

**Ramos, Sofía Romina**

---

**Desarrollo del plan  
comercial de una pyme  
cordobesa del sector  
tecnología**

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

Director: García Espeche, Gonzalo

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



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

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

## DESARROLLO DEL PLAN COMERCIAL DE UNA PYME CORDOBESA DEL SECTOR TECNOLOGÍA

**AUTOR: RAMOS, SOFÍA ROMINA**

**DIRECTOR: GARCÍA ESPECHE, GONZALO**

**CÓRDOBA, 2025**

## Dedicatoria

*A mi madre, por ser guía, sostén y ejemplo de lucha constante.*

*A mi hermano, por ser mi complemento y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.*

*A mi compañero de vida, por caminar a mi lado con amor y ser soporte en cada uno de mis proyectos; hoy, aún más, compartiendo juntos la espera de nuestra primera hija.*

## Resumen

El presente trabajo final de maestría tiene como principal objetivo el desarrollo del Plan Comercial de una PyME cordobesa del sector tecnológico, con el fin de identificar oportunidades de mejora, optimizar su funcionamiento y potenciar su crecimiento sostenible. La empresa objeto de estudio se dedica desde hace más de una década a la venta mayorista y minorista de productos electrónicos, así como al servicio técnico especializado.

Ante un contexto económico y competitivo altamente dinámico, caracterizado por el avance tecnológico, la inflación, la digitalización del consumo y una creciente exigencia por parte de los clientes, resulta clave revisar y profesionalizar los procesos comerciales para garantizar la adaptabilidad y rentabilidad del negocio.

Para abordar este desafío, se ha desarrollado un marco teórico robusto que incluye herramientas como el Modelo General Integrativo (Gimbert, 2021), el Modelo Canvas según lo desarrolla Osterwalder & Pigneur (2010) el análisis FODA, el Buyer Persona, el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. A partir de este enfoque, se analizó de forma integral el entorno externo e interno de la organización, así como su propuesta de valor, sus canales de venta y su relación con los clientes.

El trabajo concluye con un Plan Comercial orientado a mejorar el proceso de ventas en sus distintos canales, optimizar la experiencia del cliente, incorporar herramientas tecnológicas (como sistemas ERP) y profesionalizar la gestión comercial. Estas recomendaciones buscan fortalecer la posición competitiva de la PyME y prepararla para un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: CASO DE ANÁLISIS Y OBJETIVO.....</b>	<b>9</b>
1.1. Introducción de la empresa.....	9
1.2. Situación actual de la empresa.....	10
1.3. Evolución de los últimos tres años.....	11
1.4. Objetivos del desarrollo.....	14
1.4.1. Objetivo General.....	14
1.4.2. Objetivos Específicos.....	14
1.5. Justificación.....	14
1.6. Encuadre metodológico para el análisis.....	15
<b>CAPÍTULO II: BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA EL ANÁLISIS.....</b>	<b>16</b>
2.1. Introducción.....	16
2.2. Modelo General Integrativo.....	16
2.3. Análisis PESTEL.....	19
2.4. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.....	20
2.5. Análisis FODA.....	23
2.6. Cadena de Valor.....	24
2.7. Modelo Canvas.....	25
2.8. Buyer persona.....	26
<b>CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA BASE CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA A UNA PYME CORDOBESA DEL SEGMENTO DE LA TECNOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
3.1. Introducción.....	28
3.2. Caracterización de la PyME.....	29
3.2.1 Situación actual.....	29
3.2.2. Cadena de Valor.....	31
3.3. Análisis del entorno externo.....	33
3.3.1 Entorno externo del GIB.....	33
3.3.2. Análisis Pestel.....	34
3.3.3. Análisis del entorno competitivo: Cinco fuerzas de Porter.....	36
3.4. Análisis FODA.....	41
3.5 Análisis del cliente: Buyer persona.....	42
3. 6. Análisis del entorno interno.....	45
3.6.1. Modelo de Negocio actual: Análisis de CANVAS.....	46
3.7 Diagnóstico del proceso de ventas, reingeniería y propuesta de mejora.....	47
3.8. Conclusiones del capítulo.....	53

<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN COMERCIAL.....</b>	<b>55</b>
4.1. Introducción.....	55
4.2. Objetivos del Plan Comercial.....	55
4.3. Estrategias Comerciales por Generales y por Canal.....	56
4.4. Acciones Tácticas del Plan Comercial.....	59
4.5. Cronograma de Implementación.....	60
4.6. Propuesta de indicadores para Monitoreo del Plan.....	62
4.7. Riesgos y Mitigación.....	63
4.8. Conclusiones del Capítulo.....	64
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>67</b>

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

## Ilustraciones:

Ilustración 1: Evolución del Ingreso (%) por Canal de Ventas (2022 – 2024). Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.	12
Ilustración 2: Evolución de ingresos % por canal de ventas 1er trimestre 2025. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.	30
Ilustración 3: Google maps - Búsqueda por celulares. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025)	37
Ilustración 4: Google Maps - Búsqueda por reparación celulares. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025)	38
Ilustración 5: Google maps - Búsqueda por accesorios tecnológicos. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025)	38
Ilustración 6: Modelo Canvas. Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de procedimientos de la empresa y entrevistas con socios y empleados de la misma.	46
Ilustración 7: Análisis de procesos. Fuente: Lee J Krajewski, Manoj K. Malhotra, 2013	47

## Tablas:

Tabla 1: Evolución composición resultado económico por canal, últimos 3 años. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.	11
Tabla 2: Evolución composición resultado económico por canal, primer trimestre año 2025. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.	29
Tabla 3: Evolución composición resultado económico por canal, últimos 3 años y primer trimestre del año 2025. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.	29
Tabla 4: Cadena de Valor - Actividades primarias. Fuente de información elaboración propia en base al relevamiento de procedimientos de la empresa y entrevistas con los socios.	31
Tabla 5: Cadena de Valor - Actividades secundarias. Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de procedimientos de la empresa y entrevistas con los socios.	32
Tabla 6: Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia en base al resumen de información punto 3.3.2. Análisis del entorno competitivo: Cinco fuerzas de Porter.	40
Tabla 7: FODA: Elaboración propia en base al resumen de información Capítulo 3.	41
Tabla 8: Plan Comercial - Cronograma de implementación. Fuente: Elaboración propia en base a la elaboración del Plan Comercial propuesto para la PyME bajo análisis.	60

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BCRA	Banco Central de la República Argentina
CACE	Cámara Argentina de Comercio
CAME	Confederación Argentina de la Mediana Empresa
ERP	Enterprise Resource Planning
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GIB	General, Integrativo y Básico
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
I+D	Investigación y Desarrollo
IA	Inteligencia Artificial
IPC	Índice de Precios al Consumidor
PBI	Producto Bruto Interno
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
RRHH	Recursos Humanos
SIRA	Sistema de Importaciones de la República Argentina

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin desarrollar el Plan Comercial de una PyME cordobesa con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora y optimización en el mismo. Esta empresa se desenvuelve en el rubro de la tecnología desde hace once años con canales de ventas mayoristas y minoristas.

De acuerdo con el producto que comercializan, los servicios que prestan y sobre todo el entorno cambiante, volátil y dinámico es que resulta indispensable plantearse el desarrollo de un Plan Comercial de manera integral para poder dar respuesta rápida y ágil a aquellos clientes que hoy eligen esta compañía. La creciente digitalización, la evolución del consumo, la cantidad de productos que este segmento tiene para ofrecer, hacen que, la empresa deba adaptarse de manera dinámica a los cambios para atender las necesidades de sus clientes, no solo para los actuales sino para los potenciales.

Para esto se revisará diferente bibliografía que dará soporte para hacer un análisis estructurado orientado al desarrollo de un Plan Comercial acorde al negocio.

Se espera que, de este estudio, surjan propuestas innovadoras y nuevas maneras de hacer las cosas, para que sus socios, puedan aplicarlo en el día a día ya que serán ellos los responsables de llevar adelante o no, las estrategias, planes y acciones concretas que puedan derivarse de la presente reflexión estratégica.

# CAPÍTULO I: CASO DE ANÁLISIS Y OBJETIVO

## 1.1. Introducción de la empresa

En el presente proyecto de investigación se aborda la temática del desarrollo del Plan Comercial de una PyME de origen cordobés dedicada a la venta mayorista y minorista de productos electrónicos, así como a servicios técnicos. El objetivo de este estudio es mejorar la optimización de diferentes aristas y procesos de la empresa logrando de este modo detectar oportunidades de crecimiento en el mercado de la tecnología, para esto es necesario tener un enfoque de procesos orientado al desarrollo de su Plan Comercial.

Por cuestiones de confidencialidad, no se develará el nombre de la empresa en cuestión.

Es importante destacar la misión y visión de esta PyME para entender puntos clave de la investigación que se abordarán a lo largo de este trabajo.

**Misión:** Brindar soluciones tecnológicas accesibles y confiables a través de la venta mayorista y minorista de productos electrónicos, junto con un servicio técnico de calidad, comprometidos con la innovación, la atención personalizada y el crecimiento sostenible de nuestros clientes y la empresa

**Visión:** Ser referentes en soluciones tecnológicas en Córdoba y el interior del país, reconocidos por la excelencia en atención, compromiso con el cliente y capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado electrónico

En relación con la estructura organizativa, además de sus socios, cuenta con un empleado para atención al público, una persona dedicada a las redes, tres técnicos dedicados a la reparación y dos cadetes para retiro y envío de mercadería.

Uno de los socios, es socio capitalista y el otro está encargado mayormente de compras a proveedores, controles generales y estrategias de ventas mayoristas. La PyME, dio sus inicios con la venta de productos minoristas y servicio técnico. A medida

que fueron pasando los años, se abrió un canal de ventas mayorista, no sólo para Córdoba sino también para el interior del país.

Los principales productos que se comercializan son ventas de celulares de una amplia gama de marcas (Apple, Xiaomi, Infinix, Samsung, Motorola, entre otros), ventas de accesorios y artículos electrónicos como consolas de videojuegos (Nintendo, Xbox, Playstation), drones, tablets y notebooks, auriculares, cables, relojes, tablets EReaders, monopatinas, proyectores accesorios de celulares y de computación (teclados, mouse, pads), artículos de sonido, mochilas y bolsos, termos y mates, botellas y vasos y todo lo relacionado a servicio técnico de celulares y productos electrónicos antes mencionados.

Actualmente cuenta con más de 10 clientes mayoristas, y una rotación importante de clientes minoristas finales.

En los últimos años, la empresa evidenció un importante crecimiento lo cual derivó en nuevos desafíos organizativos y operativos, especialmente en la gestión de los procesos de ventas, tanto en el canal mayorista como en el minorista. En este sentido, surge la necesidad de profesionalizar los procesos para asegurar que la empresa pueda mantener su competitividad en un entorno que exige mayor eficiencia y adaptación a las demandas del mercado.

### **1.2. Situación actual de la empresa**

La situación actual que se busca abordar en este estudio es la falta de un Plan Comercial formalizado, lo que podría estar limitando oportunidades de crecimiento. Al profesionalizar los procesos relacionados, se espera mejorar la toma de decisiones y optimizar la distribución de responsabilidades, permitiendo que tanto ambos socios como su equipo de trabajo puedan enfocarse en estrategias de negocio y en la mejora continua.

Haciendo una recorrida del sector en el cual se encuentra inmersa esta PyME, se puede evidenciar que tanto el mercado de la venta de celulares como la reparación técnica y productos electrónicos, el segmento es altamente dinámico, influenciado por la constante innovación tecnológica y las tendencias de consumo. Esta empresa abarca tres

segmentos principales: la comercialización de smartphones, la reparación y mantenimiento técnico de dispositivos, y la venta de accesorios y productos electrónicos complementarios.

Dentro de este ecosistema, los consumidores buscan productos y servicios que se adapten a sus necesidades de conectividad, funcionalidad y durabilidad, lo que impulsa a las empresas del rubro a mejorar su oferta y diferenciarse en un entorno altamente competitivo.

Con respecto al Propósito, esta PyME se centra en impulsar el acceso a la tecnología como herramienta de crecimiento personal y profesional, acompañando a sus clientes en cada etapa con productos de calidad, asesoramiento cercano y soluciones confiables.

### **1.3. Evolución de los últimos tres años**

En este apartado se analiza puntualmente la composición de su resultado económico en función con la participación relativa de cada uno de los segmentos en cuanto a las ganancias generadas, con el objetivo de identificar cuáles líneas de negocio contribuyen en mayor o menor medida a la rentabilidad global. A continuación, se muestran los porcentajes de incidencia en las ganancias tanto en sus distintos canales servicio técnico, ventas mayoristas y minoristas, períodos bajo análisis son los años 2022, 2023 y 2024:

Tipo de venta	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Total 2022
Servicio Técnico	7%	7%	3%	4%	5%
Venta Minorista	53%	56%	58%	59%	57%
Venta Mayorista	40%	37%	39%	37%	38%

Tipo de venta	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Total 2023
Servicio Técnico	6%	11%	17%	18%	12%
Venta Minorista	67%	67%	51%	57%	62%
Venta Mayorista	27%	22%	32%	24%	26%

Tipo de venta	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Total 2024
Servicio Técnico	27%	20%	12%	14%	17%
Venta Minorista	64%	57%	65%	74%	66%
Venta Mayorista	9%	23%	23%	13%	17%

Tabla 1: Evolución composición resultado económico por canal, últimos 3 años. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.

A continuación, se expone un gráfico para hacer el análisis más visual:

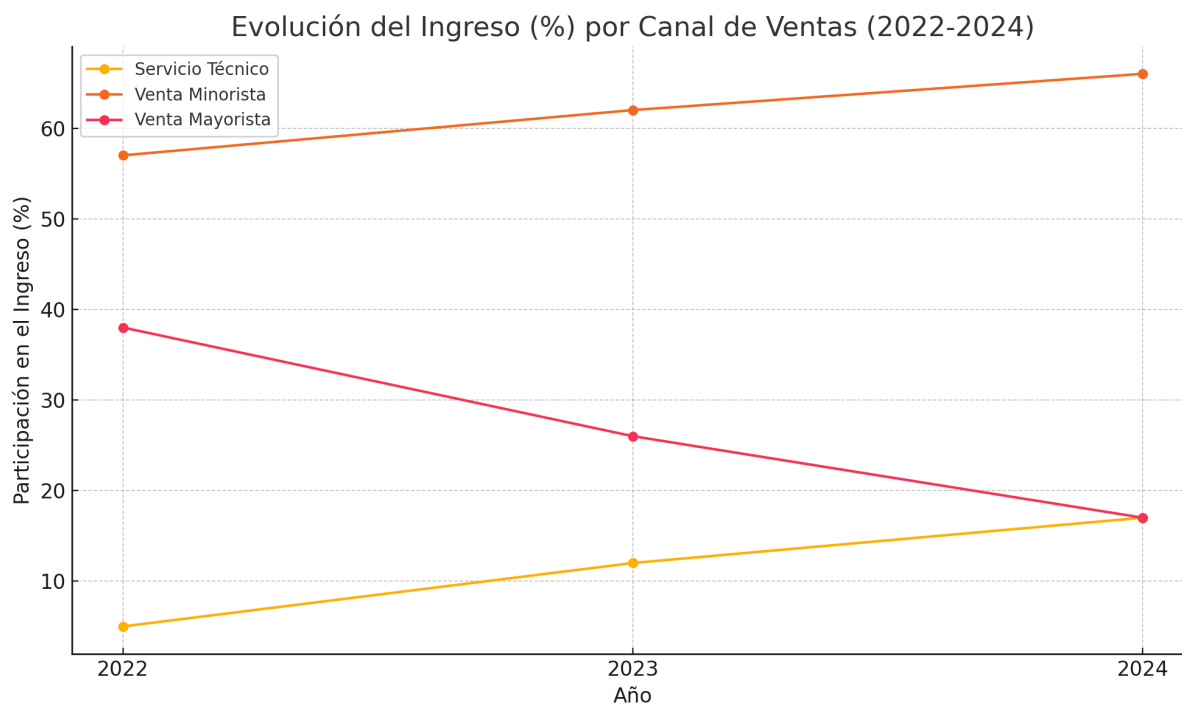


Ilustración 1: Evolución del Ingreso (%) por Canal de Ventas (2022 – 2024). Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.

Con estos datos se pueden plantear varios análisis. Primero, el segmento que está alcanzado, en cuanto a rentabilidad, es la venta de productos minoristas. Esto se refleja en todos los años, así como también en todos los trimestres de cada año. Ahora bien, en lo que respecta a la venta mayorista y al servicio técnico, si bien en gran parte de los períodos bajo análisis se observa que la venta mayorista tiene un mayor peso, en el caso del servicio técnico se registran variaciones que deben ser consideradas en función del contexto externo que rodea cada momento analizado. Es por esto que, más adelante, con el estudio del análisis PESTEL, se abordará el entorno político y económico, entre otros análisis, que afectan esta distribución de ventas, en los años bajo estudio. En términos generales, se toman como referencia los años 2022, 2023 y 2024, en los que se observan importantes impactos económicos y políticos en la Argentina.

A grandes rasgos, en el año 2023 y principios de 2024, Argentina vivió una alta inflación: 211,4% y 117,8% respectivamente (INDEC, 2023), acompañada de una fuerte devaluación del peso. En diciembre de 2023, el gobierno llevó el tipo de cambio oficial de \$365 a \$800 por dólar (Marino, 2023). Esto encareció significativamente los productos importados, lo que se refleja claramente en el incremento del segmento de servicio técnico. El PBI durante el 2024 se contrajo un 1,7%, según datos del INDEC, en lo que tiene que ver con la pobreza en el primer semestre de 2024, la tasa de pobreza alcanzó el 52,9% de la población y en el segundo semestre de 2024, este índice se redujo al 38,1%, según el INDEC, (Infobae, 2025).

Respecto de las importaciones, en el último año del gobierno de Alberto Fernández, la economía experimentó una alta restricción a la entrada de productos. Esto fue consecuencia de la implementación de sistemas como el SIRA, que limitaron la aprobación de importaciones y provocaron faltantes (CAME, 2023). Esta situación afectó notablemente a este segmento del comercio, generando aumentos de precios de los productos disponibles y una mayor demanda en la reparación de aquellos en manos de los consumidores.

Asociado a estos efectos, la sociedad también experimentó una baja del poder adquisitivo, con una caída superior al 20% del salario real (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023). Esto se tradujo en una disminución de la capacidad de compra, empujando a los consumidores a priorizar la reparación por sobre la adquisición de nuevos productos en el segmento analizado.

Otro de los factores, aunque con menor peso relativo, está vinculado a una mayor conciencia sobre el consumo masivo desde una perspectiva de sostenibilidad. Muchos consumidores, especialmente de las nuevas generaciones, tienden a reducir sus compras como una forma de contribuir a un mundo más sustentable para las generaciones presentes y futuras. En esta línea, un estudio de Kantar (2023) señala que más del 60% de los centennials en América Latina prefieren marcas con compromiso ambiental. Aunque la tendencia al consumo responsable está en crecimiento, los factores económicos aún predominan en la toma de decisiones.

## **1.4. Objetivos del desarrollo**

### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollo de un Plan Comercial para la PyME bajo análisis, abarcando los canales mayoristas, minorista y de servicio técnico, con el fin de mejorar su eficiencia, fidelización de clientes y sostenibilidad a largo plazo, a través de recomendaciones específicas.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la gestión del canal de ventas mayorista: en cuanto al desarrollo y estandarización de los procesos de atención y seguimiento a clientes mayoristas evaluando la satisfacción y fidelización de los clientes.
2. Analizar la gestión del canal de ventas minoristas: en cuanto al proceso de atención de clientes minoristas, y el logro de la fidelización.
3. Revisar el sistema de control y seguimiento de interacciones de todas las operaciones de la PyME.
4. Evaluar los indicadores claves de rendimiento, entiendo las métricas para evaluar el desempeño de las ventas.
5. Entendimiento de la segmentación de las carteras de clientes: en miras de llegar con canales de ventas más efectivos.

## **1.5. Justificación**

En el entorno en donde esta empresa se encuentra inmersa, se puede visualizar una alta competencia a nivel de público final, clientes minoristas, con competidores directos, es por esto que el desarrollo del Plan Comercial juega un rol fundamental para el negocio de hoy en día. Al desarrollar este Plan surgirán como consecuencia

decisiones de expansión que tomarán un rol relevante para la continuidad y crecimiento del negocio.

## **1.6. Encuadre metodológico para el análisis**

En este punto se busca describir de manera breve la metodología que se usará para el abordaje del estudio para el desarrollo del Plan Comercial. Con el objetivo de alcanzar una comprensión global del funcionamiento de la empresa, Modelo General Integrativo, el cual será detallado más adelante (Gimbert, 2021).

Luego se investigará puntualmente la intervención del proceso de ventas, se abordará desde el enfoque del modelo CANVAS, utilizando también otra bibliografías y análisis teórico para complementar el proyecto a estudiar de Osterwalder & Pigneur (2010).

En cuanto a los análisis de los clientes se definirá al Buyer persona, según lo propuesto por Kotler y Keller (2006), en donde se hace mención a la estrategia clave para la diferenciación en el marketing de los clientes, entendida como la capacidad de identificar y satisfacer segmentos específicos de consumidores.

Dicho esto, procedemos a estructurar el análisis en cuatro dimensiones principales, del modelo GIB, que serán abordadas, para esta PyME en el capítulo 3. Esta metodología resulta especialmente útil para ordenar los elementos clave del negocio, ya que, como señala el autor, factores como la situación económica, el contexto político, los cambios del entorno y las nuevas tecnologías complejizan la comprensión y definición de la estrategia empresarial.

# CAPÍTULO II: BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA EL ANÁLISIS

## 2.1. Introducción

Como se mencionó en el capítulo anterior el objetivo de este estudio y proceso de investigación culminará en el desarrollo del Plan Comercial de una PyME Cordobesa para encontrar nuevas formas de reforzar sus fortalezas y ahondar en aquellos lugares en donde existan oportunidades de crecimiento.

En este capítulo se presenta el marco conceptual y metodológico que servirá como base para el análisis posterior. Se utilizará una batería de herramientas teóricas, provenientes de la administración estratégica, el marketing y la gestión de procesos, que permitirán comprender en profundidad la situación actual de la empresa y su entorno. A partir de esta base conceptual, se buscará interpretar cómo estas herramientas pueden influir en el desarrollo del Plan Comercial para luego aportar valor en la toma de decisiones estratégicas y operativas, y guiar propuestas de mejora viables para el desarrollo sostenible de la organización, teniendo como objetivo final la maximización de utilidades para sus socios.

Adicionalmente, la metodología de redacción incluyó el uso de asistentes de inteligencia artificial para optimizar el proceso. Específicamente, se emplearon algoritmos de procesamiento de lenguaje natural para la detección de errores sintácticos y la optimización de la fluidez narrativa, lo cual complementó la revisión humana y facilitó la presentación de los resultados de manera más precisa y profesional.

## 2.2. Modelo General Integrativo

El Modelo General Integrativo, propuesto por Gimbert (2021), plantea una herramienta conceptual para comprender a la empresa como un sistema compuesto por dimensiones interrelacionadas. Permite realizar un análisis ordenado tanto de cómo los factores internos como externos inciden en su funcionamiento.

Para ello, es necesario distinguir dos niveles claves de organización: por un lado la gestión estratégica y por otro la gestión operativa. En lo que respecta a la gestión estratégica se puede decir que la misma está ligada a la finalidad y estrategia de la organización. Tiene que ver claramente con los planes, el propósito, la misión, visión y objetivos que a largo plazo determinarán el horizonte a seguir, dentro de un entorno dado. En cuanto a la gestión operativa se analiza a organización interna en cuanto al sistema de la dirección, en este nivel es donde se ejecutan los planes estratégicos mediante procesos, procedimientos, sistemas, estructuras, personas, tecnologías y controles de gestión. Con respecto a los plazos, esta visión se concentra en el corto plazo.

Este modelo se compone de cuatro grandes dimensiones:

1. **Análisis del entorno externo:** para este punto es clave entender que ninguna organización funciona en un contexto aislado, todas se relacionan con el sistema al cual pertenecen. De este modo, se puede mencionar que el contexto puede influenciar negativa o positivamente, lo importante es tener las habilidades para fortalecer los contextos que aportan valor a la organización y buscar oportunidades cuando los contextos influyen en contra de los intereses de la misma. Aquí se encuentran, los factores políticos, económicos y legales, impactando legislaciones específicas, gobierno de momento, inflación, tipos de cambio y relaciones con el exterior. Luego encontramos factores sociales y culturales, demográficas, comportamientos de los consumidores, estilos de vida, valores sociales y culturales. En tercer lugar, tenemos a los factores tecnológicos como pueden ser nuevas tendencias, innovaciones, automatizaciones y por último tenemos los ecológicos como conciencia ambiental, sostenibilidad, normas ambientales. Para el desarrollo del análisis del entorno externo de la empresa bajo análisis, se empleará una metodología de carácter cualitativo y descriptivo, basada en la revisión y triangulación de fuentes secundarias de información.

El objetivo metodológico será identificar las principales variables del contexto político, económico, social, tecnológico y ecológico que influyen directa o indirectamente sobre la empresa. El procedimiento consistirá en relevar y analizar datos provenientes de diferentes fuentes como informes gubernamentales, fuentes académicas, portales periodísticos, como así también

diferentes reportes de consultoras. Estos insumos permitirán construir un panorama macroeconómico y sectorial con análisis de tendencias globales y de mercado local.

2. **Análisis del entorno interno:** Este punto analiza todo el contexto interno de la organización, recursos humanos, talentos, cultura laboral, valores, normas, procesos internos, flujos de trabajo, procedimientos operativos, estructuras organizativas, entre otros, es lo que permite que la estrategia se ejecute. Esta dimensión se vincula con la gestión operativa.

El procedimiento que se realizará para la recolección y análisis de datos primarios y secundarios será, por un lado, la obtención de datos primarios a partir de observación directa del funcionamiento de la empresa, entrevistas informales con los socios y empleados, y revisión de documentos internos, como registros de ventas y control de stock. Por otro lado, se utilizarán fuentes secundarias (por ejemplo, reseñas en Google y presencia digital) para complementar la percepción sobre la reputación de la empresa y su posicionamiento competitivo en el mercado cordobés.

El enfoque será descriptivo e interpretativo, con el objetivo de identificar los recursos clave (como gestión de stock, compras y logística) y las capacidades distintivas (como atención personalizada, reputación y ubicación estratégica).

A partir de la sistematización de esta información, se construirá una caracterización integral del entorno interno que permita comprender los factores internos que sostienen la estrategia organizacional.

3. **Integración de estrategias:** Esta dimensión se refiere hacia dónde va y por qué existe la organización, cuál es su propósito. En esta dimensión encontramos, la misión, visión, valores, propósito de la organización, como así también sus objetivos estratégicos que dan guía en el mediano y largo plazo de la empresa como así los planes estratégicos que son como abordar la estrategia con acciones concretas.

Para el análisis de la integración de estrategias se aplicará una metodología cualitativa, de carácter descriptivo y analítico, orientada a comprender la

dirección estratégica de la empresa en relación con su propósito organizacional, misión, visión y valores.

La construcción de la información se centrará en fuentes primarias, obtenidas a partir de entrevistas no estructuradas y observaciones directas realizadas a los socios.

A ello se sumará la revisión de fuentes secundarias, como documentos internos y publicaciones en redes sociales corporativas, que permitan validar el posicionamiento y la comunicación estratégica de la empresa.

De esta manera, se analizarán elementos diferenciadores vinculados al servicio técnico especializado y a la atención personalizada al cliente.

4. **Sistema de dirección:** Este punto se orienta a cómo se habla la estrategia con la gestión operativa. Es fundamental entender, los sistemas de liderazgo, conducción, participación, comunicación, los sistemas de control, como se gestionan los indicadores de rendimiento, que se analiza y porque, el seguimiento de estos, la manera en que se toman las decisiones en la compañía si son formales o informales y lo que tiene que ver con el aprendizaje organizacional, capacidad de reflexionar, adaptarse y mejorar continuamente.

Para este punto, se desarrollará una metodología cualitativa y descriptiva, centrada en comprender cómo la estrategia definida por la empresa se articula con la gestión operativa diaria, los procesos de liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

La información será construida principalmente a partir de fuentes primarias, mediante entrevistas semiestructuradas e intercambios informales con los socios y colaboradores de la empresa

### 2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye un marco de referencia utilizado para examinar el entorno macroeconómico que puede influir en una organización. Este modelo permite identificar factores externos que, aunque no puedan ser controlados directamente por la empresa, afectan su funcionamiento y toma de decisiones estratégicas (Aguilar, 1967). Su nombre deriva del acrónimo de seis dimensiones claves:

Políticos: Regulaciones gubernamentales, estabilidad política, políticas fiscales, relaciones internacionales, entre otros.

- Económicos: Inflación, tasas de interés, crecimiento del PBI, tipo de cambio, poder adquisitivo del consumidor.
- Sociales: Tendencias demográficas, valores culturales, estilos de vida, educación, actitudes hacia el trabajo.
- Tecnológicos: Innovaciones, automatización, desarrollo de nuevas tecnologías, inversión en I+D.
- Ecológicos: Cambio climático, regulaciones ambientales, sostenibilidad, disponibilidad de recursos.
- Legales: Legislaciones laborales, normas de competencia, derechos de propiedad intelectual, regulaciones de consumo.

El análisis PESTEL se llevará a cabo mediante una metodología cualitativa de carácter exploratorio y descriptivo, orientada a identificar los principales factores del entorno macroeconómico que inciden en la empresa bajo análisis.

La construcción de la información se basará en la revisión y análisis de fuentes secundarias, provenientes de organismos oficiales, medios de comunicación y consultoras especializadas.

Estas fuentes permitirán obtener información actualizada sobre los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del contexto argentino.

Posteriormente, se realizará un proceso de interpretación contextual, relacionando cada factor con la realidad operativa de la empresa bajo estudio.

De este modo, se identificarán cuáles elementos del entorno representan oportunidades o amenazas para el desarrollo estratégico de la organización.

### **2.4. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia**

Según Porter (2008), en el análisis de las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, es clave no solamente estudiar los competidores directos sino también los clientes, proveedores, posibles entrantes al mercado y productos sustitutos.

La comprensión de las cinco fuerzas competitivas brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella.

Algunos puntos claves mencionados en el análisis de Porter.

### **Amenaza de nuevos entrantes:**

Cuando la amenaza de entrada es alta se genera una presión sobre precios y costos y tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de los nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial. En cambio, si la amenaza es baja la rentabilidad se potencia.

En cuanto a las barreras de entrada que tienen los competidores que ya se encuentran establecidos se pueden mencionar las siguientes:

1. Economía de escala por el lado de la oferta: se da cuando los volúmenes son altos y los costos bajos. Esto implica que las economías de escala se puedan dar en todas las actividades de la cadena de valor.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: los llamados efectos de red se manifiestan en sectores donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa a medida que crece la cantidad de otros usuarios que también lo utilizan.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: esto se da cuando los compradores cambian un proveedor, esto genera altísimos costos relacionados.
4. Requisitos de capital: invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir es otra barrera de entrada importante.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: independiente del tamaño los actores ya establecidos tienen ventajas de costo o calidad respecto de los nuevos.
6. Acceso desigual a los canales de distribución: puede esta ser una barrera alta para los nuevos entrantes, ya que los existentes tienen sus canales armados y podrían estar usando gran parte de la capacidad.
7. Políticas gubernamentales restrictivas: puede tanto fomentar como restringir el acceso a nuevos actores.

### **El poder de los proveedores:**

Muchas veces estos tienen un gran poder cuando parte de lo que se compra depende exclusivamente de estos proveedores y ellos captan una alta rentabilidad del mercado.

Estos tienen más poder cuanto más concentrados en el sector se encuentren, su producto sea más diferenciado, y por ello no tienen sustitutos y pueden integrarse hacia adelante.

### **El poder de los compradores:**

Estos se consideran poderosos cuando en conjunto son capaces de hacer que los precios bajen exigiendo mayor calidad y mejores servicios. El poder de negociación también aumenta si el comprador puede integrarse hacia atrás, es decir, producir por sí mismo.

### **La amenaza de los sustitutos:**

Esto ocurre cuando otro producto o servicio cumple, la misma o una función similar que el producto que se estaba buscando. Cuando la amenaza del sustituto es alta la rentabilidad del sector lo sufre. Los sustitutos colocan un techo al precio.

### **La rivalidad entre los competidores existentes:**

Este punto adopta diversas formas, descuentos de precios, nuevos lanzamientos de productos, publicidad y mejora del servicio. El alto grado de rentabilidad para este punto disminuye la rentabilidad. La rivalidad es alta cuando hay muchos competidores, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, los rivales están muy comprometidos con el negocio.

Porter también señala que los factores como el gobierno o los productos complementarios afectan la estructura del sector a través de las cinco fuerzas, pero no deben confundirse con una fuerza independiente. Comprender esta estructura permite no sólo posicionarse mejor, sino incluso moldear el entorno competitivo para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Para el análisis del entorno competitivo a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter para la PyME bajo análisis, se aplicará una metodología cualitativa y descriptiva, basada en la recolección de información secundaria y la observación directa

del mercado. El objetivo será identificar el nivel de intensidad competitiva en el sector tecnológico y de servicios técnicos en la ciudad de Córdoba, así como comprender cómo estas fuerzas condicionan la rentabilidad y las oportunidades estratégicas de la empresa bajo estudio.

La información se recopilará principalmente a partir de fuentes secundarias, tales como artículos periodísticos, informes de organismos locales, y publicaciones de medios económicos nacionales. Asimismo, se complementarán con fuentes primarias, a través de observaciones empíricas, como relevamientos de la competencia mediante búsquedas georreferenciadas en Google Maps y consultas exploratorias en sitios de comercio electrónico. Este enfoque permitirá contrastar la información documental con la realidad comercial observable en el mercado local.

El procedimiento consistirá en aplicar el modelo como marco analítico, clasificando las evidencias recolectadas en las cinco dimensiones: rivalidad entre competidores existentes, poder de los proveedores, poder de los clientes, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos. Cada dimensión será evaluada de acuerdo con su nivel de incidencia (bajo, medio, alto) sobre la competitividad del sector, para luego sintetizar los resultados en una matriz interpretativa.

El análisis permitirá identificar los principales factores que limitan o potencian la rentabilidad del negocio. Esta metodología servirá como base para orientar la posterior formulación del plan comercial y las estrategias de crecimiento.

### **2.5. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica para evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a una organización según David & David (2017). Su objetivo es facilitar la toma de decisiones estratégicas a partir de una visión clara del entorno y de los recursos disponibles.

El análisis FODA se desarrollará como una etapa de integración y síntesis de los estudios previos realizados sobre el entorno interno y externo de la empresa.

Se aplicará una metodología cualitativa y analítica, orientada a identificar los factores clave que influyen en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

### **2.6. Cadena de Valor**

Según Porter (1985), es importante analizar las actividades internas de la empresa para entender cómo estas le aportan valor al cliente. Esto se explica a través de las actividades principales y las actividades de apoyo que son evaluadas para identificar ventajas competitivas.

Como actividades primarias se puede mencionar aquellas más importantes para el desarrollo del negocio. Por otro lado, las actividades de soporte son aquellas que no forman parte de las primarias pero que son necesarias para obtener resultados. El análisis en conjunto permite detectar puntos críticos los cuales merecen especial atención y acciones concretas por detrás.

Lo más importante de lo que Porter señala, es que hay que aprender a distinguir qué cosas el cliente valora y cuáles las que la empresa considera importante para el cliente. Como complemento, hay que tener presente que los clientes son cambiantes, por lo que resulta importante revisar de manera periódica las preferencias de los mismos.

En el caso de pequeñas y medianas empresas, es fundamental este tipo de análisis para identificar oportunidades como lo desarrolla Bianchi & Mingo (2020), ya que muchas veces estas PyMEs carecen de procesos formales estandarizados. Cada actividad, aporta diferentes valores a la cadena de valor, haciendo los análisis pertinentes, podemos identificar interrelaciones entre las funciones como así también oportunidades.

Para la construcción de este análisis se aplicará una metodología de tipo cualitativa y descriptiva, orientada a identificar los procesos internos que aportan valor a la empresa y su incidencia en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

La información se obtendrá mediante observación directa de las actividades diarias de la empresa, entrevistas semiestructuradas con los socios y colaboradores, y el relevamiento documental de registros administrativos y operativos (tales como control de stock, planificación de compras, registros de servicios técnicos y flujos de caja).

A partir de estos datos, se elaborará una matriz de análisis que permitirá clasificar las actividades según el modelo de la Cadena de Valor, diferenciando entre actividades primarias, relacionadas con la generación directa de valor y actividades de apoyo, que brindan soporte y estructura al funcionamiento general del negocio.

Posteriormente, se procederá a identificar relaciones entre funciones y oportunidades de mejora vinculadas con la coordinación operativa, la digitalización de procesos y la planificación estratégica. Este procedimiento permitirá detectar puntos críticos donde se concentran los mayores cuellos de botella y definir acciones correctivas orientadas a la eficiencia y la competitividad.

## 2.7. Modelo Canvas

Modelo Canvas, lienzo del modelo de negocios, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), es un modelo visual para definir y analizar cómo la empresa crea valor para sus clientes. Su propósito es facilitar el diseño, análisis y reformulación de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Este modelo se compone de nueve bloques los cuales permiten describir la lógica con la cual una organización crea, entrega y captura valor. En el centro del modelo se encuentra la propuesta de valor, que representa la oferta principal de la empresa y aquello que la hace relevante para sus clientes, ya sea por resolver un problema o satisfacer una necesidad de manera diferenciada. Esta propuesta se dirige a uno o varios segmentos de clientes, que son los distintos grupos de personas o empresas a los que se orienta el producto o servicio. Para llegar a esos segmentos, se utilizan canales, que son los caminos a través de los cuales la organización comunica, entrega y da soporte a su propuesta. La relación con los clientes describe el tipo de relación que se establece con cada segmento, ya sea personalizado, automatizado, autoservicio, entre otros. Por otro lado, el modelo contempla las fuentes de ingresos, que explican cómo la organización genera dinero a partir de cada segmento como pueden ser las ventas directas, suscripciones, licencias u otros mecanismos. En el plano operativo, el modelo incluye los recursos clave, que son los activos más relevantes necesarios para que el negocio funcione; las actividades clave, que son las acciones fundamentales para crear y entregar la propuesta de valor; y los socios clave, es decir, alianzas estratégicas con

terceros que permiten optimizar operaciones o acceder a recursos. Finalmente, la estructura de costos resume todos los gastos vinculados al funcionamiento del modelo de negocio, permitiendo evaluar su viabilidad económica. Estos nueve bloques, interconectados, brindan una visión integral y flexible del negocio, útil tanto para emprendedores como para empresas consolidadas que buscan innovar o redefinir su estrategia.

Para la elaboración del presente modelo de negocio se aplicará una metodología cualitativa de carácter descriptivo, orientada a representar de manera integral la estructura y funcionamiento actual de la empresa.

La información utilizada se obtendrá a partir de entrevistas semiestructuradas con los socios, observación directa del funcionamiento operativo y comercial del local, y análisis documental de registros de ventas, control de stock, y comunicaciones comerciales en redes sociales y canales digitales.

El análisis permitirá visualizar la interrelación entre las áreas del negocio y detectar oportunidades de mejora, particularmente en los bloques de canales de comunicación, fidelización de clientes y gestión digital de ventas, los cuales serán abordados posteriormente en el Plan Comercial.

### **2.8. Buyer persona**

El concepto de Buyer persona viene creado de Kotler y Keller (2006), es una estrategia de marketing efectiva para poder segmentar al mercado y tener un conocimiento profundo de los consumidores, con ese conocimiento y fuente de información se generan estrategias o propuestas diferenciadas para cada segmento identificado. Lo que se intenta, bajo esta metodología, es definir o representar una persona cliente referencial de una empresa, a través de sus comportamientos. Esto se construye a través de variables demográficas (edad, género, educación, nivel educativo), psicográficas (estilo de vida, valores, intereses) y conductuales (hábitos de compra, canales, niveles de fidelidad, formas de pago). Esta herramienta permite darle vida a un cliente ficticio para poder tomar decisiones en base a sus necesidades, beneficiando así las estrategias de venta, comunicación y desarrollo de productos.

Para la construcción de los perfiles de buyer persona se aplicará una metodología cualitativa, descriptiva y exploratoria, centrada en la comprensión de los comportamientos, motivaciones y necesidades de los distintos tipos de clientes de la empresa.

La información se obtendrá a través de entrevistas semiestructuradas con los socios y empleados del negocio, que son quienes conocen las percepciones sobre los hábitos y características de los principales tipos de clientes. Además, se complementará con observación directa de la dinámica comercial cotidiana en el local y la revisión de mensajes y consultas frecuentes realizadas en redes sociales y canales digitales (WhatsApp, Instagram y Facebook).

Esta construcción permitirá vincular los perfiles con las oportunidades de mejora del proceso comercial, sirviendo de insumo para la formulación del Plan Comercial, especialmente en lo referido a estrategias de fidelización, comunicación personalizada y optimización del servicio técnico.

# CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA BASE CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA A UNA PYME CORDOBESA DEL SEGMENTO DE LA TECNOLOGÍA

## 3.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo aplicar el marco teórico y metodológico desarrollado previamente al caso concreto de la PyME cordobesa del sector tecnológico, dedicada a la venta minorista, mayorista y al servicio de reparación técnica con foco específico en el desarrollo de un Plan Comercial. A partir del análisis de su situación interna y externa, se busca identificar los factores que influyen en su desempeño comercial, así como también detectar oportunidades de mejora que permitan profesionalizar y optimizar su Plan, tanto en el canal mayorista como en el minorista y en el de servicio técnico.

Para ello, se emplearán diversas herramientas de análisis estratégico, como el Modelo General Integrativo, el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el modelo Canvas y la metodología de reingeniería de procesos lo cual permitirá abordar la realidad de la empresa desde una perspectiva integral. Además, se analizará el perfil de los clientes a través del enfoque del Buyer Persona, con el fin de comprender en mayor profundidad sus necesidades, motivaciones y comportamientos.

El resultado de este análisis busca generar un diagnóstico claro de la situación actual y una propuesta concreta del desarrollo del Plan Comercial, orientada a mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la competitividad de la organización en el mercado actual, teniendo como último objetivo la maximización de los resultados para sus socios.

## 3.2. Caracterización de la PyME

### 3.2.1 Situación actual

Luego de la crisis, que sufrió la empresa a fines del año 2023 y principios del año 2024, actualmente la PyME mejoró su situación tanto económica como financiera. Recordemos que algunos de estos puntos ya fueron nombrados en el Capítulo 1.

Actualmente, esta pequeña empresa se encuentra experimentando una mejora, esto se ve tanto en los índices de rentabilidad, como en lo que subyace a la participación en el margen de los tres grandes rubros de ventas, como se puede ver a continuación:

Tipo de Venta	Enero	Febrero	Marzo	Total 1°Trim.
Servicio Técnico	6%	7%	5%	6%
Venta Minorista	81%	77%	85%	81%
Venta Mayorista	13%	15%	10%	13%

Tabla 2: Evolución composición resultado económico por canal, primer trimestre año 2025. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.

El primer trimestre del año 2025, muestra comportamientos similares en todos los segmentos analizados. Servicio técnico con una incidencia en promedio del 6%. En ventas mayoristas y minoristas si bien son similares en el mes de febrero se observa una mayor participación de las ventas mayoristas en los ingresos, lo que hace que el canal minorista se vea con una participación menor.

En cuanto a las tendencias de los últimos tres años y en comparativa con el primer trimestre del año 2025, se observa:

Tipo de venta	2022	2023	2024	1° Trim. 2025
Servicio Técnico	5%	12%	17%	6%
Venta Minorista	57%	62%	66%	81%
Venta Mayorista	38%	26%	17%	13%

Tabla 3: Evolución composición resultado económico por canal, últimos 3 años y primer trimestre del año 2025. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.

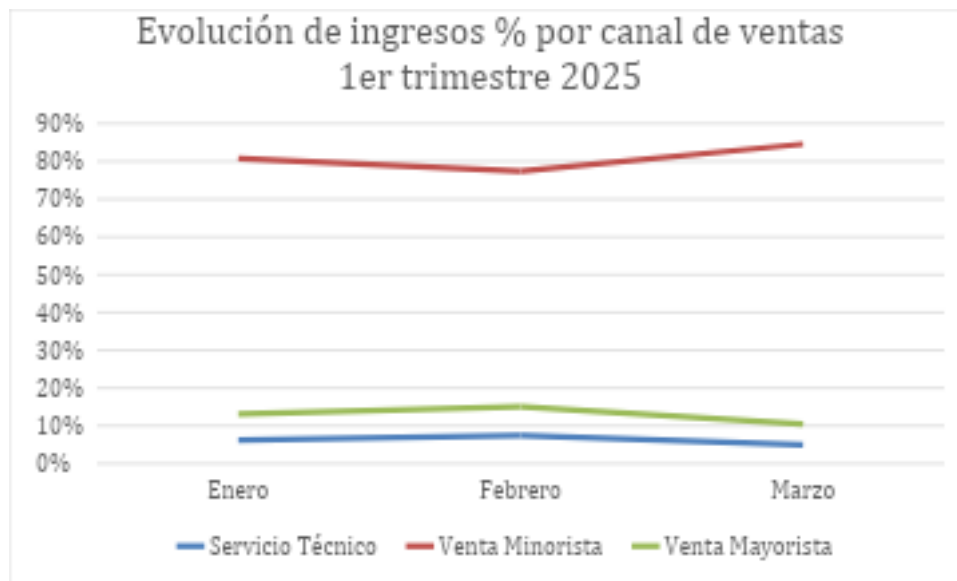


Ilustración 2: Evolución de ingresos % por canal de ventas 1er trimestre 2025. Fuente: Elaboración propia en base a la información contable de la empresa.

Durante el período bajo análisis año 2022, 2023 y 2024 y el primer trimestre de 2025, se observan cambios significativos en la composición de los ingresos, según el segmento. Estos cambios se reflejan tanto decisiones internas, pero sobre todo a la adaptación al contexto externo.

En primer lugar, la venta minorista muestra una tendencia claramente ascendente, pasando del 57% en 2022 al 81% en el primer trimestre de 2025.

Por otro lado, la venta mayorista experimenta un descenso continuo, desde un 38% en 2022 hasta solo el 13% en 2025.

En cuanto al servicio técnico, aunque mostró un crecimiento inicial (del 5% en 2022 al 17% en 2024), cae bruscamente al 6% en el primer trimestre de 2025.

Estos comportamientos no dejan de responder a las estrategias de adaptación que esta empresa fue realizando a lo largo de estos años, siempre en miras de maximizar su rentabilidad. Como ya se explicó anteriormente, la empresa tiene un enfoque claro al cliente final y es donde ha concentrado últimamente sus esfuerzos, en base a los años analizados, como se mencionó más arriba hubo fuertes problemas en el contexto externo lo que no permitió dejar de ver otras alternativas para continuar con el negocio al fin.

En resumen, se observa una clara transición hacia un modelo más orientado al consumidor final, lo que sugiere una apuesta por el valor agregado y la rentabilidad por

unidad, más que por el volumen a través de terceros. Esta evolución responde tanto a decisiones internas como a la adaptación a tendencias externas del mercado.

### **3.2.2. Cadena de Valor**

Con respecto a la cadena de valor, es importante analizar las actividades tanto primarias como de soporte de esta empresa para detectar posibles oportunidades. Este punto analiza cada actividad y su relevancia en cuanto a la velocidad de respuesta de cada proceso.

#### **Actividades Primarias:**

Actividad primaria	Descripción en la PyME
Compras	Búsqueda de proveedores; selección de proveedores de acuerdo con precio, calidad, tiempos de entrega; negociación de precios; búsqueda de nuevos productos que tengan alta rotación.
Logística interna	Recepción de mercadería, control de Stock, organización de mercadería y organización local.
Operaciones	Preparación de pedidos, gestión de venta en local, coordinación de técnicos por servicio técnico.
Logística externa	Cadetería/flete coordinación de entregas mayoristas y minoristas.
Marketing y ventas	Acción comercial en tienda y por Whatsapp, Facebook y redes, estrategias de fidelización, como descuentos y atenciones especiales, redes sociales.
Servicio postventa	Servicio técnico y soporte al cliente luego de la compra, asistencia personalizada a clientes nuevos; diagnósticos, reparaciones, garantías.

*Tabla 4: Cadena de Valor - Actividades primarias. Fuente de información elaboración propia en base al relevamiento de procedimientos de la empresa y entrevistas con los socios.*

**Actividades Secundarias o de apoyo:**

Actividad secundaria	Descripción en la PyME
Administración y finanzas	Gestión contable, facturación, flujo de caja, control de cobranzas, pago a proveedores, análisis de costos y rentabilidad.
Recursos Humanos	Coordinación de equipo: técnicos, vendedores, cadetes, encargado de redes.
Tecnología	Sistemas de stock, pedidos, comunicación con clientes, herramientas para el seguimiento de casos.

*Tabla 5: Cadena de Valor - Actividades secundarias. Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de procedimientos de la empresa y entrevistas con los socios.*

Para el análisis de la cadena de valor debemos mencionar que Compras es uno de los procesos claves de la empresa y toma un rol crítico en donde se arbitra tanto la rentabilidad como la competitividad.

Hay una parte de la cadena de valor que incluye la logística, operaciones y ventas, aquí se observa una oportunidad en cuanto a la coordinación y esto se asocia a los tiempos de cada proceso, en donde la actividad de apoyo Tecnología jugará un rol fundamental, como puede ser incorporar un ERP también recomendado en otros puntos para contar con información de manera inmediata y hacer una mejor gestión y planificación de las ventas. Esto daría una respuesta más ágil a todos los clientes minoristas, mayoristas como así también a clientes de servicios técnicos, en donde el tiempo de entrega es uno de los factores fundamentales relevados y valorados.

En lo que respecta al Marketing y Ventas, también se ve una oportunidad en cuanto a enfocar las campañas de acuerdo a la rentabilidad de cada factor. De la investigación realizada surge que a la hora de realizar publicidad no se tiene en cuenta cuál de los tres segmentos genera más rentabilidad o cuánto stock de cada producto se tiene disponible, sino que el gasto y el esfuerzo de las campañas se hacen en porcentajes iguales para cada segmento.

Para el Servicio de Postventa, se observa que se trata de un rubro relevante y en cuanto a las recomendaciones serán tratadas más adelante.

Para las funciones de Administración y Finanzas, como se tratará más adelante, la recomendación es incorporar una serie de indicadores que permitan la planificación,

monitoreo y control de las actividades con el mayor tiempo de anticipación posible, además de la planificación de los horizontes futuros asociados con la estrategia del negocio.

### 3.3. Análisis del entorno externo

#### 3.3.1 Entorno externo del GIB

Aplicación del Modelo General Integrativo según Gimbert (2021). Posteriormente y en base a un detalle más exhaustivo, analizaremos el Plan Comercial propiamente dicho.

##### Análisis del entorno externo

- o **Contexto macroeconómico:** la crisis económica en Argentina afecta el poder adquisitivo de los clientes y las importaciones. Debemos situarnos en el contexto actual del gobierno libertario de Javier Milei, el cual ha afectado terriblemente el crecimiento de las PyMEs, lo que se refleja en este negocio bajo objeto de estudio, en donde el incremento del servicio técnico ha sido mucho mayor en comparación de años anteriores, que la venta de nuevos productos, la población prefiere reparar sus equipos tecnológicos actuales en vez de adquirir nuevos. Según una noticia de Infobae (Zalazar, 2024), desde la asunción de la presidencia de Milei, se han cerrado más de 9000 PyMEs, dato que no es menor y lo cual evidencia claramente uno de los análisis que impacta en la segmentación del tipo de mercados y particularmente en el análisis de la empresa en cuestión.
- o **Competencia:** con respecto a este punto, se ha analizado que la competencia es muy alta no solo en lo que respecta a tiendas especializadas en electrónica y marketplaces como MercadoLibre, sino que ahora se ha sumado la apertura por parte del gobierno a la compra de productos electrónicos en el exterior, con ciertas limitaciones, pero no cabe duda de que esto implica una competencia más fuerte.

- o **Tendencias tecnológicas:** Aumento en la demanda de productos innovadores y repuestos de calidad, este realmente es un punto a más para esta empresa ya que las tendencias están en aumento en lo que respecta al consumo de productos tecnológicos. Esto va muy relacionado también con la aplicación de la inteligencia artificial en los productos que hoy se comercializan en la PyME. Además según un estudio reciente de la consultora Globant (2025) las 5 tendencias más importantes son: computación cuántica, relacionada a una nueva mentalidad que potencia la IA, lo cual permite un análisis de datos de manera más inteligente; sistemas de Agentic AI, representan un avance significativo en la inteligencia artificial ya que actúa de manera independiente y ejercer control sobre acciones y procesos, a diferencia de los sistemas autónomos tradicionales; Robótica gran impulso en lo que tiene que ver con la digitalización y la IA generativa; Humanos Sintéticos se refiere a amigos digitales que interactúan en el ecosistema digital; y por último experiencias invisibles dados por las nuevas gafas lo cual genera productividad en el trabajo y oportunidades de negocio.

### 3.3.2. Análisis Pestel

En este apartado se analizarán las principales variables del macroentorno que afectan a la empresa.

**Entorno Político:** El entorno político argentino desde el año 2023, ha estado marcado por un fuerte cambio de la línea política. La asunción de Milei, trajo consigo un cambio en los mercados, Javier Milei implementó medidas como bajas en los aranceles de importación como así también la eliminación del impuesto PAIS para bienes extranjeros. Estas acciones, si bien buscaban dinamizar el mercado y atraer inversiones, generaron controversia entre sectores industriales que denunciaron una competencia desleal con productos importados a bajo costo (El País, 2024). Estas medidas, entre otras, tuvieron un impacto significativo en la PyME analizada, dado el

mercado en el que opera, en el cual los productos presentan sustitutos fácilmente accesibles en el mercado externo a precios más competitivos.

Entorno Económico: Argentina en el año 2023 vivió una de las inflaciones más altas del mundo como fue explicado en el Capítulo 1, lo que afectó directamente el poder adquisitivo y el consumo interno. Durante 2024, las políticas de shock implementadas por el nuevo gobierno lograron una desaceleración del ritmo inflacionario, alcanzando niveles del 2,4% mensual hacia fin del citado año (El País, 2024). Esta estabilización se produjo a nivel de macroeconómica pero no así en una mejora para la población, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la tasa de pobreza en el primer semestre de 2024 alcanzó el 52,9%, lo que representó aproximadamente 24,9 millones de personas en todo el país. Esta cifra ha mostrado un incremento significativo respecto al 41,7% registrado en el segundo semestre de 2023. Para el segmento analizado, esto implica operar en un mercado con menor consumo, especialmente en el segmento minorista y mayorista, no así en el segmento de servicio técnico que según lo analizado el porcentaje de incidencia en la rentabilidad del negocio se incrementó.

Entorno Social: Si bien la crisis del país, bajo el período analizado, trae como consecuencia cambios en las preferencias de consumo, no se puede dejar de tener presente que las nuevas generaciones buscan productos innovadores, pero por sobre todo sostenibles (DecisionAInt, 2024). Este punto representa una oportunidad para esta PyME en tanto logre posicionarse con una propuesta de valor diferenciada. Asimismo, el aumento del trabajo remoto y la digitalización han modificado hábitos culturales, generando nuevas necesidades tecnológicas tanto en el hogar como en el ámbito laboral.

Entorno Tecnológico: En lo que respecta a este punto lo más tendencioso es como las PyMEs en Argentina están implementando el uso de la IA en el día a día (Infobae, 2025). Aquí se puede evidenciar cómo la empresa bajo análisis tiene una gran oportunidad de mejora en lo que respecta al uso de herramientas para varios de sus procesos. En el punto de la implementación del Plan Comercial, veremos algunas recomendaciones más específicas que podrían estar incluyendo el uso de tecnologías más innovadoras.

Entorno Ecológico: Como se mencionó en el punto del entorno social, hoy en día las tendencias de consumo están mostrando una tendencia creciente a preferir productos sustentables y empresas que asuman un compromiso medioambiental (DecisionAInt, 2024). Esto claramente se traduce en no solo realizar acciones concretas con impacto en los productos, sino también en políticas de marketing para la comunidad de clientes pueda conocerlas y así seguir generando un crecimiento en cuanto a este diferencial.

Entorno Legal: El marco legal argentino continúa siendo complejo y burocrático. Si bien el gobierno ha prometido una simplificación normativa para fomentar la inversión, las reformas propuestas enfrentan resistencia legislativa y social (El País, 2024). Las empresas deben adaptarse a regulaciones rígidas y una carga tributaria elevada. Para esta empresa, el cumplimiento legal demanda esfuerzos administrativos considerables, lo que podría resolverse con una mayor profesionalización interna y asesoramiento especializado.

### **3.3.3. Análisis del entorno competitivo: Cinco fuerzas de Porter**

La situación actual de la empresa es bastante compleja a nivel cinco fuerzas de Porter, por los riesgos que trae consigo. Si analizamos el modelo propuesto veríamos lo que se describe más abajo (Porter, 1980).

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el caso de análisis:

1. **Rivalidad entre competidores existentes (Alta)**
  - o La industria de productos electrónicos y servicio técnico es altamente competitiva, con numerosos comercios en Córdoba que ofrecen productos similares. Según un artículo de octubre del 2024 publicado por el diario La Voz del Interior de la provincia de Córdoba (Ripolli, 2024) y en base a los datos relevados por Laboratorio de Innovación Govtech de Córdoba (perteneciente a la Municipalidad de Córdoba) en la ciudad se encuentra una base de 298 startups, que son un conglomerado de nuevas firmas en bases tecnológicas con un gran crecimiento del 43% respecto del año anterior en donde solo se registraban 209 comercios. Si bien

estos datos están relacionados a la venta en sí de servicios de tecnología esto se encuentra sumamente relacionado con la venta de productos de pequeños comercios.

- o Con respecto a los precios se puede señalar que esto limita el margen de fijación de precios, forzando a competir por precio, servicio o diferenciación.
- o La diferenciación para esta empresa de tecnología está basada en servicio postventa y atención personalizada, en donde muchos de los clientes de años los siguen eligiendo por el trato y la confianza.

### **2. Poder de negociación de los proveedores (Medio-Alto)**

- o Este punto depende de proveedores de tecnología y repuestos electrónicos, quienes pueden fijar precios elevados y exigir compras mínimas.
- o La empresa está realizando algunos acuerdos con proveedores para lograr ventajas con compras a mayor volumen y obtener así un precio diferenciador. Si bien esta PyME depende de pocos proveedores (mayoristas o importadores), estos pueden fijar condiciones de precios o plazos que afectan el margen. Sin embargo, hay múltiples proveedores en el país, lo que permite cierta negociación en cuanto a las compras.
- o Actualmente esta empresa cuenta con cinco proveedores de accesorios y cinco de compra de celulares.

### **3. Poder de negociación de los clientes (Alto en minoristas, Medio en mayoristas)**

- o En ventas minoristas, los clientes tienen muchas opciones y pueden elegir entre múltiples proveedores. Como se mencionó en el punto 1, Córdoba y más aún el Barrio de Nueva Córdoba tiene una amplia gama de comercios que ofrecen los mismos productos. Esto se fundamenta, tanto en inspecciones oculares realizadas como en búsquedas específicas en Google Maps, donde la cantidad de comercios que aparecen por cada búsqueda justifica como alto/medio.

- o Búsqueda por celulares:

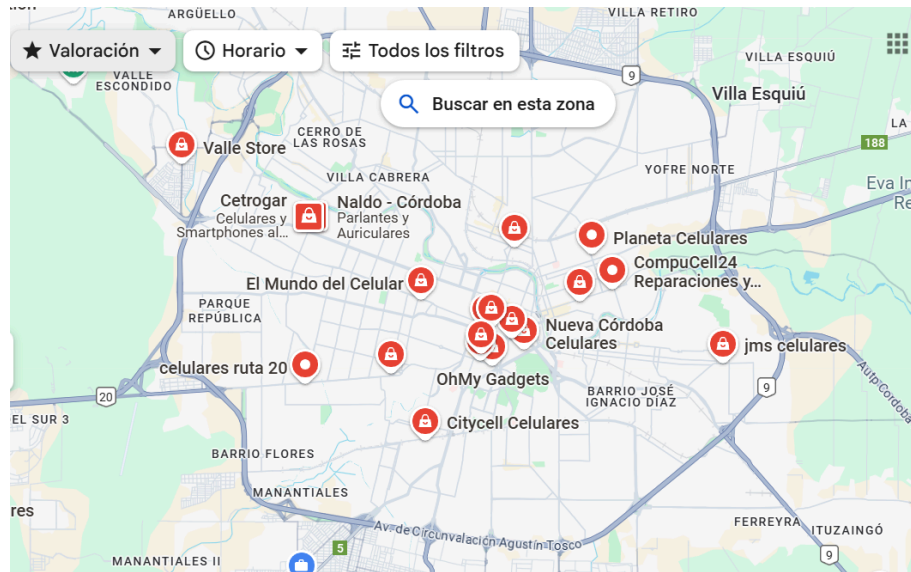


Ilustración 3: Google maps - Búsqueda por celulares. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025)

- o Búsqueda por reparación celulares:

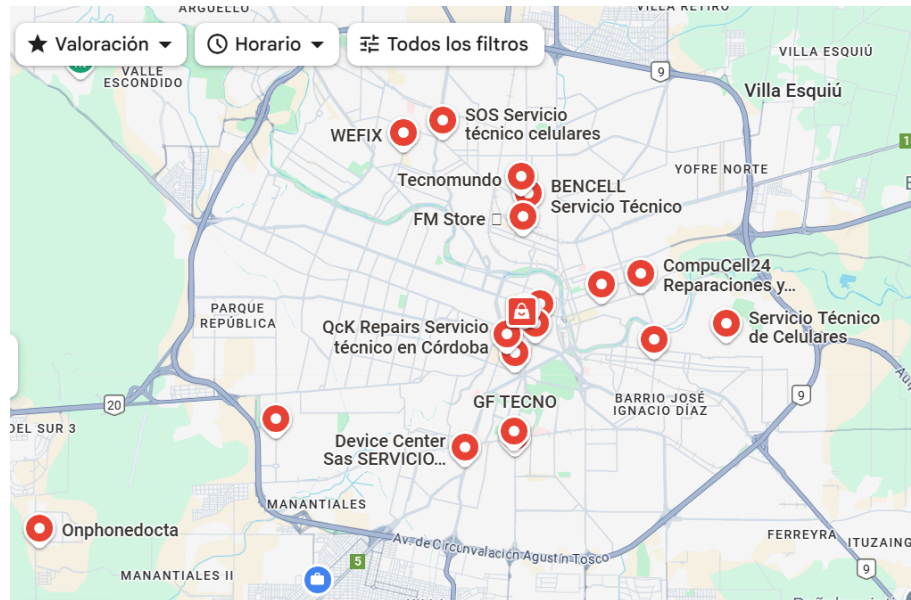


Ilustración 4: Google Maps - Búsqueda por reparación celulares. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025)

- o Búsqueda por accesorios tecnológicos:



*Ilustración 5: Google maps - Búsqueda por accesorios tecnológicos. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025)*

- o En ventas mayoristas, la lealtad y las relaciones comerciales pueden reducir la presión de negociación.
- o Con respecto a los precios, los consumidores finales tienen muchas opciones y comparan precios fácilmente online, los clientes mayoristas, si bien valoran la relación y la logística, también pueden cambiar de proveedor si el precio no les resulta competitivo.

#### 4. Amenaza de nuevos entrantes (Media)

La barrera de entrada en comercio de electrónicos no es alta, recordemos que las condiciones para que las barreras sean altas eran, economía de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas. La amenaza de nuevos entrantes es media, ya que el acceso al mercado está relativamente abierto, pero competir en escala, por precios o posicionamiento requiere esfuerzo, tiempo y ciertos

recursos. Existen barreras, pero no son lo suficientemente fuertes como para desalentar totalmente a nuevos competidores.

Como vimos antes, las barreras de entrada no son altas. Esto presiona hacia una competencia creciente, lo que obliga a mantener precios competitivos para no perder participación.

### 5. Amenaza de productos sustitutos (Media-Alta)

- o Alternativas como compras online en grandes plataformas (MercadoLibre, Amazon, tiendas chinas) pueden afectar las ventas de la empresa.
- o La empresa puede diferenciarse con servicio postventa, asesoramiento personalizado y logística eficiente.
- o Alternativas tecnológicas o marcas más económicas, incluso productos reacondicionados, pueden reemplazar fácilmente muchas de las ofertas actuales. Esto afecta directamente la elasticidad de precios, obligando a tener precios ajustados y actualizados constantemente.

Analizando esto en cuadro-resumen se observa lo siguiente:

Fuerza de Porter	Nivel	Detalles
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	Industria altamente competitiva con numerosos comercios en Córdoba. Diferenciación basada en servicio postventa y atención personalizada.
Poder de negociación de los proveedores	Medio-Alto	Dependencia de proveedores de tecnología y repuestos, con precios elevados y compras mínimas. Acuerdos estratégicos buscan mitigar esto.
Poder de negociación de los clientes	Alto en minoristas, Medio en mayoristas	Clientes minoristas tienen múltiples opciones, aumentando su poder. En mayoristas, la lealtad y relaciones comerciales reducen la presión.
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Barrera de entrada no es alta, pero la experiencia y confianza en servicio técnico generan una ventaja competitiva.
Amenaza de productos sustitutos	Media-Alta	Alternativas como compras online pueden afectar las ventas, pero el servicio postventa y asesoramiento son diferenciadores clave.

Tabla 6: Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia en base al resumen de información punto 3.3.2. Análisis del entorno competitivo: Cinco fuerzas de Porter.

Muchos de los puntos de esta matriz son alertas. Haciendo este análisis se puede afirmar que la diferenciación para esta empresa proviene de la atención personalizada, del servicio de postventa y la lealtad de cada cliente que se ha ido construyendo a lo largo de los años.

### 3.4. Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta fundamental de diagnóstico estratégico, ya que permite integrar los resultados obtenidos en los estudios previos del entorno externo e interno.

Para el caso bajo análisis, el FODA se elaboró a partir de la información obtenida en los análisis del contexto macroeconómico (PESTEL), del entorno competitivo (Cinco Fuerzas de Porter) y del diagnóstico interno, complementada con observaciones directas y entrevistas informales realizadas a los socios y colaboradores de la empresa.

<p><b>Fortalezas (internas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada y servicio postventa de alta calidad.</li> <li>- Trayectoria consolidada y buena reputación (4,7 estrellas en Google).</li> <li>- Ubicación estratégica en Nueva Córdoba.</li> <li>- Experiencia técnica.</li> <li>- Relación de confianza con clientes mayoristas recurrentes.</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>Debilidades (internas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de profesionalización en procesos administrativos.</li> <li>- Escasa digitalización de procesos internos y de control de stock.</li> <li>- Presencia digital limitada y comunicación informal con clientes.</li> <li>- Dependencia de pocos proveedores nacionales.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (externas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la demanda tecnológica y de servicios de reparación</li> <li>- Avance de la inteligencia artificial y la digitalización de procesos.</li> </ul>	<p><b>Amenazas (externas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta competencia local en el sector tecnológico.</li> <li>- Crisis macroeconómica y caída del consumo.</li> <li>- Apertura de importaciones y competencia externa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia al consumo sostenible y responsable.</li> <li>- Posibilidad de incorporar herramientas tecnológicas innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga impositiva y burocracia elevada para PyMEs.</li> <li>- Amenaza de sustitutos y plataformas globales de venta online.</li> </ul>
--	--

Tabla 7: FODA: Elaboración propia en base al resumen de información Capítulo 3.

### 3.5 Análisis del cliente: Buyer persona

Es importante analizar al buyer persona, como se mencionó en el capítulo anterior, para entender cuáles son las alegrías y dolores que siente el cliente a la hora de adquirir un producto o servicio de esta empresa. Con este input de información, también podremos volver hacia atrás y entender qué punto impacta en el desarrollo del Plan Comercial, lo cual será clave para que los socios de esta PyME puedan hacer los ajustes necesarios para lograr mejores resultados.

#### Buyer Persona Mayorista: “Luisito, el revendedor práctico”

- **Edad:** 40 años
- **Ubicación:** Capital, Córdoba
- **Actividad:** Dueño de un local de electrónica y celulares
- **Nivel educativo:** Secundario completo, conocimientos prácticos de tecnología
- **Objetivos:**
  - Conseguir productos confiables, con buena relación precio/calidad.
  - Tener stock rápido y continuo para sostener la demanda de su tienda.
- **Frustraciones:**
  - Que los productos adquiridos fallen.
  - Cambios bruscos en los precios.
- **Canales que usa para comprar:** WhatsApp.
- **Comportamiento de compra:**
  - Compra grandes volúmenes, busca descuentos por cantidad.
  - Valora mucho el vínculo con su proveedor.

- **Motivación:** Mantener su negocio competitivo en un entorno económico inestable.

#### **Buyer Persona Minorista: “Camila, la tech-lover exigente”**

- **Edad:** 26 años
- **Ubicación:** Córdoba Capital – Barrio Nueva Córdoba
- **Actividad:** Estudiante
- **Nivel educativo:** Estudiante universitaria
- **Objetivos:**
  - Tener los últimos productos tecnológicos que la ayuden en sus estudios y estilo de vida.
  - Comprar de forma fácil, rápida y con asesoramiento claro.
- **Frustraciones:**
  - Tiendas que no explican bien las diferencias entre modelos.
  - Malas experiencias postventa o demoras en reparaciones.
- **Canales que usa para comprar:** Instagram, Facebook, recomendaciones.
- **Comportamiento de compra:**
  - Hace investigación previa, compara precios.
  - Valora el trato personalizado y las recomendaciones de otros clientes.
- **Motivación:** Contar con la última tecnología y estilo con gadgets de calidad.

#### **Buyer Persona Servicio Técnico: “Pedro, el dependiente digital”**

- **Edad:** 35 años
- **Ubicación:** Córdoba Capital – Barrio Nueva Córdoba
- **Actividad:** Empleado administrativo en una empresa de seguros
- **Nivel educativo:** Terciario completo
- **Objetivos:**
  - Reparar su celular o notebook de forma rápida y segura, sin perder información.
  - Sentirse acompañado y comprendido en el proceso técnico.

- **Frustraciones:**
  - No entender qué le pasa a su equipo ni cuánto va a costar.
  - Querer el equipo reparado en el mismo momento que lo lleva a arreglar.
- **Canales que usa para buscar soluciones:** Google, Instagram, referencias de amigos.
- **Comportamiento de compra:**
  - Valora la confianza, la explicación clara y el cumplimiento de los plazos.
  - Se fija en las reseñas de Google y redes sociales antes de decidir.
- **Motivación:** Recuperar la funcionalidad de su equipo sin estrés, lo necesita para trabajar y para su vida personal.

A partir de la segmentación realizada, se identificaron dos perfiles de cliente representativos: Luisito, cliente mayorista, enfocado en la reposición eficiente y la rentabilidad; y Camila, cliente minorista, motivada por la innovación, el diseño y la experiencia de compra. Estos perfiles permiten detectar puntos críticos en el proceso de ventas, como la necesidad de mejorar la trazabilidad de los pedidos mayoristas o reforzar el asesoramiento técnico personalizado para el público minorista.

Pedro representa al cliente del servicio técnico que más ha crecido en contexto de crisis y restricciones de consumo. Su perfil muestra la importancia de mejorar la comunicación postventa, el seguimiento por WhatsApp o correo, y la confianza en la calidad del servicio. Estas necesidades son críticas para profesionalizar el proceso técnico y fidelizar al público y además recomendar el negocio si se siente contenido.

### 3. 6. Análisis del entorno interno

Aplicación del Modelo General Integrativo según Gimbert (2021). Posteriormente y en base a un detalle más exhaustivo, analizaremos el negocio propiamente dicho.

#### 1. Análisis del entorno interno

- o **Recursos clave:** Se considera clave para este punto contar con un stock disponible para demandas en el tiempo correcto, hablamos de correcto para referirnos a la inmediatez en dar respuesta a la necesidad del cliente, para esto se considera un punto clave las compras que se realizan y la logística asociada a ella. Otro punto fundamental, y es lo que hace la diferencia con el resto de los competidores, se corresponde con la atención personalizada que se analizará a detalle en el siguiente punto. Para mirar la proyección del stock, se estudian de manera histórica las ventas, pero además se tiene en cuenta tanto los factores externos del contexto, como así también factores relacionados a los propios proveedores.
- o **Capacidades distintivas:** En lo que respecta a las capacidades distintivas podemos señalar la atención personalizada. La trayectoria de esta PyME en el mercado cordobés, según los mismos socios, se ha dado gracias a dos factores fundamentales, la ubicación del local, como ya se mencionó se encuentra en un punto neurálgico de la ciudad de Córdoba en el barrio de Nueva Córdoba y por otro lado el famoso boca en boca fue lo que más hizo crecer a este local, obteniendo una puntuación de 4,7 estrellas en Google. Este último es un parámetro sumamente importante en cuanto a la satisfacción del cliente, generado por la alta confianza, buena reputación y alta competitividad, con puntuales oportunidades de mejora.

### 2. Integración de estrategias

- o **Estrategia competitiva:** Diferenciación basada en servicio técnico y asesoramiento correspondiente con un servicio personalizado para cada cliente, y como se señaló anteriormente es un punto fundamental para el desarrollo y crecimiento del negocio en cuestión.
- o **Estrategia de crecimiento:** Estos últimos años la estrategia de crecimiento estuvo ligada al canal de ventas mayoristas.

### 3. Gestión de la competitividad y sostenibilidad








- o **Innovación:** Incorporación de productos exclusivos o diferenciados, siempre en busca de llegar a clientes con buenos precios y productos innovadores.

- o **Sostenibilidad del negocio:** Este punto busca llegar a clientes con precios diferenciadores y atención personalizada, haciendo que el mismo prospere a través publicidad orgánica, referida básicamente a la experiencia de otros clientes.

### 3.6.1. Modelo de Negocio actual: Análisis de CANVAS

Para el análisis puntual del Negocio actual se utilizará el modelo Canvas el cual aborda los componentes esenciales de un modelo de negocio y permite desglosar de forma clara las áreas vinculadas al proceso comercial.

Como se observa a continuación este modelo aborda los conceptos a través del modelo Canvas para lo que refiere al proceso de ventas propiamente dicho.

<b>Socios Claves</b> 	<b>Actividades Claves</b> 	<b>Propuesta de Valor</b> 	<b>Relación con Clientes</b> 	<b>Segmentos de Clientes</b> 
Proveedores de tecnología  Proveedores de logística	Venta mayorista y minorista  Servicio técnico  Atención al cliente y atención postventa  Gestión de control de inventarios  Estrategias de fidelización y marketing digita	Atención diferenciada y confianza construida con clientes a lo largo de los años  Servicio postventa confiable y asesoramiento personalizado  Disponibilidad de repuestos y servicio técnico ágil	Atención personalizada y asesoramiento en la tienda física  Soporte técnico especializado y servicio de postventa  Comunicación activa en redes sociales y WhatsApp  Estrategias de fidelización para clientes recurrentes	<b>Clientes minoristas:</b> Consumidores finales que buscan celulares, accesorios y servicios técnicos.  <b>Clientes mayoristas:</b> Negocios y técnicos que compran en volumen para revender o reparar dispositivos.
	<b>Recursos Claves</b>   Stock de productos electrónicos y repuestos  Personal especializado en servicio técnico y atención al cliente  Canales de venta digital (redes sociales, WhatsApp, marketplace)  Infraestructura para almacenamiento y logística		<b>Canales</b>   Tienda física en Córdoba  Redes sociales (Instagram, Facebook) y WhatsApp  Marketplace digital y ecommerce propio en desarrollo  Mercado Libre	



<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Compra de productos y repuestos electrónicos</p> <p>Costos operativos (salarios, alquiler, servicios)</p> <p>Gastos de marketing digital y estrategias de fidelización</p> <p>Logística y distribución de pedidos</p>	<p><b>Fuentes de Ingreso</b> </p> <p>Venta de productos electrónicos (minorista y mayorista)</p> <p>Servicios técnicos de reparación y mantenimiento</p> <p>Venta de accesorios y repuestos</p>
---	---

Ilustración 6: Modelo Canvas. Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de procedimientos de la empresa y entrevistas con socios y empleados de la misma.

### 3.7 Diagnóstico del proceso de ventas, reingeniería y propuesta de mejora

Para el diagnóstico del proceso de ventas partiremos del análisis del proceso de ventas a través del enfoque sistemático propuesto por Krajewski & Malhotra (2013):

#### Plano para el análisis de procesos

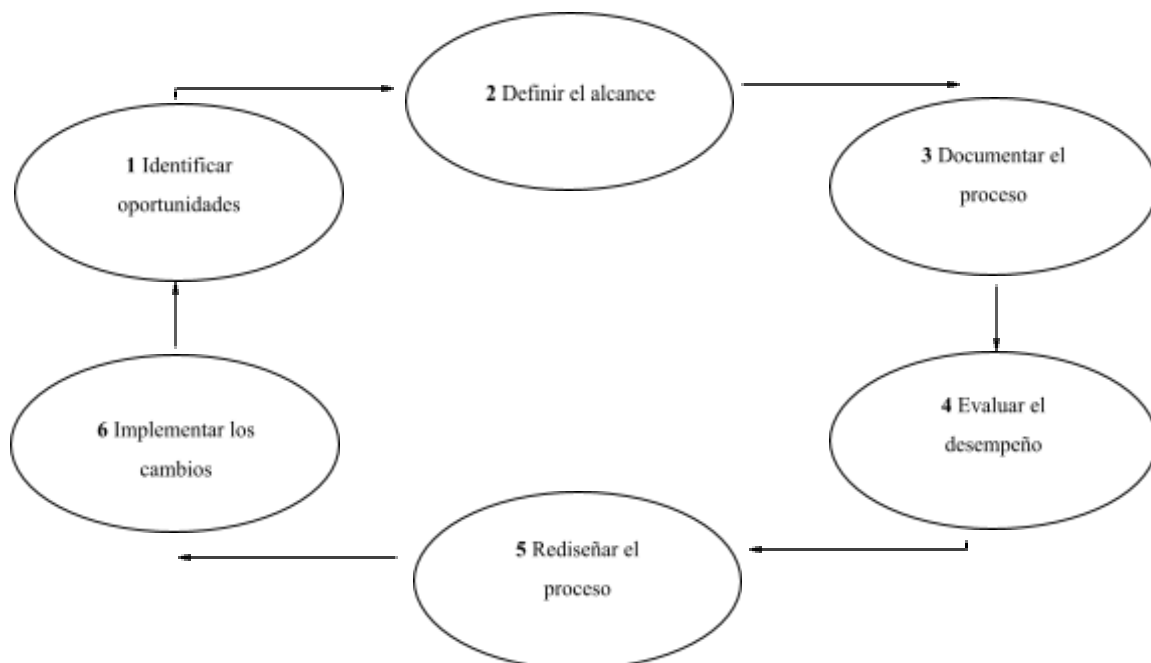


Ilustración SEQ Ilustración \\* ARABIC 7: Análisis de procesos. Fuente: Lee J Krajewski, Manoj K. Malhotra, 2013

**Paso 1: Identificar oportunidades:** Para esto nos centraremos en el punto de relación con el cliente. En donde haremos el relevamiento a través de los comentarios que ellos mismos dejan en la página de Google (en donde las review son 4,7 estrellas) y mediante inspecciones oculares, para este punto haremos una separación por canales de venta de productos y servicios.

Venta de productos tanto de canales mayoristas como minoristas, el customer experience es excelente, esto se observa tanto en los comentarios de Google como así también en las inspecciones oculares realizadas en el local.

Con respecto al canal de servicios técnicos, existen puntos a mejorar, esto se obtiene tanto de las reseñas como de los propios comentarios recibidos en la tienda física y en redes. Aquí se detecta una oportunidad que corresponde al proceso de reparación propiamente dicho, esto se observa sobre todo en los tiempos de espera entre que se recibe el producto y se devuelve al cliente.

**Paso 2: Definición del alcance:** hará referencia a que parte del proceso se estudiará para este punto, en el caso de esta PyME nos centraremos en la obtención del producto hasta la venta y cobro final.

En lo que tiene que ver con compras de productos, la evaluación de los precios de compra es un punto sumamente relevante. Recordemos que el poder de negociación que se estudió en el análisis de Porter tiende a ser mediana alta por la cantidad de proveedores y clientes que existen para este rubro, acá se entiende que un punto relevante podría ser lo que tiene que ver con la distribución y la rapidez de tener nueva mercadería en a disposición. Tener lo que el cliente requiere en el tiempo que lo necesita es clave para los puntos que estamos estudiando, recordemos también que en la propuesta de valor lo que se prioriza justamente es la fidelización y la experiencia que tiene esta empresa en cuanto a la atención personalizada con cada persona que ingresa o bien contacta al este local.

Una vez realizada la venta y en lo que respecta al cobro, se cuenta con diferentes canales accesibles para concretar la transacción.

**Paso 3: Documentar el proceso:** para este punto haremos referencia al proceso de ventas, documentando cada uno de los pasos desde que se genera la compra, la

interacción con proveedores, la mercadería que ingresa, la relación con los clientes, la venta y el cobro de los productos.

El sistema con el que hoy cuenta es un tanto escaso. Tener un sistema al menos customizado implica una gran ayuda en la calidad e inmediatez de la información. La clave en este punto es lograr una generación de compras con identificación exacta del stock faltante en base a las tendencias que vienen del mercado. Un control integral de la mercadería desde lo que tiene que ver con el pedido, pago hasta la recepción y pago, como así también un control periódico del stock. Entendimiento exhaustivo de las cuentas por cobrar de canales mayoristas, ventas y cobros como así también controles de caja. Por último, poder implementar proyecciones con bases de información confiable.

**Paso 4: Evaluar el desempeño:** Actualmente la PyME no cuenta con indicadores, en esta investigación se abordarán puntualmente métricas relacionadas a la intervención del negocio para esto se realizarán ciertas recomendaciones.

Recomendación este punto siempre será importante contar con indicadores mensuales para poder tomar decisiones tanto económicas como financieras, se recomiendan los siguientes indicadores.

Indicadores por Canal:

- % de participación de cada canal en los ingresos totales.
- Tasa de recompra minorista y mayorista.
- Tiempo promedio de reparación en servicio técnico.

Indicadores de Rentabilidad:

- Margen de contribución por canal.
- ROAS (retorno sobre la inversión en publicidad).

Indicadores de Experiencia:

- Net Promoter Score (NPS).
- Tasa de retención de clientes por trimestre.

- Nivel de satisfacción post-servicio.

En el próximo capítulo se explicará a detalle cada uno de estos indicadores.

**Paso 5: Rediseñar el proceso:** En base al punto anterior, se han podido identificar una serie de métricas necesarias para incorporar y poder medir la eficiencia del proceso de ventas y de todo el negocio, en base a esto, se hace necesario hacer un rediseño de ciertas cuestiones del proceso, para alinear este último con los objetivos estratégicos de la empresa y sobre todo elevar la experiencia al cliente.

En lo que tiene que ver con el sistema se recomienda la automatización para el planeamiento comercial. Podría ser un ERP adaptado para esta PyME.

Esto permitirá la integración de la información.

En lo que respecta a los tiempos de los servicios técnicos (tiempos de espera para el cliente) se propone, establecer tiempos estándar para cada tipo de arreglo, tener un empleado dedicado a servicio técnico, en el local, para resolver aquellos servicios que no cuesten mucho esfuerzo y se puedan despachar al momento, crear un sistema de turnos en donde cada cliente pueda ver en qué lugar de la cola de espera se encuentra y cuánto falta para terminar su arreglo. Por último y para lograr fidelización en este proceso incorporar encuestas para medir el impacto de las mejoras y ajustar de acuerdo con lo que surja de los clientes en las mismas.

En relación con los productos, resulta fundamental establecer una planificación de ventas para los próximos períodos y de esta manera, poder orientar las acciones, por un lado, para contar con el stock necesarios y por otro lado para enfocar los esfuerzos en la publicidad. En lo que tiene que ver con el manejo de un stock asertivo esta acción dependerá de ir un paso hacia atrás y comunicar de manera básica el plan de ventas a los proveedores para que ellos también puedan contener y atender la demanda que se planificó, el proveedor debe ser un aliado clave del negocio.

Finalizando este punto, es sumamente importante como se mencionó con anterioridad contar con métricas que midan el impacto de cada una de las acciones que estamos diseñando.

**Paso 6: Implementación de cambios:** Sugerencias de los puntos a cambiar del proceso actual.

Para estos pasos es clave comprender que la reingeniería de procesos busca cambios fundamentales en la estructura de estos, más allá de ajustes superficiales. En una reconfiguración profunda del proceso de ventas se pueden optimizar los recursos y aumentar la capacidad de respuesta hacia clientes mayoristas y minoristas. Este enfoque permitirá identificar oportunidades de mejora significativas, impactando tanto en la eficiencia operativa como en la experiencia del cliente.

Además, en la reingeniería, se analiza el mejoramiento continuo de procesos, que implica un estudio detallado de cada actividad y flujo dentro del proceso de ventas. Según este análisis permite optimizar los procedimientos, reduciendo ineficiencias y mejorando los tiempos de respuesta y como consecuencia un menor costo. Aplicando este enfoque, se buscará una mayor coordinación y eficiencia en las ventas, desde la atención al cliente hasta la entrega de productos.

Finalmente, este permitirá en base a las recomendaciones, proponer a la empresa mejoras en la eficiencia operativa y mejorar su posición competitiva en el mercado. La combinación de la reingeniería de procesos con un enfoque financiero sólido proporcionará una estrategia integral que fortalecerá la rentabilidad y facilitará el crecimiento sostenible de la empresa, aprovechando al máximo las oportunidades generadas por la mejora de procesos.

Para esto se recomienda según Kotler y Keller (2006) considerar que la estrategia clave para la diferenciación en el marketing, viene impulsado por la fidelización a través de experiencias extraordinarias de los clientes y se afirma que las empresas que sorprenden positivamente a sus clientes logran mayor retención, recomendaciones y un posicionamiento superior en el mercado.

Ahora bien siguiendo este lineamiento y respecto al punto del servicio técnico es importante dar un giro en lo que tiene que ver con la experiencia al cliente, el negocio ya ha incorporado con el tiempo diversas estrategias como dejar claro los tiempos de espera que conlleva cada arreglo, cuáles son las consecuencias de que un arreglo no quede como el cliente espera, pero más allá de eso y en base a los análisis efectuados en

el presente proyecto la recomendación concreta estaría enfocada en separar los casos de servicios más complejos realizando un seguimiento con el cliente vía whatsapp o correo electrónico y por otro lado llevar un historial de arreglos por clientes para mejorar la transparencia y confianza de este servicio. Se puede pensar también en programas de fidelización, como son entregar cupones de descuentos para próximas compras o bien regalar accesorios de bajo costo. Otra de las acciones que se puede considerar en este punto es un servicio express para clientes VIP, esto sería ofrecer reparación prioritaria para clientes frecuentes lo cual es sumamente importante para la interna tener disponibilidad inmediata en lo que tiene que ver con el servicio técnico. Hoy en día el servicio técnico se encuentra fuera del establecimiento lo cual genera demoras en los retiros de los productos o accesorios a reparar, sin embargo, los socios tienen pensado tener este servicio “in house” o dentro del local, lo cual agilizaría de sobremanera los tiempos de respuesta de los servicios técnicos.

En lo que atañe a los procesos, se puede apreciar que actualmente esta empresa tiene una oportunidad de mutar a un ERP esto le traería un gran beneficio en varios procesos. Lo que respecta al pedido de mercadería reduciría ampliamente los tiempos y así podría dar una solución o respuesta más rápida a cada cliente. Esta incorporación también permitirá tener una mejor visión financiera, identificando oportunidades como por ejemplo posibles endeudamientos para un apalancamiento y mayor generación de posibles ingresos. Con esto también se puede pensar en mayores inversiones a futuro, ya sea en expandir el negocio actual con la incorporación de nuevos productos, como abrir más sucursales en otros lugares o tal vez pensar en franquicias.

### **3.8. Conclusiones del capítulo**

Este capítulo ha permitido aplicar de forma concreta el marco teórico y metodológico desarrollado para el caso de una PyME de origen cordobés, dedicada a la venta mayorista, minorista y servicio técnico del sector de tecnología. A través del análisis de su contexto externo e interno, se fue construyendo un diagnóstico integral que sentó bases para el desarrollo del Plan Comercial que se detallará en el próximo Capítulo.

El análisis del entorno externo, abordado mediante las herramientas del Modelo General Integrativo, el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, puso en evidencia un contexto macroeconómico complejo, caracterizado por la contracción del consumo, la creciente competencia, en este caso hablamos de la competencia local como internacional. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de desarrollo relevantes vinculadas al avance tecnológico, el crecimiento del consumo digital, y la valorización de experiencias de compra más personalizadas por parte de los consumidores.

Desde el plano interno, se identificaron algunos recursos y capacidades que constituyen verdaderas ventajas competitivas, como la atención personalizada, la fidelización lograda a través del servicio postventa, y la ubicación estratégica del local. A pesar de esto también se han encontrado oportunidades vinculadas a la falta de indicadores de gestión, a la escasa integración tecnológica en los procesos de ventas y a la ausencia de planificación estratégica en áreas clave como marketing, compras y servicios técnicos.

La segmentación de los clientes mediante la herramienta del Buyer Persona permitió visibilizar distintas necesidades, motivaciones y frustraciones según el canal (mayorista, minorista o servicio técnico), lo que evidenció la necesidad de diferenciar los procesos, las estrategias comerciales y los canales de comunicación en función de cada tipo de cliente. Esto se traduce en la importancia de ajustar el proceso de ventas no solo desde una lógica operativa, sino también desde una perspectiva centrada en la experiencia del cliente.

La aplicación puntual de la metodología de reingeniería de procesos aportó una mirada crítica y transformadora sobre el proceso de ventas actual. Se propusieron mejoras que incluyen la incorporación de un sistema ERP para integrar información clave, generando de esta manera mayores datos y así establecer indicadores que permitan medir la eficiencia operativa y la rentabilidad por canal, rediseñar los procesos del servicio técnico para ofrecer una respuesta más ágil, previsible y profesional. También se plantearon acciones concretas orientadas a la fidelización, como el seguimiento activo posventa, la implementación de sistemas de turnos, la priorización de clientes frecuentes y la planificación anticipada del stock.

En conjunto, el capítulo evidencia que la PyME analizada se encuentra en un momento de inflexión: por un lado, cuenta con atributos clave que le han permitido sostenerse y crecer en un contexto adverso; por otro, enfrenta desafíos que requieren un salto cualitativo en la profesionalización de su gestión comercial. Las herramientas utilizadas en este capítulo no solo permitieron identificar estos desafíos, sino también trazar un camino posible hacia la mejora continua, el fortalecimiento de la competitividad y la consolidación de un modelo de negocio más resiliente y sostenible.

El próximo capítulo se detalla el Plan Comercial sugerido para avanzar con los cambios propuestos en toda la investigación realizada.

---

# CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN COMERCIAL

## 4.1. Introducción

El presente capítulo tiene por finalidad desarrollar una propuesta integral de Plan Comercial para la PyME cordobesa analizada, en base a todo el estudio efectuado a lo largo de esta investigación. La propuesta busca profesionalizar la gestión comercial, mejorar la experiencia del cliente, optimizando los procesos, segmentando adecuadamente los canales, aumentando la rentabilidad y dotando a la organización de herramientas de planificación y control. El objetivo es que la empresa no solo afiance su posición en el mercado local, sino que también se prepare para un crecimiento sostenido y adaptable a los desafíos del contexto tecnológico y económico actual, siempre con miras en la maximización de los resultados para sus socios.

## 4.2. Objetivos del Plan Comercial

**Objetivo General:** Diseñar un Plan Comercial integral que permita mejorar el desempeño de los canales de venta mayorista, minorista y de servicio técnico, mediante acciones estratégicas, tácticas y operativas que aseguren la sostenibilidad y competitividad del negocio.

**Objetivos Específicos:**

1. Mejorar la fidelización de clientes minoristas mediante acciones personalizadas y una experiencia de compra distinta, donde el cliente se sienta especial.
2. Recuperar y consolidar la rentabilidad del canal mayorista a través de segmentación, beneficios exclusivos y comunicación directa.
3. Optimizar el servicio técnico incorporando trazabilidad, tiempos de entrega definidos y atención post-servicio.

4. Incorporar herramientas tecnológicas y métricas para la planificación y control de las actividades comerciales y financieras.
5. Profesionalizar la estructura de ventas mediante capacitación, procesos claros y seguimiento sistemático de indicadores.

### **4.3. Estrategias Comerciales por Generales y por Canal**

#### **A. Estrategias generales**

En este punto se abordarán estrategias generales para todo el negocio para luego especificar cada canal.

Como estrategias generales tenemos:

- Fidelización del cliente: la estrategia general de esta PyME consta de atención personalizada al público a la hora de ejecutar una venta, es por esto es que hay clientes que se mantienen desde hace muchos años. La intención en este punto es mantener ese trato especializado y personalizado para contener a los clientes cautivos, y seguir expandiéndose con el “boca en boca” en base a la experiencia de cada persona. Con este punto levemente mejorado se podría evaluar la posibilidad de un sutil incremento de precios.
- Digitalización y automatización gradual: Se recomienda el uso de un ERP integrado que no solo brinde información precisa y confiable en el momento, sino también que permita desarrollar una planificación de la estrategia del negocio, captando oportunidades tanto de los productos y servicios actuales como así también nuevas tendencias que se puedan incorporar a futuro.

Un ERP permitirá tener una visión integral de la parte financiera y en términos operativos sacando provecho a las oportunidades de inversión, como así también conveniencias en cuanto a posibles financiamientos buscando exponenciar nuevos productos, nuevos mercados en donde el resultado final sea la mejora en la rentabilidad actual y la maximización de los beneficios a los socios.

Además, el sistema brindará información precisa de niveles de stock, rotación y de tendencias de productos a la venta. Esta transformación digital fortalecerá la

capacidad analítica de la empresa, pudiendo responder de manera más ágil con una mejor posición en el mercado.

- Gestión comercial basada en los datos: como se mencionó en el punto anterior, es necesario contar con datos ciertos, precisos y en el momento oportuno para poder gestionar el negocio como un todo. Esto no solo tiene que ver con entender los números en el pasado y como las rentabilidades como cada parte de los indicadores de finanzas se fueron generando, sino también crear la planificación para distintos horizontes de tiempo para lograr una evolución continua y sostenible. Esto requiere tanto de la conformación de los indicadores pasados y a futuro de planificación, como su constante revisión para entender desvíos y de esta forma captar también oportunidades que se puedan presentar tanto interna como externamente.

Se recomienda que el seguimiento sea al menos de manera anual y trimestral en una primera instancia.

- Segmentaciones inteligentes: La propuesta en este punto es segmentar cada canal de ventas para hacer una llegada más cercana a cada tipo de cliente con propuestas diferenciadas. Para esto anteriormente se definieron los Buyer Persona con la intención de identificar necesidades, motivaciones y frustraciones de cada perfil. Tanto los procesos, las estrategias como los canales de comunicación tienen que ser diferentes, esto permitirá estar más cerca del cliente logrando de esta manera una mejor experiencia.

### B. Como estrategias por tipo de canal

#### Canal Minorista:

Recordemos brevemente en este punto los tipos de buyer persona. Las motivaciones estaban vinculadas con contar con la última tecnología y estilo con gadgets de calidad. Las frustraciones respondían a que muchas veces las tiendas no explican bien las diferencias entre modelos y malas experiencias respecto de la postventa.

Si bien esta PyME se concentra en tener precios competitivos, hoy en día eso solo no alcanza y necesitamos sumar el plus de la experiencia al cliente, es por esto que se plantean las siguientes estrategias relacionadas a este canal:

- Consolidar la atención personalizada como valor diferencial mediante capacitación al personal.
- Desarrollar una estrategia omnicanal que integre punto de venta físico, WhatsApp, Instagram y web.
- Implementar un programa de fidelización con puntos, descuentos y premios.
- Realizar un seguimiento de compras, cumpleaños, productos preferidos y NPS.
- Para productos puntuales como celulares, hacer una distinción en la entrega del producto enviando el mismo a domicilio, incluyendo el costo del envío en el precio final, evitando presentarlo como un cargo adicional para el cliente.

### Canal Mayorista

Para este canal el buyer persona es un cliente motivado por contar con un negocio competitivo en un entorno inestable. Sus grandes frustraciones son que los productos fallen y que tenga cambios bruscos en los precios.

Para este canal y como estrategias puntuales tenemos:

- Clasificar a los clientes por nivel de compra: frecuente, moderado y ocasional.
- Establecer políticas comerciales diferenciadas por segmento: descuentos, envíos sin cargo por volumen.
- Crear una línea directa de comunicación con cada mayorista (WhatsApp Business o grupo exclusivo).
- Llevar a cabo informes trimestrales para los clientes estratégicos con sugerencias de stock, novedades y performance.
- Actuar como un socio estratégico del cliente mayorista, alertando los vaivenes que puedan ocurrir en los precios.

### Servicio Técnico

Para este segmento tenemos un Buyer persona caracterizado por tener motivaciones de recuperar su equipo en el menor tiempo posible ya que es una persona que trabaja con este dispositivo. Su frustración más grande es no contar con el equipo reparado en el momento.

Para este tipo de clientes las estrategias recomendadas son:

- Incorporar un sistema de turnos con seguimiento en tiempo real para el cliente.
- Establecer estándares de tiempo por tipo de reparación.
- Brindar seguimiento post-servicio mediante WhatsApp o email.

### 4.4. Acciones Tácticas del Plan Comercial

Las acciones tácticas del Plan Comercial son aquellas referidas al desarrollo de actividades puntuales para llevar a cabo el mismo. Este punto se enfoca en el cómo poner en práctica las estrategias diseñadas más arriba. Aquí se realizará un detalle de las actividades específicas que permitirán operacionalizar el Plan, a través de iniciativas orientadas a mejorar la gestión tecnológica, organizacional y de procesos.

- Tecnología y Gestión: Para esta acción se recomiendan tres grandes ejes, implementación de un nuevo ERP, utilización de formulario de Google para seguimiento de servicio técnico y capacitación al personal de estas dos herramientas.

Incorporar un sistema ERP modular que permita gestionar stock, ventas, cobranzas y atención al cliente. La recomendación para este punto y en una primera instancia es comprar un sistema enlatado, los costos suelen ser menores en comparación con un sistema desarrollado específicamente para esta empresa y además los enlatados tienen amplias funcionalidades para la implementación. Para esto es recomendable buscar proveedores locales con financiamiento acorde y soporte técnico accesible para lograr en un tiempo acorde la implementación de este y la capacitación a los usuarios.

En cuanto a la digitalización del seguimiento de pedidos y servicios técnicos, se busca para este punto aplicaciones gratuitas como los formularios de Google con seguimiento real de los procesos y clientes. Se recomienda el uso de esta herramienta ya que es rápida, gratuita y eficaz. Esta implementación no solo es buena para el equipo interno sino también para el cliente, el cual puede tener a tiempo real el seguimiento y estado del servicio técnico del dispositivo que se encuentra en reparación.

Con respecto a la capacitación del equipo en el uso de las dos herramientas anteriores, para el primer punto es clave contar con el equipo especializado en ERP como parte de soporte al momento de la implementación, y para que luego el uso de este sea un éxito es realmente importante que el equipo interno sepa manejarlo, gestionarlo y sacar el máximo provecho del sistema. Por eso como se mencionó más arriba es importante que la contratación de este enlatado sea de un proveedor que tenga asistencia local en la ciudad de Córdoba.

- **Organización Interna:** En cuanto a la organización interna, es importante realizar la segmentación de clientes para poder orientar estrategias para cada estrato y asociado a esto el programa de fidelización. Por otro lado, se sugiere implementar un programa acorde para poder seguir a cada cliente de cerca y que cada uno se sienta especial con atención personalizada.

En lo que respecta al planeamiento es importante pensar en organizaciones mensuales de seguimientos de indicadores y trimestrales y anuales para revisar presupuestos, identificar desvíos, analizar tendencias y encontrar oportunidades. También es recomendable implementar un presupuesto anual para seguimiento del negocio.

## 4.5. Cronograma de Implementación

Se recomienda la implementación de estas medidas en los siguientes seis meses, con monitoreo constante de cada mejora e implementación.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Indicador de implementación</b>
Implementación de un ERP	Socios Asesores externos	Seis meses	Costo del sistema.	Reportes del sistema.
Digitalización de seguimiento de pedidos	Técnicos Persona asignada a atención en local	Un mes	No tiene costo se haría con un Google sheet	Reporte de seguimiento con feedback de clientes

Capacitación al equipo del uso del ERP y Google Sheet	Asesores externos Socios Técnicos Persona asignada a atención en local	Dos meses	Costo de los asesores externos	Feedback de los usuarios de los sistemas.
Clasificación y segmentación de carteras	Socios / vendedores y soporte de la persona que hace redes	Un mes	Base de datos de ventas	Segmentos definidos y comunicados
Diseño e implementación de un programa de fidelización	Socios / Persona de soporte de redes	Dos meses	Base de datos por persona, descuentos, comunicación	Uso de las promociones lanzadas por mes
Diseño de indicadores e implementación para mediciones comerciales	Socios	Tres meses	Excel avanzado más base de datos, en un futuro base de las extracciones del ERP implementado	Tablero de indicadores mensuales
Armado de la planificación presupuestaria	Socios	Un mes	Excel avanzado	Presupuestos trimestrales y un consolidado anual
Reuniones periódicas de revisiones del negocio	Socios	Cada un mes	Excel avanzados, reportes de sistema	Informes trimestrales y anuales

*Tabla 8: Plan Comercial - Cronograma de implementación. Fuente: Elaboración propia en base a la elaboración del Plan Comercial propuesto para la PyME bajo análisis.*

## 4.6. Propuesta de indicadores para Monitoreo del Plan

Para este punto se plantean una serie de indicadores que son de importancia y sirven para:

- Medir el avance de los objetivos: en las acciones tácticas se planteó como punto importante realizar reuniones periódicas para evaluar el avance del negocio, estas reuniones justamente deberían servir para poder evaluar indicadores y con esto poder tomar acciones de mejora, sobre posibles desvíos que pueden ocurrir entre lo planificado y lo real.

Para medir este avance, es necesario contar con indicadores y los mismos deben ser coherentes en base a lo que se busca medir. En este sentido, resulta útil aplicar el modelo SMART, propuesto por Doran (1981), que establece que los indicadores deben ser: Específicos, es decir, medir con claridad aquello que se desea lograr, Medibles que los mismos se puedan cuantificar y observar, Alcanzables se pueden lograr con los recursos disponibles, Relevantes están alineados con un objetivo y con Plazo definido ya que se mide en un tiempo definido.

- Tomar decisiones basadas en datos e información confiable: es importante detectar cómo el negocio está fluyendo en base a lo planificado para poder tomar un nuevo rumbo en caso de ser necesario y así realizar medidas correctivas. Para esto es importante, no solo como se mencionó en el punto anterior medir los objetivos, sino también en base al sistema de información con el que se cuenta poder hacer extracciones y de esta manera asegurarnos que los datos sean fuente de información fidedigna.
- Asignar los recursos de manera eficiente: al saber que acciones dar mejores resultados, se deberán priorizar las mismas.
- Evaluar el plan propuesto: Son herramientas de seguimiento para los socios las mismas permiten hacer informes de avance y comparar con lo planificado.
- Indicadores del Canal de Ventas:

- Incidencia de ventas por canal: Porcentaje de ingresos por tipo de venta (minorista, mayorista, servicio técnico). Permite analizar la participación de cada segmento en la rentabilidad del negocio, pudiendo de esta manera focalizar tanto la estrategia como los tiempos de cada operación.
- o Indicadores de rentabilidad:
  - Margen de contribución por venta: Margen (Diferencia entre ventas – costos directos) por segmento. Este indicador permite identificar que tipo de venta tiene mayor incidencia sobre la rentabilidad del negocio.
  - Incidencia de Publicidad sobre ventas (Retorno sobre la Inversión en Ventas (ROAS)): Nuevas ventas asociadas sobre Inversión en Marketing a esa publicidad. Permite evaluar cual es la incidencia de invertir en publicidad de productos específicos o segmentos.
  - Rentabilidad de los recursos propios: este es un indicador financiero que mide qué tan rentable es una empresa en relación con el dinero aportado por sus socios.
- o Indicadores de Experiencia y Fidelización:
  - Tasa de Retención de Clientes: Porcentaje de clientes que vuelven a comprar. Un alto valor indica satisfacción y lealtad.
  - Net Promoter Score (NPS): Mide la probabilidad de que los clientes recomienden esta PyME a los demás. Refleja la percepción del cliente y ayuda a mejorar la experiencia de compra.

### 4.7. Riesgos y Mitigación

En esta sección se presentan una serie de riesgos que podrían aparecer al momento de la implementación de las recomendaciones que se sugieren en este Plan Comercial, como así también posibles acciones que se pueden gestionar para la mitigación de estos riesgos.

- Resistencia al cambio: En cuanto a la resistencia al cambio tecnológico, un factor muy común que suele aparecer cuando se decide la implementación de un nuevo sistema, lo que se propone para mitigar este punto es hacer capacitaciones progresivas y seguimientos periódicos, como así también dar espacios de

feedback para los usuarios del sistema en donde puedan plantear dudas, recomendaciones o bien incomodidades y poder el equipo gestionarlo haciendo un acompañamiento desde lo operativo, pero también desde lo humano.

- Dificultad para segmentar en los distintos canales: la dificultad para hacer segmentaciones de mercado por canal, podría mitigarse documentando el modelo de valor por canal acompañado de una capacitación interna específica y por último un seguimiento periódico de resultados por segmento.
- Falta de tiempo para seguimiento (gestión directiva) : la falta de tiempo para llevar a cabo las reuniones de seguimiento de cada proceso, se podría mitigar, estableciendo una agenda anual, con cierta flexibilidad, pero compromiso de las partes que participarían en cada encuentro para lograr estudiar desvíos del pasado, posibles correcciones presentes y entendimiento de hacia dónde va el horizonte del negocio.

### **4.8. Conclusiones del Capítulo**

El diseño del Plan Comercial se basó en un enfoque realista, orientado a la aplicabilidad y alineado con las capacidades actuales de la empresa. La implementación del Plan Comercial permitirá a la PyME cordobesa superar las limitaciones actuales de su proceso de ventas, mediante una gestión profesional, basada en el análisis de datos y enfocada en la experiencia del cliente. La segmentación de canales, la incorporación de tecnología y la medición constante de resultados configuran una hoja de ruta clara para su consolidación y expansión. Este capítulo sienta las bases para una nueva etapa de la empresa, caracterizada por una toma de decisiones más estratégica, ágil y sustentada en evidencias cuantitativas y cualitativas.

Finalmente, el trabajo propone un marco de acción que posibilita a la organización no solo adaptarse al entorno actual, sino también anticiparse de forma proactiva a futuras oportunidades de expansión.



## CONCLUSIONES GENERALES

El presente trabajo permitió realizar un Plan Comercial para una PyME dedicada al rubro de la tecnología en Córdoba. Se identificaron como principales desafíos los vinculados con la profesionalización de su estructura comercial, la optimización de la gestión del canal mayorista y la integración estratégica de los tres ejes operativos del negocio: ventas minoristas, mayoristas y servicio técnico.

A partir del diagnóstico realizado, se evidenció que la empresa ha alcanzado un crecimiento sostenido gracias a su capacidad de adaptación al mercado tecnológico local, pero carecía de un Plan Comercial integral que le permitiera gestionar de manera sistemática la relación con los clientes, la planificación de ventas y la evaluación de resultados. En este sentido, el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y el modelo PESTEL contribuyeron a contextualizar las oportunidades y amenazas del entorno, mientras que el diseño de estrategias comerciales específicas permitió traducir ese diagnóstico en acciones concretas.

La propuesta de intervención desarrollada estableció lineamientos claros para la segmentación de clientes, la estructuración del proceso de ventas mayoristas y la implementación de indicadores de desempeño orientados a la mejora continua. Estas herramientas brindan a la organización un marco de gestión más predecible y medible, fortaleciendo la toma de decisiones basada en información.

Asimismo, el trabajo permitió confirmar la relevancia del rol estratégico del vendedor como generador de valor, no sólo en términos transaccionales, sino también relacionales. La incorporación de prácticas de seguimiento postventa y la estandarización de la comunicación comercial se perfilan como factores claves para la fidelización y expansión de la cartera de clientes.

En términos globales, la intervención propuesta favorecerá a la PyME preparándose para sostener su crecimiento mediante una gestión más estructurada, orientada al cliente y alineada con las tendencias del mercado digital.

Finalmente, este proceso de investigación y diseño comercial reafirma la importancia de profesionalizar los procesos de las empresas como condición esencial para su sostenibilidad a largo plazo. La sistematización de procesos, el uso de datos para

la toma de decisiones y la visión integradora entre los distintos canales comerciales constituyen pilares fundamentales para avanzar hacia una gestión moderna, eficiente y con proyección de expansión.

## Bibliografía

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Bianchi C. & Mingo F. (2020). *Gestión de PYMES: Un enfoque estratégico y operativo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- CAME. (2023). <https://www.redcame.org.ar/>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Essex: Pearson Education Limited.
- DecisionAInt. (2024). *Análisis PESTEL de Argentina*. <https://decisionaint.com/pestels/pestels-america/analisis-pestel-de-argentina/>
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review*. New York: American Management Association.
- El País. (2024). Una economía de contrastes durante el primer año de Milei. . <https://elpais.com/argentina/2024-12-11/una-economia-de-contrastes-durante-el-primer-ano-de-milei.html>.
- Gimbert, X. (2021). *Gestionar estratégicamente. Claves para tomar decisiones en la era de la incertidumbre*. Bilbao: Deusto.
- Globant. (2025). <https://reports.globant.com/es/trends/tendencias-tecnologicas-2025/>
- INDEC. (2023). <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- Infobae. (2025). Significativa caída de la tasa de pobreza: pasó de 52,9% a 38,1%. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2025/03/31/significativa-caida-de-la-tasa-de-pobreza-paso-de-529-a-381/>.
- Infobae. (2025). Una de cada tres pymes argentinas apuesta por la inteligencia artificial para potenciar su negocio. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2025/01/25/una-de-cada-tres-pymes-argentinas-apuesta-por-la-inteligencia-artificial-para-pot>.
- Kantar. (2023). <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/sostenibilidad/2022-latam-actitudes-hacia-la-sostenibilidad>
- Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing, primera edición Pearson Educación*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de operaciones procesos y cadena de suministro. Lee J. Krajewski, Manoj K. Malhotra*. Boston: Pearson Educación.

- Marino, J. P. (2023). Dólar: Luis Caputo anunció que el Gobierno llevará "el tipo de cambio oficial a \$800". *Ámbito*,. <https://www.ambito.com/finanzas/dolar-caputo-anuncio-que-el-gobierno-llevara-el-tipo-cambio-oficial-800-n5897427>. <https://www.ambito.com>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Chichester, Inglaterra: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ripolli, F. (2024). Mundo "startup". Córdoba capital ya tiene 298 empresas de base tecnológica que exportan cada vez más. *La voz del interior* <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cordoba-capital-ya-tiene-298-empresas-de-base-tecnologica-que-exportan-cada-vez-mas/>.
- Zalazar, M. (2024). Desde que asumió Milei, cerraron más de 9.000 micropymes en la Argentina. *Infobae*,. <https://www.infobae.com/economia/2024/09/25/desde-que-asumio-milei-cerraron-mas-de-9000-micropymes-en-la-argentina/>.