendo los distintos modelos de vehículos, y llevar un seguimiento para poder satisfacer todas las consultas que los posibles nuevos clientes tengan para realizar.
- Amenazas: Posibles competidores, nuevas concesionarias de distintas marcas pueden aparecer en la zona. En consecuencia, puede generar una disminución de los clientes y por lo tanto también en sus ventas. Además, otra posible amenaza es la volatilidad del dólar y la devaluación de la moneda, lo cual esto provocaría que fábrica aumente los vehículos semana tras semana sus precios y por lo tanto, la concesionaria se ve presionada a aumentar sus precios.

### **Recomendaciones**

Analizar el caso de la concesionaria Renault Lumiere S.A, nos hace plantear un escenario similar en todas las concesionarias Pymes a lo largo y ancho del Gran Buenos Aires.

En este trabajo se proponen las herramientas necesarias brindando las recomendaciones necesarias para solucionar los inconvenientes que presenta la

concesionaria y que pueden también ser implementadas en cada una de las pequeñas y medianas empresas que presentan la misma problemática. A continuación, plasmamos las recomendaciones:

En primer lugar, a través de nuestro análisis, proponemos mejorar cada uno de los procesos centrales de la concesionaria y, además, presentaremos procesos de apoyo que brinda y proporciona recursos vitales al sistema de la organización.

A continuación se detallaran las mejoras de cada uno de los procesos centrales:

- **Proceso de relaciones con los clientes:** Es fundamental que los empleados de la concesionaria, que participan en el proceso de relación con los clientes, tengan buena predisposición para una mejor atención. Por lo tanto, proponemos que cada empleado que se comuniqua con los clientes tenga la mejor atención e identifique y solucione aquellas inquietudes que tenga el mismo de manera rápida y eficiente.
- **Proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos:** Los empleados de marketing y de ventas de la concesionaria son los que se identifican con este proceso, ya que están recibiendo cotidianamente información del mercado, en el seguimiento del precio de cada uno de los vehículos, los nuevos lanzamientos de modelos que fábrica tiene pensado realizar, y en los nuevos competidores que pueden surgir en el mercado. Por lo tanto, los empleados deberán anticiparse y recolectar rápidamente la información del mercado para implementar medidas de manera eficiente a través de publicidades y la utilización de las redes sociales con el fin de obtener un mejor rendimiento.
- **Proceso de surtido de pedidos:** Este proceso empieza cuando el cliente compra el vehículo, y comienzan a realizarse todas las actividades requeridas para la entrega del vehículo. Por lo tanto, para que el cliente tenga su vehículo con menos tiempo de espera, los empleados involucrados en este proceso deberán anticiparse y comprometerse en resolver todos los inconvenientes que puede presentar cada una

de las tareas, ya sea en el armado de carpetas, la tramitación de los papeles y la entrega y preparación del vehículo.

- Procesos de relaciones con los proveedores: Se analizará el sistema de pago a proveedores. Proponemos nuevas medidas para mejorar la relación. Esta mejora se dará a través de un nuevo sistema de pagos, que cargue las facturas al sistema de manera rápida y que emita la orden de pago de manera eficiente. Además, este nuevo sistema atenderá las urgencias de cada uno de los proveedores, ya que al esperar tanto tiempo el pago, estos pueden tener una imagen negativa de la concesionaria.

A continuación se detallaran los procesos de apoyos que proponemos:

- Adquisición de recursos financieros: Para que la concesionaria tenga los recursos necesarios para poder implementar tanto en las estrategias de marketing como así también en las estrategias de innovación proponemos analizar y evaluar cual de todos los bancos propone una tasa de interés más baja y, además, presentaremos la información necesaria que demanda dicho banco para la adquisición del crédito.
- Elaboración de presupuestos: Presentarle a la organización presupuestos que le garanticen el menor gasto posible a la hora de implementar dichas estrategias. Se evaluará los gastos que tienen cada sector o departamento. Además, a través de nuestro análisis presentaremos posibles soluciones para reducir los gastos con el objetivo de que la empresa tenga el menor gasto posible y el mejor rendimiento.
- Sistema de información: Se presentaran nuevos procesamientos de datos e información para agilizar las operaciones y decisiones de la empresa.

En segundo lugar, mejorarla calidad de la organización aplicando el método 5s, le va a permitir a la concesionaria tener una estructura más ordenada, organizada y formalizada.

La implementación del método 5s consiste en:

- **Clasificación:** El objetivo de clasificar es retirar de los puestos de trabajo todos los documentos o materiales que no son necesarios para las actividades. Por ejemplo: en la concesionaria serian todos aquellos documentos (facturas, recibos, órdenes de pagos) que estén acumulados en los escritorios, materiales y herramientas en los talleres que no son necesarias para ningún tipo de tarea. Se clasificaran todos aquellos elementos y se archivarán o se eliminarán todos aquellos que no son necesarios.
- **Orden:** Se ubicarán todos los documentos y herramientas que son necesarios donde se puedan encontrar fácilmente y nuevamente retornarlos al mismo lugar. Con esta implementación se desea mejorar la ubicación y el mantenimiento de las herramientas, la identificación rápida de los documentos que son necesarios e importantes para realizar las tareas. Además, este proceso, permite mejorar la imagen del área de la concesionaria ante el cliente y ayuda a mejorar el control de stock tanto de repuestos como así también de vehículos.
- **Limpieza:** Este proceso pretende incentivar la actitud de limpieza con el fin de mantener el orden y conservar la clasificación. La concesionaria deberá tener las herramientas e insumos necesarios para su implementación y el tiempo necesario para su ejecución.
- **Estandarizar:** Esta etapa consiste en mantener las tres primeras “S”, que se sigan conservando y aplicando los procesos de clasificación, orden y limpieza. Además, consiste en trasladar estos hábitos a los demás departamentos de la concesionaria con el fin de conservar el lugar del trabajo en condiciones perfectas.

- **Disciplina:** La práctica de la disciplina dentro de la concesionaria es fundamental para que se cumplan las 5s de manera eficiente. Pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos que se desarrollaron anteriormente.

En tercer lugar, realizaremos proyectos de marketing e innovación que tenga presupuestos accesibles para que la concesionaria pueda implementarlos sin ningún inconveniente. A continuación se detallaran los pasos que se seguirá para desarrollar dichos proyectos:

- En primer lugar, se comenzará con una etapa de identificación, se identificara el problema que hay que resolver y las oportunidades que pueden aprovecharse. Además, se identificarán porque suceden estos inconvenientes en la concesionaria y las consecuencias que genera tanto en sus sectores como en su estructura.
- En segundo lugar, se desarrollará una etapa de formulación en donde se detallaran los objetivos, el plan de trabajo, los plazos y los recursos necesarios que demanda el proyecto para implementarlo. En síntesis, toda esta información se documentara en una propuesta para que la analicen los gerentes y verifiquen si se puede implementarse o no. Proponemos las siguientes propuestas: en primer lugar, implementar proyectos que mejoren el sistema de calidad de la concesionaria (método 5s), le permitirá tener una estructura más formalizada y ordenada. Además, les garantizará aumentar sus clientes y obtener un mejor posicionamiento en el mercado. En segundo lugar, apostar a la innovación le permitirá a la concesionaria innovar cada uno de sus procesos, se reducirá el tiempo que demandan las tareas y por lo tanto cada uno de los empleados llegaran a realizar sus actividades. Además, a través del lanzamiento de los nuevos modelos de vehículos, aumentará sus portafolios, lo que les permitirá a la organización aumentar sus ventas. Por último, implementar nuevas estrategias de marketing a través de la utilización de las redes sociales les garantizará a las empresas aumentar sus clientes como así también sus ventas. Mediante la implementación de esta nueva plataforma podrán ofrecer sus vehículos y a su vez publicarlo.

- En tercer lugar, se ejecutará el proyecto, pero también se implementará un sistema de seguimiento del mismo para verificar, analizar y controlar si se están llevando a cabo todas las tareas para que el proyecto sea eficiente.
- Por último, a través de un sistema de evaluación recolectando la información necesaria, nos permitirá conocer si dichos proyectos dieron los resultados esperados.

En síntesis, implementando estas recomendaciones y propuestas, la concesionaria desarrollará una estructura más formalizada bien definida de autoridad, que le brindará a cada una de ellas tener mejor funcionamiento y fluidez. Al tener una estructura más ordenada, organizada y fuentes de información confiables, la organización va a empezar a obtener créditos a “tasas accesibles”, y va a contar con los recursos necesarios poder invertir en futuros proyectos.

### **Reflexiones finales**

En conclusión sostenemos que las Pymes son muy importantes para el crecimiento y el futuro del país, porque son fuentes generadoras de empleos y son fundamentales para generar un desarrollo económico sostenible y equilibrado para nuestra sociedad. Gracias a nuestro estudio y análisis basado en las empresas pymes y sus dificultades para planificar estrategias de comercialización y de innovación en el Gran Buenos Aires pudimos obtener los datos necesarios para verificar nuestra hipótesis, ya que la problemática planteada incide y repercute efectivamente en el crecimiento de cada una de las empresas. Por lo tanto, haber planteado este tema y analizarlo es de suma importancia.

Como se ha dicho anteriormente en nuestro trabajo, las pymes presentan dificultades para poder planificar e implementar estrategias de marketing e innovación porque no tienen los recursos necesarios para poder invertir en dicho proyecto. Para solucionar esta problemática tanto las Pymes como así también la concesionaria deberá desarrollar una estructura más formalizada bien definida de autoridad y implementar un conjunto de estrategias que le garanticen un mejor rendimiento, funcionamiento y fluidez.

Además, a través de nuestro estudio de caso, hemos confirmado aún más la importancia de las estrategias de marketing e innovación para el crecimiento de la organización, ya que al implementarlas de manera eficiente se obtiene un mejor rendimiento en las ventas, una mejor imagen de la organización, se ordenan y se organizan las tareas y, además, mejora la calidad y la comunicación con los proveedores.

Por último, efectivamente, este es un tema que se va a seguir debatiendo y analizando, ya que las estrategias de innovación y marketing tienen que seguir implementándose constantemente en cada una de las pequeñas y medianas empresas para su mejor funcionamiento y para fortalecer su estructura.

## **Bibliografía**

- Armstrong G. y Kotler P. (2003) *“Fundamentos de marketing”*. Pearson educación México. Edita: Prentice Hall. Sexta edición.
- Ascial R., (2001) *“La revalorización del rol de las garantías en el proceso de acceso al crédito bancario de las pequeñas y medianas empresas”*. Santa Fe, Argentina. Sexta Reunión Anual Red Pymes del Mercosur.
- Bebczuk N. (2010) *“Acceso al financiamiento de las pymes en Argentina: estado de situación y propuestas de política”*. Santiago de Chile, Chile. Naciones Unidas. CEPAL.
- Bloch R. y Granato L. (2007) *“Las PyMEs y el acceso al crédito”*. Observatorio Iberoamericano del desarrollo local y la economía social.: Grupo Eumed.net. Revista académica de la universidad de Malaga. Año 1-Nro 2. Páginas: 454-461.

- Boronat Navarro M., Camisón Zornoza C. y Villar Lopez A. (2010) *“Estructuras Organizativas, Estrategias Competitivas y Ventajas Estratégicas de las PYME “.Universidad Jaume I & Universidad de Valencia.*
- Castellanos J. (2003) *“Pymes Innovadoras .Cambio de Estrategias e Instrumento”.Revista Escuela de Administración de Negocios No. 47 Enero – abril de 2003 Págs. 10 – 33.*
- Dini M., Rovira S. y Stumpo G. (2014) *“Una promesa y un suspirar”. Santiago de Chile, Chile. Naciones Unidas. CEPAL.*
- Frohmann A., Mulder N. y Olmos X. (2018) *“Promoción de la innovación exportadora “. Santiago de Chile, Chile. Naciones Unidas. CEPAL.*
- Monferrer Tirado D. (2013), *“Fundamentos de Marketing”.Edita:Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Primera edició.*
- Quintero Sánchez J. (2014), *“Estrategia Integral para Pymes Innovadoras “.Revista escuela de administración de negocios. No. 47 Enero - abril de 2003 Págs. 34 – 45.Universidad EAN. Bogotá, Colombia.*

### **Fuentes consultadas**

Afip: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Ámbito: <https://www.ambito.com/negocios/crisis-empresas/en-4-anos-cerraron-casi-20000-empresas-la-argentina-segun-un-informe-privado-n5046946>.

Baenegocios: <https://www.baenegocios.com/economia/El-cierre-de-empresas-afecto-menos-a-las-fabricas-20200825-0135.html>.

DW: <https://www.dw.com/es/argentina-registra-in%C3%A9dita-ca%C3%ADda-de-su-econom%C3%ADa-en-segundo-trimestre-de-2020/a-55020811>

EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-actividad-economica-argentina-cayo-2-1-en-2019-ultimo-ano-del-gobierno-macri/20000011-4179340>

INDEC:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_02\\_201AA1BB7D1B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_02_201AA1BB7D1B.pdf)

INDEC:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_10\\_20770C304381.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_10_20770C304381.pdf)

INDEC:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim20929E519161.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf)

Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2019/10/04/las-pymes-en-su-peor-momento-el-numero-de-cierres-ya-se-acerca-a-100-por-dia/>

Ministerio de la producción: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

La vanguardia:

<http://www.lavanguardia.com.ar/index.php/2019/01/20/radiografia-de-la-economia-2018/>

Renault Lumiere: <https://www.renaultlumiere.com.ar/conozcanos/CON%D3ZCANOS>

## **Anexo I**

### **Sucursales**

#### **Quilmes**

Avenida Hipólito Yrigoyen 265 - Quilmes, CP: 1878. GBA Sur - Quilmes

#### **Sarandí**

Avenida Mitre 3030 CP: 1872. GBA Sur - Sarandí

#### **Berazategui**

Avenida Dardo Rocha CP: 1440. GBA Sur – Berazategui

**Quilmes oeste** Avenida Calchaquí 4100. GBA Sur - Quilmes Oeste<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Información extraída: <https://www.renaultlumiere.com.ar/conozcanos/CON%D3ZCANOS>. Fecha de consulta 09/10/2020

## Anexo II

### Imágenes



**Imagen de la sucursal central de Renault Lumiere S.A.**

(Fuente: extracción: [www.navemotors.com.ar](http://www.navemotors.com.ar))



**Imagen de un taller de Renault Minuto**

(Fuente: extracción: [www.renaultlumiere.com.ar](http://www.renaultlumiere.com.ar))



**Imagen del taller Sucursal Central Quilmes**

(Fuente: extracción: [www.renaultlumiere.com.ar](http://www.renaultlumiere.com.ar) )